

**ANALISIS PENGARUH MOTIVASI KERJA,  
BUDAYA ORGANISASI, DAN  
KOMITMEN ORGANISASIONAL TERHADAP  
KINERJA KARYAWAN  
(Studi pada PT Bernas Mulia Sakti Bagian *Office*  
dan *Sub Office*)**



**SKRIPSI**

Diajukan sebagai Salah Satu Syarat  
untuk Menyelesaikan Program Sarjana (S1)  
pada Program Sarjana Fakultas Ekonomika dan Bisnis  
Universitas Diponegoro

Disusun oleh:

**Farrah Amril Putri**  
**12010111130020**

**FAKULTAS EKONOMIKA DAN BISNIS  
UNIVERSITAS DIPONEGORO  
SEMARANG  
2015**

## PERSETUJUAN SKRIPSI

Nama Penyusun : Farrah Amril Putri  
Nomor Induk Mahasiswa : 12010111130020  
Fakultas/Jurusan : Ekonomika dan Bisnis/ Manajemen

Judul Skripsi : **ANALISIS PENGARUH MOTIVASI KERJA,  
BUDAYA ORGANISASI, DAN KOMITMEN  
ORGANISASIONAL TERHADAP KINERJA  
KARYAWAN (Studi pada PT Bernas Mulia  
Sakti Bagian *Office* dan *Sub Office*)**

Dosen Pembimbing : Ismi Darmastuti, S.E., M.Si.

Semarang, 10 Februari 2015

Dosen Pembimbing,

(Ismi Darmastuti, S.E., M.Si.)

NIP. 19750806 200003 2001

## PENGESAHAN KELULUSAN

Nama Penyusun : Farrah Amril Putri

Nomor Induk Mahasiswa : 12010111130020

Fakultas/Jurusan : Ekonomika dan Bisnis/ Manajemen

Judul Skripsi : **ANALISIS PENGARUH MOTIVASI KERJA,  
BUDAYA ORGANISASI, DAN KOMITMEN  
ORGANISASIONAL TERHADAP KINERJA  
KARYAWAN (Studi pada PT Bernas Mulia  
Sakti Bagian *Office* dan *Sub Office*)**

Telah dinyatakan lulus ujian pada tanggal 20 Februari 2015

Tim Penguji :

1. Ismi Darmastuti, S.E., M.Si. (.....)
2. Drs. H. Mudji Rahardjo, SU (.....)
3. Mirwan Surya Perdhana, S.E., M.M., Ph.D (.....)

## PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Yang bertanda tangan di bawah ini saya, Farrah Amril Putri, menyatakan bahwa skripsi dengan judul: ANALISIS PENGARUH MOTIVASI KERJA, BUDAYA ORGANISASI, DAN KOMITMEN ORGANISASIONAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN (Studi pada PT Bernas Mulia Sakti Bagian *Office* dan *Sub Office*) adalah hasil tulisan saya sendiri. Dengan ini saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa dalam 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 penulis lain, yang saya akui seolah-olah sebagai tulisan saya sendiri, dan/atau tidak terdapat bagian atau keseluruhan tulisan yang saya salin, tiru, atau yang saya ambil dari tulisan orang lain tanpa memberikan pengakuan penulis aslinya.

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

Semarang, 10 Februari 2015  
Yang membuat pernyataan,

(Farrah Amril Putri)  
NIM. 12010111130020

## MOTTO DAN PERSEMBAHAN

*“Life is hard, so you gotta be tough.”*  
–Johnny Cash

“Setiap kali kau merasa beruntung, percayalah bahwa doa Ibumu ada yang dikabulkan.” –Unknown

*“Do not limit yourself. Many people limit themselves to what they think they can do. You can go as far as your mind lets you. What you believe, remember, you can achieve.”* –Mary Kay Ash

*“It always seems impossible until it’s done.”*  
–Nelson Mandela

Skripsi ini saya persembahkan kepada:

Orang tua, kakak dan adik, sahabat, serta orang-orang di sekitar saya yang selalu memberikan dorongan demi kemajuan dan kebaikan saya.

## ABSTRAK

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh adanya *research gap* dari penelitian-penelitian terdahulu, dimana terjadi perbedaan hasil antara peneliti satu dengan peneliti yang lain. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh motivasi kerja, budaya organisasi, dan komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan PT Bernas Mulia Sakti bagian *office* dan *sub office*.

Penelitian ini menggunakan metode *sampling* jenuh atau sensus. Sampel dari penelitian ini adalah keseluruhan dari populasi yang ada yaitu berjumlah 54 orang karyawan bagian *office* dan *sub office*. Metode analisis yang digunakan adalah regresi linier berganda.

Berdasarkan analisis data statistik, ditemukan bahwa variabel yang berpengaruh paling besar yaitu variabel komitmen organisasional sebesar 0,488, sedangkan variabel yang berpengaruh paling kecil yaitu variabel motivasi kerja sebesar 0,330.

Kata kunci : Motivasi kerja, budaya organisasi, komitmen organisasional, dan kinerja karyawan.

## ***ABSTRACT***

*This research is motivated by the existence of research gaps of previous researches, where there is a difference between the results of one research with other researchers. This research aimed to analyze the effect of work motivation, organizational culture, and organizational commitment to employee performance of PT Bernas Mulia Sakti in the office and sub-office.*

*This research used a saturated or census sampling method. The sample of this research is the whole of the population that is numbered 54 employees in the office and sub-office. The analysis method used is multiple linear regression.*

*Based on statistical data analysis, found that most influential variable is the variable of organizational commitment of 0.488, while the least influential variable is the variable of work motivation of 0.330.*

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

## KATA PENGANTAR

Puji dan syukur atas kehadiran Allah SWT yang telah memberikan berkat rahmat dan kasih-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan judul “Analisis Pengaruh Motivasi Kerja, Budaya Organisasi, dan Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada PT Bernas Mulia Sakti Bagian *Office* dan *Sub Office*)”. Penulisan skripsi ini bertujuan untuk memenuhi salah satu syarat dalam menyelesaikan program pendidikan strata satu (S1) pada Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro.

Selesainya skripsi ini tidak lepas dari bantuan berbagai pihak, sehingga pada kesempatan ini penulis mengucapkan terimakasih kepada:

1. Bapak Dr. Suharnomo. S.E., M.Si. selaku Dekan Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro.
2. Ibu Ismi Darmastuti, S.E., M.Si. selaku dosen pembimbing dan ketua penguji skripsi yang telah meluangkan waktu dalam membimbing dengan penuh kesabaran sehingga skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik.
3. Ibu Dr. Hj. Indi Djastusi, M.S. selaku dosen wali yang telah memberikan dukungan dan arahan selama masa studi.
4. Bapak dan Ibu dosen yang telah memberikan bekal ilmu pengetahuan yang berguna bagi penulis, serta staf dan karyawan Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro.
5. Keluarga tercinta dan tersayang, Bapak Amril Burhan, Ibu Orbanianti, Uni Yolla, dan Iqbal. Terimakasih atas segala dukungan, arahan, motivasi, dan pengorbanan yang telah kalian berikan sehingga studi dan skripsi ini dapat terselesaikan. Kalian adalah orang-orang terbaik yang telah Allah berikan dan tak akan tergantikan oleh apapun.

6. PT Bernas Mulia Sakti yang menjadi obyek penelitian dan karyawan bagian office dan sub office yang telah bersedia menjadi responden pada penelitian ini.
7. Sahabat-sahabat CCM yang telah berbagi kebahagiaan dan kesedihan selama ini, terimakasih kesayangan-kesayangan and yes we are family. See you guys on top.
8. Sabahat-sahabat dari kecil Renbow Kek terimakasih atas segala dukungan dan motivasi yang telah diberikan, I love you.
9. Yohan Mandala Wicaksono terimakasih atas kesabaran, semangat, motivasi, dan pembelajaran yang telah diberikan selama ini.
10. Semua pihak yang mungkin tidak dapat disebutkan satu-persatu juga telah membantu penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.

Penulis menyadari bahwa dalam penulisan skripsi ini masih banyak kekurangan dan kesalahan. Oleh karena itu, penulis mengharapkan kritik dan saran yang membangun demi kesempurnaan skripsi ini. Akhir kata, penulis berharap semoga skripsi ini bermanfaat bagi penulis dan para pembaca.

Semarang, 10 Februari 2015

Penulis,

Farrah Amril Putri

## DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL .....	i
HALAMAN PERSETUJUAN .....	ii
PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI .....	iii
MOTTO DAN PERSEMBAHAN .....	iv
ABSTRAK .....	v
<i>ABSTRACT</i> .....	vi
KATA PENGANTAR .....	vii
DAFTAR TABEL .....	xv
DAFTAR GAMBAR .....	xvi
DAFTAR LAMPIRAN .....	xvii
BAB I PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang Masalah .....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	9
1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian .....	12
1.4 Sistematika Penulisan .....	12
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
2.1 Landasan Teori .....	15
2.1.1 Kinerja Karyawan .....	15
2.1.1.1 Definisi Kinerja Karyawan .....	15
2.1.1.2 Faktor–Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan .....	16
2.1.2 Motivasi Kerja .....	16
2.1.2.1 Definisi Motivasi Kerja .....	17
2.1.2.2 Teori Motivasi .....	18
2.1.3 Budaya Organisasi .....	20
2.1.3.1 Definisi Budaya Organisasi .....	20
2.1.3.2 Karakteristik Budaya Organisasi .....	22

2.1.3.3 Fungsi Budaya Organisasi .....	24
2.1.4 Komitmen Organisasional .....	25
2.1.4.1 Definisi Komitmen Organisasional .....	25
2.1.4.2 Komponen-Komponen Komitmen Organisasional .....	26
2.2 Hubungan Antar Variabel .....	27
2.2.1 Hubungan antara Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan .....	27
2.2.2 Hubungan antara Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan .....	28
2.2.3 Hubungan antara Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan .....	29
2.3 Penelitian Terdahulu .....	30
2.4 Kerangka Pemikiran Teoritis .....	34
2.5 Hipotesis .....	36

### BAB III METODE PENELITIAN

3.1 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional Variabel .....	37
3.1.1 Variabel Penelitian .....	37
3.1.2 Definisi Operasional Variabel .....	38
3.2 Penentuan Populasi dan Sampel .....	41
3.2.1 Populasi .....	41
3.2.2 Sampel .....	41
3.3 Jenis dan Sumber Data .....	42
3.3.1 Data Primer .....	42
3.3.2 Data Sekunder .....	42
3.4 Metode Pengumpulan Data .....	43
3.5 Metode Analisis Data .....	43
3.5.1 Analisis Deskriptif .....	45
3.5.2 Uji Instrumen .....	46
3.5.2.1 Uji Validitas .....	46
3.5.2.2 Uji Reliabilitas .....	47
3.5.3 Uji Asumsi Klasik .....	48

3.5.3.1 Uji Multikolinieritas .....	48
3.5.3.2 Uji Heteroskedastisitas .....	48
3.5.3.3 Uji Normalitas .....	49
3.5.4 Menilai Goodness of Fit Suatu Model .....	50
3.5.4.1 Uji F (Uji Signifikansi Secara Simultan) .....	50
3.5.4.2 Uji t (Uji Signifikansi Secara Parsial) .....	51
3.5.4.3 Koefisien Determinasi ( $R^2$ ) .....	52
3.5.5 Analisis Regresi Linier Berganda .....	53
<b>BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN</b>	
4.1 Deskripsi Obyek Penelitian .....	54
4.1.1 Gambaran Umum Perusahaan .....	55
4.1.2 Gambaran Umum Responden .....	56
4.1.2.1 Deskriptif Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	57
4.1.2.2 Deskriptif Responden Berdasarkan Umur .....	58
4.1.2.3 Deskriptif Responden Berdasarkan Pendidikan .....	60
4.1.2.4 Deskriptif Responden Berdasarkan Lama Kerja .....	61
4.1.2.5 Deskriptif Responden Berdasarkan Status Perkawinan .....	62
4.2 Analisis Data .....	63
4.2.1 Frekuensi Nilai Jawaban .....	63
4.2.1.1 Kinerja Karyawan (Y) .....	64
4.2.1.2 Motivasi Kerja (X1) .....	65
4.2.1.3 Budaya Organisasi (X2) .....	67
4.2.1.4 Komitmen Organisasional (X3).....	68
4.2.2 Uji Instrumen .....	70
4.2.2.1 Uji Validitas .....	70
4.2.2.2 Uji Reliabilitas .....	72
4.2.3 Uji Asumsi Klasik .....	73
4.2.3.1 Uji Multikolinieritas .....	73
4.2.3.2 Uji Heteroskedastisitas .....	73

4.2.3.3 Uji Normalitas .....	74
4.2.4 Uji Goodness of Fit .....	76
4.2.4.1 Uji F (Uji Signifikansi Secara Simultan) .....	76
4.2.4.2 Uji t (Uji Signifikansi Secara Parsial) .....	77
4.2.4.4 Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ ) .....	78
4.2.5 Analisis Regresi Linier Berganda .....	79
4.3 Pembahasan .....	80
4.3.1 Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan .....	80
4.3.2 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan .....	81
4.3.3 Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan .....	83
<b>BAB V PENUTUP</b>	
5.1 Kesimpulan .....	86
5.2 Saran .....	87
5.3 Keterbatasan Penelitian .....	89
5.4 Agenda Penelitian yang Akan Datang .....	89
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>91</b>
<b>LAMPIRAN .....</b>	<b>96</b>

## DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu .....	30
Tabel 3.1 Definisi Operasional Variabel dan Indikator .....	38
Tabel 4.1 Deskriptif Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	57
Tabel 4.2 Deskriptif Responden Berdasarkan Umur .....	59
Tabel 4.3 Deskriptif Responden Berdasarkan Pendidikan .....	60
Tabel 4.4 Deskriptif Responden Berdasarkan Lama Kerja .....	61
Tabel 4.5 Deskriptif Responden Berdasarkan Status Perkawinan .....	62
Tabel 4.6 Frekuensi Jawaban Variabel Kinerja Karyawan .....	64
Tabel 4.7 Frekuensi Jawaban Variabel Motivasi Kerja .....	66
Tabel 4.8 Frekuensi Jawaban Variabel Budaya Organisasi .....	67
Tabel 4.9 Frekuensi Jawaban Variabel Komitmen Organisasional .....	69
Tabel 4.10 Hasil Uji Validitas .....	71
Tabel 4.11 Hasil Uji Reliabilitas .....	72
Tabel 4.12 Hasil Uji Multikolinieritas .....	73
Tabel 4.13 Hasil Uji Normalitas .....	76
Tabel 4.14 Hasil Uji F .....	77
Tabel 4.15 Hasil Uji t .....	77
Tabel 4.16 Hasil Analisa Koefisien Determinasi terhadap Variabel Kinerja .....	78

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Hierarki Kebutuhan Manusia .....	19
Gambar 2.2 Kerangka Berpikir Teoritis .....	35
Gambar 4.1 Struktur Organisasi .....	56
Gambar 4.2 Deskriptif Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	58
Gambar 4.3 Deskriptif Responden Berdasarkan Umur .....	59
Gambar 4.4 Deskriptif Responden Berdasarkan Pendidikan .....	61
Gambar 4.5 Deskriptif Responden Berdasarkan Lama Kerja .....	62
Gambar 4.6 Deskriptif Responden Berdasarkan Status Perkawinan .....	63
Gambar 4.7 Hasil Uji Heteroskedastisitas .....	74
Gambar 4.8 Hasil Uji Normalitas .....	75

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran A Surat Ijin Penelitian .....	96
Lampiran B Surat Bukti Penelitian .....	98
Lampiran C Kuesioner dan Tabulasi Hasil Kuesioner .....	100
Lampiran D Frekuensi Deskriptif dan Frekuensi Nilai Jawaban .....	109
Lampiran E Hasil Uji Validitas dan Hasil Uji Reliabilitas .....	119
Lampiran F Hasil Uji Asumsi Klasik .....	122
Lampiran G Hasil Uji Goodness of Fit .....	125

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Penelitian ini menganalisis pengaruh motivasi kerja, budaya organisasi, dan komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan bagian *office* dan *sub office* pada PT Bernas Mulia Sakti. Dewasa ini, persaingan bisnis yang semakin kompetitif merupakan suatu hal yang tidak dapat dihindari. Tingginya tingkat persaingan ini pula yang menuntut perusahaan untuk dapat terus mempertahankan keberhasilan organisasi serta kelangsungan hidup anggotanya. Keberhasilan organisasi tersebut dipengaruhi oleh beberapa faktor, di antara faktor tersebut yang terpenting adalah faktor sumber daya manusia. Sumber daya manusia tersebut dimanfaatkan dengan sebaik-baiknya guna mencapai tujuan organisasi dengan efektif.

Hadari Nawawi (2005:40) mendefinisikan sumber daya manusia sebagai potensi yang merupakan *asset* dan berfungsi sebagai modal (non material/non finansial) di dalam organisasi bisnis, yang dapat diwujudkan menjadi potensi nyata (*real*) secara fisik dan non-fisik dalam mewujudkan eksistensi organisasi. Perusahaan dituntut untuk mampu meningkatkan kualitas sumber daya manusia tersebut sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan dan sekaligus dapat memberikan kontribusi peningkatan kinerja perusahaan. Kinerja (*performance*) merupakan segala sesuatu yang berhubungan dengan suatu pekerjaan, jabatan,

atau peranan dalam organisasi yang dilakukan oleh seseorang (Sri Haryani, 2002:238).

Kinerja merupakan cara organisasi, tim dan individu berperilaku dalam menyelesaikan pekerjaan (Armstrong, 2000:3). Bernardin dan Joyce (1993:379) mengemukakan kinerja sebagai “*performance is define as the record of outcomes produced on a specified job function or activity during a specified time period.*” Artinya kinerja adalah catatan hasil yang diproduksi pada fungsi pekerjaan atau kegiatan tertentu selama periode waktu tertentu. Dengan demikian, kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut.

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2009:9) kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Artinya, kinerja seseorang dapat dilihat baik dari segi kualitas maupun kuantitas. Kualitas menunjukkan seberapa baik tugas dilaksanakan oleh seorang karyawan, misalnya seorang karyawan menulis suatu laporan tidak ada kesalahan dalam penulisan huruf maka bisa dikatakan bahwa kualitas pekerjaannya baik, sedangkan kuantitas menunjukkan seberapa banyak hasil atau tugas-tugas mampu diselesaikan.

Dalam usaha untuk meningkatkan kinerja karyawan dan kualitas kehidupan kerja maka salah satu upaya yang dapat dilakukan adalah dengan adanya motivasi kerja. Hadari Nawawi (2005:351) mengatakan bahwa kata motivasi (*motivation*) kata dasarnya adalah motif (*motive*) yang berarti dorongan, sebab atau alasan seseorang melakukan sesuatu. Berarti, suatu kondisi yang

mendorong atau menjadi sebab seseorang melakukan suatu perbuatan/kegiatan, yang berlangsung secara sadar. Sejalan dengan Robbins dan Coulter (2010:109) bahwa motivasi merupakan proses di mana usaha seseorang diberi *energy*, diarahkan, dan berkelanjutan menuju tercapainya suatu tujuan. Motivasi tersebut didefinisikan sebagai “*psychological processes that arouse and direct goal-directed behaviour*” oleh Robert Kreitner dan Angelo Kinicki (2010:212). Dengan demikian motivasi dapat diartikan sebagai proses psikologis yang menggerakkan dan mengarahkan perilaku seseorang pada pencapaian tujuan.

Menurut Susilo Martoyo (2000:163) motivasi pada dasarnya adalah proses untuk mencoba mempengaruhi seseorang agar melakukan sesuatu yang kita inginkan. Dengan kata lain adalah dorongan psikologis dari luar terhadap seseorang agar mau melaksanakan sesuatu. Pemberian dorongan ini bertujuan untuk menggiatkan orang-orang atau karyawan agar mereka bersemangat dan dapat mencapai hasil sebagaimana dikehendaki dari orang-orang tersebut. Para manajer perlu memahami proses psikologis tersebut apabila mereka ingin berhasil dalam membina pekerja menuju penyelesaian tujuan organisasi.

Seperti halnya karyawan mempunyai keinginan-keinginan tertentu yang diharapkan akan dipenuhi oleh perusahaan, perusahaan juga mengharapkan karyawannya untuk dapat melakukan jenis perilaku-perilaku tertentu. Perusahaan dapat memperoleh perilaku-perilaku tersebut dengan melakukan tanggung jawab manajerial yang biasanya disebut sebagai pengarahan atau motivasi (Flippo, 1997:117). Pada prinsipnya seorang karyawan akan termotivasi untuk melakukan tugas-tugasnya tergantung pada kuat atau tidaknya motif yang mempengaruhinya.

Karyawan adalah manusia dan manusia adalah makhluk yang memiliki kebutuhan yang banyak, kebutuhan-kebutuhan inilah yang membangun motif yang mendasari aktifitas individu tersebut.

Motivasi yang diberikan pemimpin kepada karyawannya merupakan proses kegiatan pemberian motivasi kerja, sehingga karyawan tersebut berkemampuan untuk dapat melaksanakan pekerjaannya dengan penuh tanggung jawab (Domi C. Matutina, Poltak Manurung, dan Sudarsono, 1993:21). Dengan semakin banyaknya pemimpin atau manajer yang memantau keadaan karyawan maupun dirinya sendiri, maka akan semakin baik kemampuan pemimpin atau manajer tersebut untuk mengetahui kebutuhan karyawannya dan motivasi seperti apa yang para karyawan inginkan. Dengan kata lain, manajemen sebagai proses mendayagunakan orang lain untuk mencapai suatu tujuan, hanya akan berlangsung secara efektif dan efisien, apabila para manajer mampu memotivasi para karyawan dalam melaksanakan tugas-tugas dan tanggung jawabnya (Nawawi, 2005:351).

Setiap organisasi merupakan sistem yang khas. Setiap organisasi mempunyai kepribadian dan jati diri sendiri, karena itu setiap organisasi memiliki kultur yang khas pula, kultur atau budaya organisasi tersebut merupakan bagian dari kultur masyarakat atau bahkan kultur negara merupakan pandangan yang sudah diterima secara *universal*. Sondang P. Siagian (2002:27) mengatakan bahwa yang dimaksud dengan budaya organisasi ialah kesepakatan bersama mengenai nilai yang dianut bersama dalam kehidupan organisasi dan mengikat semua orang dalam organisasi yang bersangkutan. Lebih lanjut Siagian

menyebutkan bahwa budaya organisasilah yang dapat menentukan hal-hal sebagai berikut:

1. Apa yang boleh dan tidak dilakukan oleh para anggota organisasi;
2. Batas-batas perilaku;
3. Sifat dan bentuk pengendalian dan pengawasan;
4. Gaya manajerial yang dapat diterima oleh para anggota organisasi;
5. Cara formalisasi yang tepat;
6. Teknik penyaluran emosi dalam interaksi antara seorang dengan orang lain dan antara satu kelompok dengan kelompok lain;
7. Wahana memelihara stabilitas sosial dalam kelompok.

Artinya, bahwa makin kuat budaya organisasi, maka semakin mantap pula kesepakatan bersama tersebut. Oleh karena itu melalui proses sosialisasi, budaya organisasi harus melembaga sedemikian rupa sehingga dapat dilakukan dengan baik dan bahkan dapat meningkatkan kinerja anggota atau karyawan. Menurut Moorhead dan Griffin (1999:513), definisi budaya organisasi adalah "*the set of values that helps the the organization's employees understand which actions are considered acceptable and which unacceptable.*" Artinya, budaya organisasi adalah seperangkat nilai, yang diterima selalu benar, yang dapat membantu seseorang dalam organisasi atau perusahaan untuk memahami tindakan-tindakan mana yang dapat diterima dan tindakan-tindakan mana yang tidak dapat diterima.

Para pemimpin dan manajer harus dapat mempertimbangkan budaya organisasi karena jika tidak, strategi yang paling baik tidak dapat berjalan karena budaya tidak sesuai dengan strategi. Hal ini diperkuat oleh pernyataan Robbins

(2007:739), budaya organisasi yang paling mungkin membentuk standar tinggi etis tinggi adalah budaya yang tinggi dalam mentolerir risiko, rendah dalam keagresifan, dan berfokus pada sarana dan juga hasil. Para manajer dalam budaya seperti itu didukung untuk mengambil risiko dan melakukan inovasi, ikut melibatkan diri dalam persaingan yang tak terkendali, dan memberikan perhatian pada bagaimana caranya mencapai sasaran dan sasaran apa yang mau dicapai.

Selain motivasi kerja dan budaya organisasi, komitmen organisasional juga merupakan salah satu faktor yang berpengaruh terhadap kinerja. Seperti yang dijelaskan oleh Gibson, Ivancevich, dan Donnelly (1994:201) bahwa untuk berbagai alasan, organisasi menilai kesetiaan dan keikatan para karyawan dimana karyawan semacam itu bekerja secara lebih keras dan mencapai sukses lebih besar daripada mereka yang tidak setia dan tidak mempunyai rasa keterikatan. Komitmen organisasi didefinisikan oleh Robbins (2007:94) sebagai tingkat dimana karyawan mengaitkan dirinya ke organisasi tertentu dan sasaran-sasarannya, dan berharap dapat mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi tersebut. Sehingga dengan adanya komitmen tinggi yang dimiliki terhadap perusahaan atau organisasi tersebut diharapkan meningkatkan kinerja karyawan tersebut.

PT Bernas Mulia Sakti atau biasa disingkat sebagai PT BMS yang berdiri dengan Badan Hukum AHU – 50838.A.H.01.01 Tahun 2010 pada tanggal 29 Oktober 2010, selaku badan usaha yang bergerak pada bidang peternakan unggas, dituntut untuk mampu mempunyai kinerja yang tinggi dalam memenuhi kebutuhan masyarakat sekaligus dapat memberikan kontribusi kesejahteraan

anggota secara efektif dan efisien. Untuk itu, pemimpin dan manajer yang mampu memberikan motivasi kerja kepada karyawan, menciptakan budaya organisasi yang baik, serta adanya komitmen organisasional sangat dibutuhkan dalam menciptakan keberhasilan tersebut. Menurut Kast dan Rosenzweig (2002:956) organisasi yang sukses tampak memiliki kebudayaan yang kuat, yang menarik, memberikan imbalan (*reward*), dan mempertahankan kesetiaan para karyawannya yang melaksanakan berbagai peranan dan mencapai sasaran-sasaran.

Beberapa penelitian tentang pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan yang telah banyak dilakukan oleh para peneliti sebelumnya menunjukkan hasil yang berbeda-beda. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Helena Lence Dacosta Fernandez Resiona (2014:90), Anung Pramudyo (2010:9), Leonardo Agusta dan Eddy Madiono Sutanto (2013:8) menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun hal tersebut berbeda dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Anak Agung Ngurah Bagus Dharmawan, I Gde Adnyana Sudibya, dan I Wayan Mudhiartha Utama (2012:180). Hasil penelitian tersebut menunjukkan pengaruh positif namun tidak signifikan antara variabel motivasi terhadap variabel kinerja karyawan yang ditunjukkan dengan nilai *standardized direct effect* sebesar 0,013. Hal ini menandakan bahwa motivasi yang dimiliki pegawai di lingkungan Kantor Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Bali mempengaruhi kinerja pegawai, namun memiliki pengaruh yang tidak signifikan.

Penelitian mengenai pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja memiliki hasil yang beragam diantaranya adalah penelitian yang dilakukan oleh

Nina Pastian, Syafrizal Chan, dan Ice Kamela (2013:15) menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kota Sungai Penuh dengan koefisien regresi sebesar 0,012 dengan nilai *Critical Ratio* sebesar 0,146. Hasil penelitian tersebut berbeda dengan yang ditunjukkan oleh Zunaidah dan Ardi Novarandi Arif Budiman (2014:52) yaitu variabel budaya organisasi mempunyai t hitung sebesar 6.550 dengan tingkat signifikansi sebesar 0.000 yang lebih kecil dari  $\alpha$  ( $0.000 < 0.050$ ),  $H_0$  ditolak, hal ini berartikan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian oleh Widodo (2011:78) juga menunjukkan hasil yang sama, budaya berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dengan tingkat korelasi sebesar 0,808 dan tingkat signifikansi sebesar  $0,005 < 0,05$ . Demikian pula dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh H. Teman Koesmono (2005:175) menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan secara positif.

Penelitian ini juga dilatarbelakangi oleh pengembangan beberapa penelitian terdahulu mengenai pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan penelitian Suwardi dan Joko Utomo (2011:82) menunjukkan bahwa koefisien regresi komitmen organisasional sebesar 0,393 menyatakan bahwa secara signifikan kenaikan skor komitmen organisasional sebesar satu satuan akan meningkatkan skor kinerja sebesar 0,393 satuan dengan asumsi variabel lainnya tetap. Begitu pula dengan hasil penelitian Christina Tri Setyorini, Siti Magfiroh, dan Yusriyati Nur Farida (2012:41) menunjukkan hasil regresi didapat nilai t hitung sebesar 7,259 dengan tingkat signifikansi sebesar

0,000 atau kurang dari 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa variabel komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini diperkuat dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Elya Wati, Lismawati, dan Nila Aprilla (2010:16) dimana ditunjukkan bahwa variabel komitmen organisasi mempunyai t hitung sebesar 3,159 dengan tingkat signifikan 0,003 ( $< 0,05$ ), hal ini berarti secara parsial variabel komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja auditor pemerintah. Namun hasil penelitian yang berbeda ditunjukkan oleh Windy Aprilia Murty dan Gunasti Hudiwinarsih (2012:224), dijelaskan bahwa komitmen organisasional berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan dengan tingkat signifikansi sebesar 0,072 ( $> 0,05$ ).

Berdasarkan uraian latar belakang masalah diatas, maka peneliti melakukan analisis mengenai pengaruh motivasi kerja, budaya organisasi, dan komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan bagian *office* dan *sub office* pada PT Bernas Mulia Sakti.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Dilihat dari penjelasan latar belakang masalah diatas, seperti hasil penelitian yang dilakukan oleh Resiona, dkk (2014:90), Pramudyo (2010:9), Agusta dan Sutanto (2013:8) menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kemudian hasil penelitian yang dilakukan oleh Zunaidah dan Budiman (2014:52), Widodo (2011:78), dan Koesmono (2005:175) membuktikan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh

yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Serta hasil penelitian mengenai adanya pengaruh positif dan signifikan antara komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan ditunjukkan oleh Suwardi dan Utomo (2011:82), Setyorini, dkk (2012:41), dan Wati, dkk (2010:16). Maka dapat dilihat pentingnya pengaruh motivasi kerja, budaya organisasi, dan komitmen organisasional dalam meningkatkan kinerja karyawan dan keberlangsungan usaha perusahaan, khususnya pada karyawan bagian *office* dan *sub office* PT Bernas Mulia Sakti.

Namun hasil penelitian yang dilakukan oleh Dhermawan, dkk (2012:181) menunjukkan bahwa motivasi yang dimiliki pegawai mempengaruhi kinerja pegawai secara tidak signifikan, ini menandakan bahwa meskipun pegawai di lingkungan Kantor Dinas PU Provinsi Bali memiliki motivasi kerja yang baik, hal tersebut tidak berpengaruh signifikan atau memberikan pengaruh yang kecil terhadap peningkatan kinerja pegawai. Kemudian hasil penelitian yang dilakukan oleh Pastian, dkk (2013:15) telah menunjukkan bahwa budaya organisasi yang kuat tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai secara signifikan. Hasil penelitian Murty dan Hudiwinarsih (2012:224) menunjukkan bahwa komitmen berpengaruh secara tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan penjabaran yang dikemukakan diatas, diketahui bahwa hasil yang disajikan dari beberapa penelitian terdahulu tersebut menunjukkan hasil yang berbeda-beda. Adanya *research gap* inilah yang menjadi alasan utama bagi peneliti untuk mengkaji lebih dalam mengenai motivasi kerja, budaya organisasi, dan komitmen organisasional serta kinerja karyawan.

Berdasarkan *gap* diatas, maka yang menjadi pertanyaan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

- a. Apa pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan bagian *office* dan *sub office* PT Bernas Mulia Sakti?
- b. Apa pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan bagian *office* dan *sub office* PT Bernas Mulia Sakti?
- c. Apa pengaruh komitmen organisasional terdapat kinerja karyawan bagian *office* dan *sub office* PT Bernas Mulia Sakti?

### **1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian**

#### **Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan yang ingin dicapai melalui penelitian ini adalah:

- a. Untuk menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan bagian *office* dan *sub office* PT Bernas Mulia Sakti.
- b. Untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan bagian *office* dan *sub office* PT Bernas Mulia Sakti.
- c. Untuk menganalisis pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan bagian *office* dan *sub office* PT Bernas Mulia Sakti.

### **Kegunaan Penelitian**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat, sebagai berikut:

1. Bagi perusahaan

Penelitian ini diharapkan mampu digunakan sebagai bahan pertimbangan atau masukan kepada perusahaan dalam mengelola kinerja karyawan khususnya bagian *office* dan *sub office* melalui pemberian motivasi kerja, budaya organisasi, dan komitmen organisasional yang baik kepada karyawan.

2. Bagi pihak lain

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan bagi perkembangan ilmu pengetahuan khususnya bidang sumber daya manusia dan sebagai referensi bila diadakan penelitian lebih lanjut.

### **1.4 Sistematika Penulisan**

Untuk memperoleh gambaran umum yang sistematis dalam penelitian ini, maka pembahasan dibagi menjadi lima bab dengan tahapan sebagai berikut :

#### **BAB I            PENDAHULUAN**

Bab ini menjelaskan mengenai uraian latar belakang masalah yang ingin diteliti oleh penulis terdiri dari ringkasan hasil-hasil penelitian terdahulu, rumusan masalah, tujuan dan kegunaan penelitian, serta sistematika penulisan.

## BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini mencakup landasan teori mengenai kinerja karyawan, motivasi kerja, budaya organisasi, dan komitmen organisasional serta penelitian terdahulu yang berhubungan dengan masalah yang akan diteliti, kerangka pemikiran teoritis, dan hipotesis untuk hasil atau jawaban sementara untuk menjawab pertanyaan penelitian.

## BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini terdiri dari penjelasan mengenai variabel penelitian, definisi operasional variabel, populasi dan sampel, jenis dan sumber data, metode pengumpulan data, serta metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini.

## BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab ini mencakup diantaranya mengenai deskripsi obyek penelitian, analisis data, dan pembahasan. Pada bab ini membahas gambaran umum perusahaan yang dijadikan obyek dalam penelitian ini, yaitu karyawan bagian *office* dan *sub office* PT Bernas Mulia Sakti, analisis data primer yang diolah, serta interpretasi hasil penelitian analisis pengaruh motivasi kerja, budaya organisasi, dan komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan.

## BAB V        PENUTUP

Bab ini berisikan kesimpulan dari hasil penelitian disertai dengan keterbatasan penelitian dan saran yang dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan bagi PT Bernas Mulia Sakti.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Landasan Teori**

##### **2.1.1 Kinerja Karyawan**

###### **2.1.1.1 Definisi Kinerja Karyawan**

Istilah kinerja berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Pengertian kinerja atau prestasi kerja itu sendiri adalah hasil kerja yang dilakukan secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2004:67). Sedangkan menurut Asri Laksmi Riani (2013:61) kinerja merupakan produktivitas karyawan, relatif pada rekan kerjanya, pada hasil dan perilaku yang terkait dengan tugas.

Kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan. Kinerja karyawan adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi yang antara lain yaitu; kuantitas output, kualitas output, jangka waktu output, kehadiran di tempat kerja, dan sikap kooperatif (Mathis, 2002:78). Pendapat lain dikemukakan oleh Kaswan (2012:187), kinerja karyawan adalah yang memengaruhi seberapa besar atau banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi. Bernardin dan Joyce (1993:379) memaknai kinerja sebagai berikut: "*Performance is define as the record of outcomes produced on a specified job function or activity during a*

*specified time period.*” Bahwa kinerja didefinisikan sebagai catatan hasil yang diproduksi pada fungsi pekerjaan atau kegiatan tertentu selama periode waktu tertentu.

### **2.1.1.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan**

Menurut Mangkunegara (2004:67) terdapat dua faktor kinerja yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan dan dua faktor inilah yang hendaknya diperhatikan oleh pemimpin dan manajemen sehingga kinerja para karyawan dapat optimal, yaitu :

#### **1. Faktor Kemampuan**

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) karyawan terdiri dari kemampuan potensi dan kemampuan *reality* (*knowledge* dan *skill*). Artinya adalah karyawan akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan apabila karyawan tersebut memiliki pengetahuan dan keahlian yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaannya sehari-hari. Oleh karena itu, karyawan perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahlian atau kemampuannya (*the right man in the right place, the right man on the right job*).

#### **2. Faktor Motivasi**

Sikap mental yang siap secara psikofisik (siap secara mental, fisik, tujuan, dan situasi) terbentuk karena pegawai memiliki “MODAL dan KREATIP”. Dimana MODAL tersebut merupakan singkatan dari M = Mengolah, O = Otak, D = Dengan, A = Aktif, L = Lincah, sedangkan KREATIP adalah singkatan

dari K = Keinginan untuk maju, R = Rasa ingin tahu yang tinggi, E = Energik, A = Analisis sistematis, T = Terbuka dari kekurangan, I = Inisiatif yang tinggi, P = Pikiran yang luas.

Faktor-faktor tersebut hendaknya diperhatikan oleh pemimpin dan manajer sehingga kinerja karyawan dapat optimal. Apabila kinerja para karyawan dan individu optimal dan baik, maka diharapkan kinerja perusahaan akan baik pula.

## **2.1.2 Motivasi Kerja**

### **2.1.2.1 Definisi Motivasi Kerja**

Motivasi (*motivation*) berasal dari bahasa Latin, yaitu dari kata *movere* yang berarti menggerakkan atau *to move*. Menggerakkan merupakan proses pemberian motivasi kerja kepada para pegawai sehingga mereka mau bekerja dengan semangat kerja yang tinggi untuk mencapai tujuan organisasi (Matutina dkk, 1993:15). Sementara itu, Robert A. Baron dan Jerald Greenberg (1989:75) mengatakan bahwa motivasi adalah serangkaian proses yang membangkitkan, mengarahkan, dan menjaga perilaku manusia menuju pencapaian tujuan.

Motivasi menjadi hal yang penting karena dengan motivasi ini diharapkan setiap individu karyawan mau untuk bekerja keras dan antusias dalam mencapai prestasi kerja yang tinggi. Sedangkan menurut Nawawi (2005:351) motivasi berarti suatu kondisi yang mendorong atau menjadi sebab seseorang melakukan suatu perbuatan atau kegiatan, yang berlangsung secara sadar. Dari keempat definisi mengenai motivasi tersebut, dapat disimpulkan bahwa motivasi merupakan pemberian dorongan atau arahan kepada seseorang agar seseorang

tersebut bergerak dan melakukan kegiatan tertentu. Dapat disimpulkan lebih lanjut bahwa motivasi bukan hanya dilakukan terhadap seseorang atau pihak lain namun juga dapat dilakukan terhadap diri sendiri.

Motivasi didefinisikan sebagai proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan usaha untuk mencapai suatu tujuan (Robbins dan Judge, 2012:222). Dalam definisi tersebut terdapat tiga elemen kunci, yaitu: intensitas, arah, dan ketekunan. Intensitas berkaitan dengan seberapa giat seseorang berusaha. Intensitas dapat menghasilkan kinerja yang memuaskan apabila dikaitkan dengan arah yang menguntungkan organisasi. Upaya yang diarahkan dengan konsisten ke tujuan-tujuan organisasi merupakan jenis upaya yang seharusnya dilakukan. Kemudian elemen ketekunan merupakan ukuran mengenai berapa lama individu dapat mempertahankan usahanya. Mengacu pada arti kata motivasi tersebut, maka motivasi kerja dapat diartikan sebagai sesuatu yang menimbulkan dorongan atau semangat kerja (M. Manullang, 1984:147).

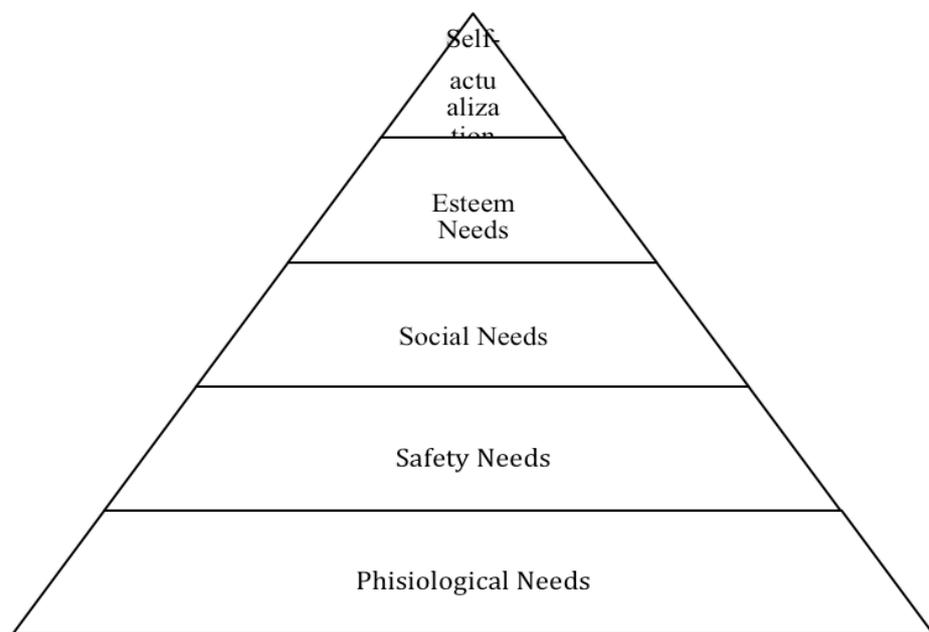
#### **2.1.2.2 Teori Motivasi**

Maslow berpendapat bahwa tingkah laku atau tindakan masing-masing individu pada suatu saat tertentu, biasanya ditentukan oleh kebutuhannya yang paling mendesak. Oleh karena itu, setiap manajer atau pemimpin yang ingin memotivasi bawahannya perlu untuk mempunyai pemahaman yang mendalam mengenai kebutuhan yang sangat penting bagi manusia pada umumnya. Maslow kemudian menciptakan kebutuhan pokok yang dapat membantu para pemimpin atau manajer memahami faktor-faktor apa saja yang dapat memotivasi bawahan

(Manullang, 1984:149). Teori Maslow ini banyak digunakan oleh para manajer di perusahaan untuk dapat memotivasi karyawan atas dasar tingkat kebutuhan yang menjadi motivasi utama mereka.

Adapun hierarki kebutuhan manusia, menurut A. H. Maslow adalah sebagai berikut :

**Gambar 2.1 Hierarki Kebutuhan Manusia Maslow**



Sumber : Sukanto Reksohadiprodjo dan T. Hani Handoko (1994:264)

1. *Physiological needs* (kebutuhan fisiologis), yaitu kebutuhan seperti rasa lapar, haus, seks, tempat tinggal, tidur, dan kebutuhan fisiologis lainnya.
2. *Safety needs* (kebutuhan keamanan), yaitu kebutuhan akan keselamatan dan perlindungan dari bahaya, ancaman dan perampasan ataupun pemecatan dari pekerjaan.

3. *Social needs* (kebutuhan sosial), yaitu kebutuhan akan rasa cinta dan kepuasan dalam menjalin hubungan dengan orang lain, kepuasan dan perasaan memiliki serta diterima dalam suatu kelompok, rasa kekeluargaan, persahabatan dan kasih sayang.
4. *Esteem needs* (kebutuhan penghargaan), yaitu kebutuhan akan status atau kedudukan, kehormatan diri, reputasi, dan prestasi.
5. *Self-actualization needs* (kebutuhan aktualisasi diri), yaitu kebutuhan pemenuhan diri, untuk mempergunakan potensi diri, pengembangan diri semaksimal mungkin, kreativitas, ekspresi diri dan melakukan apa yang paling cocok, serta menyelesaikan pekerjaannya sendiri.

Menurut Maslow, kebutuhan utama manusia berada pada tingkatan pertama, yaitu kebutuhan fisiologis. Setelah kebutuhan fisiologis ini terpenuhi, barulah menginjak pada kebutuhan kedua yang lebih tinggi, yaitu kebutuhan keamanan. Proses seperti itu berjalan terus hingga akhirnya terpenuhi kebutuhan aktualisasi diri.

### **2.1.3 Budaya Organisasi**

#### **2.1.3.1 Definisi Budaya Organisasi**

Budaya organisasi merupakan sebuah pola dari nilai-nilai dan kepercayaan yang disepakati bersama-sama yang dapat memberikan arti kepada anggota organisasi dan aturan-aturan dalam berperilaku (Mathis dan Jackson, 2001:46). Menurut Geert Hofstede, Michael Harris Bond, dan Chung-Ieung Luk (1993:488) budaya organisasi adalah budaya organisasi merupakan karakteristik yang

diasumsikan dari seluruh organisasi. Sedangkan Edgar H. Schein (1992:12) mendefinisikan budaya organisasi sebagai pola asumsi-asumsi yang mendasar di mana kelompok yang ada menciptakan, menemukan atau berkembang dalam proses belajar untuk menanggulangi kesulitan-kesulitan adaptasi eksternal dan integrasi internal.

Siagian (2002:28) menyatakan ada beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam budaya organisasi. Adapun hal-hal yang dimaksud tersebut adalah:

*Pertama*, kultur organisasi pada mulanya terbentuk berdasarkan filosofi yang dianut oleh (para) pendiri organisasi tersebut. Mudah membayangkan filosofi seseorang dipengaruhi oleh banyak faktor, seperti orientasi hidupnya, latar belakang sosialnya, lingkungan di mana ia dibesarkan serta jenis dan tingkat pendidikan formal yang pernah ditempuhnya. Filsafat hidupnya sudah tentu dibawa ke dalam organisasi dan filsafat itu pulalah yang menjadi acuan bagi penentuan sistem nilai yang diberlakukan bagi organisasi.

*Kedua*, berhasil tidaknya organisasi mempertahankan dan melanjutkan eksistensinya sangat bergantung pada tepat tidaknya strategi organisasi tersebut. Artinya, bentuk dan jenis kegiatan pokok dalam bidang mana organisasi bergerak harus terselenggara dengan tingkat efisiensi dan efektivitas yang tinggi dan tercakup dalam strategi organisasi yang bersangkutan.

*Ketiga*, strategi organisasi ditambah dengan pertimbangan-pertimbangan lain seperti besaran organisasi, teknologi yang digunakan, sifat lingkungan, pandangan tentang pola pengambilan keputusan, sifat pekerjaan, semuanya menentukan struktur organisasi yang tepat digunakan.

*Keempat*, perkembangan teknologi yang berdampak kuat terhadap berbagai bidang kehidupan, kebijakan manajemen tentang bentuk dan jenis teknologi yang akan dimanfaatkan mempunyai arti penting dalam budaya organisasi.

*Kelima*, aspek manajerial dan organisasional budaya organisasi ditumbuhkan dan dipelihara sedemikian rupa sehingga menjadi operasional atau sistematis. Mekanisme untuk menumbuhkan dan memelihara budaya tersebut dapat dilakukan melalui proses sosialisasi seperti penggunaan bahasa tertentu yang hanya dipahami oleh para anggota organisasi (tidak dipahami pihak luar organisasi), serta melalui pemahaman dan keikutsertaan dalam berbagai kebiasaan organisasi yang bersangkutan.

Kreitner dan Kinicki (2005:79) mendefinisikan budaya organisasi sebagai satu wujud anggapan yang dimiliki, diterima, secara implisit oleh kelompok dan menentukan bagaimana kelompok tersebut rasakan, pikirkan, dan bereaksi terhadap lingkungannya yang beraneka ragam. Lebih lanjut Robbins (2007:721) menyatakan bahwa budaya organisasi mengacu pada sistem makna yang dianut bersama oleh anggota-anggota yang dapat membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi lain. Sistem makna yang dianut bersama ini, merupakan seperangkat karakteristik utama yang dihargai oleh organisasi itu.

### **2.1.3.2 Karakteristik Budaya Organisasi**

Tujuh karakteristik primer berikut yang bersama-sama menangkap hakikat budaya organisasi menurut Robbins (2007:721), yaitu:

1. Inovasi dan pengambilan risiko, yaitu sejauh mana para karyawan didorong agar inovatif dan mengambil risiko.
2. Perhatian terhadap detail, yaitu sejauh mana para karyawan diharapkan memperlihatkan presisi atau kecermatan, analisis, dan perhatian terhadap detail.
3. Orientasi hasil, yaitu sejauh mana manajemen memusatkan perhatian pada hasil bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil itu.
4. Orientasi orang, yaitu sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan dampak hasil-hasil pada orang-orang di dalam organisasi itu.
5. Orientasi tim, yaitu sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan berdasar tim, bukannya berdasar individu.
6. Keagresifan, yaitu sejauh mana orang-orang itu agresif dan kompetitif, bukannya santai-santai.
7. Kemantapan, yaitu sejauh mana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya *status quo*, bukannya pertumbuhan.

Sedangkan menurut Luthans (2006:125) terdapat sejumlah karakteristik penting. Beberapa diantaranya adalah:

1. Aturan perilaku yang diamati, yaitu ketika anggota organisasi berinteraksi satu sama lain, mereka menggunakan bahasa, istilah, dan ritual umum yang berkaitan dengan rasa hormat dan cara berperilaku.

2. Norma, artinya adalah adanya standar perilaku, mencakup pedoman mengenai seberapa banyak pekerjaan yang dilakukan, yang dalam banyak perusahaan menjadi “Jangan melakukan terlalu banyak; Jangan terlalu sedikit.”
3. Nilai dominan, dimana organisasi mendukung dan berharap peserta membagikan nilai-nilai utama.
4. Filosofi, terdapatnya kebijakan yang membentuk kepercayaan organisasi mengenai bagaimana karyawan dan/atau pelanggan diperlakukan.
5. Aturan, terdapatnya pedoman ketat berkaitan dengan pencapaian perusahaan. Pendaftar baru harus mempelajari teknik dan prosedur yang ada agar dapat diterima sebagai anggota kelompok yang berkembang.
6. Iklim organisasi, merupakan keseluruhan “perasaan” yang disampaikan dengan pengaturan yang bersifat fisik, cara anggota berinteraksi, dan cara anggota organisasi berhubungan dengan pelanggan dan individu dari luar.

### **2.1.3.3 Fungsi Budaya Organisasi**

Menurut Robbins (2007:725) budaya menjalankan sejumlah fungsi di dalam organisasi. Adapun lima fungsi budaya organisasi tersebut adalah:

1. Budaya mempunyai peran dalam menetapkan tapal batas, artinya budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan organisasi yang lainnya.
2. Budaya memberikan rasa identitas ke anggota-anggota organisasi.

3. Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas dari pada kepentingan diri sendiri pribadi seseorang.
4. Budaya meningkatkan kemantapan sistem sosial, artinya budaya menjadi perekat sosial yang dapat mempersatukan organisasi itu dengan memberikan standar-standar yang tepat mengenai apa yang harus dikatakan dan dilakukan oleh para karyawan.
5. Budaya sebagai mekanisme pembuat makna dan mekanisme pengendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para karyawan.

#### **2.1.4 Komitmen Organisasional**

##### **2.1.4.1 Definisi Komitmen Organisasional**

Komitmen adalah rasa identifikasi, keterlibatan, dan loyalitas atau kesetiaan yang dinyatakan oleh seorang karyawan terhadap perusahaan (Amin Widjaja Tunggal, 1997:92). Lebih lanjut menurut Mathis (2001:99) komitmen organisasional adalah tingkat kepercayaan dan penerimaan tenaga kerja terhadap tujuan organisasi dan mempunyai keinginan untuk tetap ada di dalam organisasi tersebut.

Menurut Mowday, Porter, dan Steers (1982:186), komitmen organisasional didefinisikan sebagai “*the relative strength of an individual's identification with and involvement in a particular organization*”. Definisi tersebut menunjukkan bahwa komitmen organisasi memiliki arti lebih dari sekedar loyalitas yang pasif, tetapi melibatkan hubungan aktif dan keinginan karyawan untuk memberikan kontribusi yang berarti pada organisasinya. Mowday et al juga

menambahkan bahwa komitmen organisasional merupakan proses yang terus menerus dimana karyawan menunjukkan dan mengekspresikan perhatian atau hal-hal yang mereka nilai penting terhadap organisasi.

Pendapat lain dikemukakan oleh Luthans (2006:249), komitmen organisasi sering didefinisikan sebagai (1) keinginan kuat untuk tetap berada sebagai anggota organisasi tertentu; (2) keinginan untuk berusaha keras sesuai dengan keinginan organisasi; dan (3) keyakinan tertentu, dan penerimaan nilai dan tujuan organisasi. Dengan kata lain, ini merupakan sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan di mana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya kepada organisasi dari keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan.

#### **2.1.4.2 Komponen-Komponen Komitmen Organisasional**

Menurut John P. Meyer dan Natalie J. Allen (1997:41), komitmen memiliki tiga komponen utama yang dinamakan sebagai berikut:

1. *Affective commitment* (komitmen afektif) dimana karyawan merasa ingin tetap tinggal atau ingin tetap bekerja di perusahaan. Komitmen afektif merupakan perasaan emosional (emotional attachment) atau psikologis terhadap organisasi.
2. *Continuance commitment* (komitmen berkelanjutan) dimana karyawan merasa membutuhkan untuk tetap tinggal atau tetap bekerja di perusahaan. Karyawan ini merasa terjerat dengan perusahaan karena kurang mempunyai keterampilan atau *skill*, atau tidak ada kesempatan untuk

pindah ke perusahaan lain, atau menerima gaji yang sangat tinggi, dan lain sebagainya. Mereka berfikir bahwa jika mereka meninggalkan perusahaan makan akan sangat merugikan.

3. *Normative commitment* (komitmen normatif) dimana karyawan merasa seharusnya tetap tinggal atau tetap bekerja dalam perusahaan dan merasa mempunyai hubungan kewajiban yang seharusnya dilakukan.

## **2.2 Hubungan Antar Variabel**

### **2.2.1 Hubungan antara Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan**

Mathis dan Jackson (2001:82) menyatakan bahwa banyak faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, yaitu kemampuan mereka, motivasi, dukungan yang diterima, keadaan pekerjaan yang mereka lakukan, dan hubungan mereka dengan organisasi. Dengan kata lain, setiap pekerja memerlukan motivasi yang kuat agar mereka bersedia untuk melaksanakan pekerjaannya secara bersemangat, bergairah dan berdedikasi. Untuk itu kinerja yang dibutuhkan atau dicari oleh perusahaan dari seorang karyawan sangat tergantung pada kemampuan, motivasi dan dukungan yang karyawan tersebut terima.

Resiona (2014:90) menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh secara parsial terhadap kinerja pegawai di kantor Bappeda Kabupaten Flores Timur. Pramudyo (2010:9) menguatkan dengan kesimpulan bahwa motivasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja dosen negeri dipekerjakan pada Kopertis Wilayah V Yogyakarta. Penelitian tersebut juga diperkuat oleh Agusta dan Sutanto (2013:7) yang menyatakan bahwa pengaruh motivasi kerja

berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan CV Haragon Surabaya, dimana motivasi kerja yang semakin tinggi akan meningkatkan secara signifikan kinerja karyawan pada CV Haragon Surabaya.

**H1 : Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan**

### **2.2.2 Hubungan antara Budaya Organisasional terhadap Kinerja Karyawan**

Robbins (2002:283) mengatakan bahwa karyawan yang akan ditawarkan pekerjaan, karyawan yang akan dinilai memiliki kinerja tinggi, dan karyawan yang akan mendapatkan promosi, semuanya sangat dipengaruhi oleh kesesuaian antara individu dan organisasi, yaitu apakah sikap dan perilaku karyawan tersebut sesuai dengan budaya organisasi.

Budaya perusahaan yang disosialisasikan dengan komunikasi yang baik dapat menentukan kekuatan menyeluruh perusahaan, kinerja, dan daya saing dalam jangka panjang. Pembentukan kinerja yang baik dihasilkan jika terdapat komunikasi antara seluruh karyawan sehingga membentuk internalisasi budaya perusahaan yang kuat dan dipahami sesuai dengan nilai-nilai organisasi yang dapat menimbulkan persepsi yang positif antara semua tingkatan karyawan untuk mendukung dan mempengaruhi iklim kepuasan yang berdampak pada kinerja karyawan (Mangkunegara, 2009:28).

Penelitian yang dilakukan oleh Zunaidah dan Budiman (2014:52) menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap

kinerja karyawan pada *Business Unit* PT Putra Kelana Makmur Group Batam. Hasil yang sama juga ditunjukkan pada penelitian yang dilakukan oleh Widodo (2011:78) yaitu variabel budaya organisasi dan kinerja memiliki korelasi yang sangat kuat (signifikan) dan searah (karena hasilnya positif). Hubungan antara budaya organisasi dan kinerja dengan hasil yang positif juga diperkuat dengan hasil yang sama oleh Koesmono (2005:175), dinyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja secara positif.

**H2: Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.**

### **2.2.3 Hubungan antara Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan**

Luthans (2006:250) mengatakan adanya hubungan yang positif antara komitmen organisasi dan hasil yang diinginkan seperti kinerja tinggi, tingkat pergantian karyawan yang rendah, dan tingkat ketidakhadiran yang rendah. Penelitian yang dilakukan oleh Suwardi dan Utomo (2011:83) menunjukkan bahwa ada pengaruh yang positif dan signifikan komitmen organisasional terhadap kinerja pegawai. Artinya, dengan komitmen tinggi biasanya pegawai dapat lebih tahan bekerja, produktif, dan berorientasi kearah pencapaian tujuan organisasi, sehingga kinerja menjadi optimal. Penelitian tersebut memiliki hasil yang sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Setyorini, dkk (2012:41) yaitu adanya pengaruh positif komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan menunjukkan bahwa seorang karyawan yang memiliki komitmen yang tinggi

terhadap organisasi di mana dia bekerja, maka timbul rasa memiliki terhadap organisasi dan dia akan merasa senang dalam bekerja, sehingga kinerjanya akan meningkat.

Banyak penelitian yang mengindikasikan dan menghasilkan hasil yang sama, yaitu terdapat pengaruh positif dan signifikan antara komitmen dan kinerja karyawan. Penelitian oleh Wati, dkk (2010:20) juga menghasilkan hubungan yang positif antara komitmen organisasi terhadap kinerja auditor pemerintah, oleh karena itu penelitian tersebut memberikan saran bahwa bagi BPKP Perwakilan Propinsi Bengkulu untuk selalu memperhatikan komitmen organisasi dengan cara memberikan pelatihan-pelatihan yang ada kaitannya dengan peningkatan kinerja auditor.

**H3: Komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.**

### 2.3 Penelitian Terdahulu

Berikut adalah beberapa penelitian terdahulu yang mempunyai hubungan dengan penelitian yang akan dilakukan:

**Tabel 2.1**  
**Penelitian Terdahulu**

NO	Peneliti (Tahun)	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil
1	Helena Lence Dacosta Fernandez Resiona (2014)	Pengaruh Penempatan, Lingkungan Kerja Fisik dan Motivasi Kerja terhadap	<b>Independen :</b> Penempatan, Lingkungan Kerja Fisik, dan Motivasi Kerja	Terdapat pengaruh secara parsial antara motivasi kerja terhadap kinerja pegawai di

		Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan BAPPEDA Kabupaten Flores Timur	<b>Dependen:</b> Kinerja PNS	kantor Bappeda Kabupaten Flores Timur
2	Anung Pramudyo (2010)	Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Dosen Dipekerjakan pada Kopertis Wilayah V Yogyakarta	<b>Independen :</b> Motivasi, Kompetensi, Kepemimpinan, Dan Lingkungan Kerja  <b>Dependen :</b> Kinerja	Motivasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja dosen negeri dipekerjakan pada Kopertis Wilayah V Yogyakarta
3	Leonardo Agusta dan Eddy Madiono Sutanto (2013)	Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan CV Haragon Surabaya	<b>Independen :</b> Pelatihan dan Motivasi Kerja  <b>Dependen :</b> Kinerja Karyawan	Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada CV Haragon Surabaya
4	Zunaidah dan Ardi Novarandi Arif Budiman (2014)	Analisis Pengaruh Motivasi dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada <i>Business Unit</i> SPBU PT. Putra Kelana Makmur Group Batam)	<b>Independen :</b> Motivasi dan Budaya Organisasi  <b>Dependen :</b> Kinerja Karyawan	a. Motivasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan b. Budaya organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan c. Motivasi dan budaya organisasi berpengaruh secara simultan,

				positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
5	Widodo (2011)	Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi terhadap Kinerja Guru	<p><b>Independen :</b> Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja</p> <p><b>Dependen :</b> Kinerja</p>	<p>a. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja</p> <p>b. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja</p>
6	H. Teman Koesmono (2005)	Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja Serta Kinerja Karyawan pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Skala Menengah di Jawa Timur	<p><b>Independen :</b> Budaya Organisasi</p> <p><b>Dependen :</b> Motivasi, Kepuasan Kerja, dan Kinerja</p>	Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan secara positif
7	Suwardi dan Joko Utomo (2011)	Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, dan Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Pegawai (Studi pada Pegawai Setda Kabupaten Pati)	<p><b>Independen :</b> Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, dan Komitmen Organisasional</p> <p><b>Dependen :</b> Kinerja Pegawai</p>	<p>a. Variabel motivasi kerja terbukti secara signifikan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai</p> <p>b. Variabel komitmen</p>

				terbukti secara signifikan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai
8	Christina Tri Setyorini, Siti Maghfiroh, dan Yusriyati Nur Farida (2012)	Pengaruh Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi, dan Keterlibatan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Baitul Maal Wat Tamwil (BMT)	<b>Independen :</b> Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi, dan Keterlibatan Kerja  <b>Dependen :</b> Kinerja Karyawan	a. Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan BMT b. Budaya organisasi mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan BMT
9	Elya Wati, Lismawati, dan Nila Aprilla (2010)	Pengaruh Independensi, Gaya Kepemimpinan, Komitmen Organisasi, dan Pemahaman <i>Good Governace</i> terhadap Kinerja Auditor Pemerintah (Studi pada Auditor Pemerintah di BPKP Perwakilan Bengkulu)	<b>Independen :</b> Independensi, Gaya Kepemimpinan, Komitmen Organisasi, dan Pemahaman <i>Good Governance</i>  <b>Dependen :</b> Kinerja Auditor	Secara parsial variabel komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja auditor pemerintah

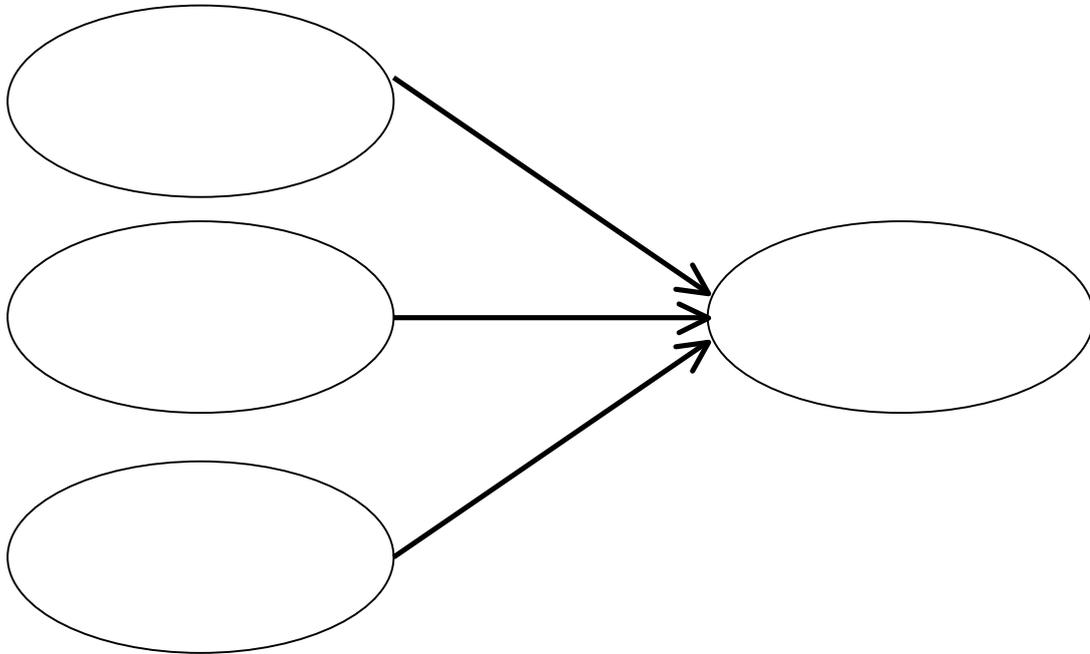
Sumber : Jurnal ilmiah terdahulu

## 2.4 Kerangka Pemikiran Teoritis

Agusty Ferdinand (2006:44) mendefinisikan kerangka kerja teoritis sebagai sebuah model konseptual mengenai hubungan berbagai variabel (faktor) penting yang digunakan untuk menjelaskan atau memecahkan masalah penelitian yang dimunculkan. Sedangkan menurut Uma Sekaran (2006:127) kerangka teoritis merupakan fondasi di mana seluruh proyek penelitian didasarkan. Kerangka pemikiran teoritis memiliki dasar-dasar dari sumber penelitian terdahulu yang relevan dan mendukung pelaksanaan sebuah penelitian yang ingin dilakukan.

Dalam penelitian ini dilakukan pengukuran pengaruh variabel independen, yaitu Motivasi Kerja (X1), Budaya Organisasi (X2), Komitmen Organisasional (X3) terhadap variabel dependen, yaitu Kinerja Karyawan (Y1). Berikut adalah gambar kerangka pemikiran teoritis:

**Gambar 2.2**  
**Kerangka Pemikiran Teoritis**



Sumber :

H1 : Helena Lence Dacosta Fernandez Resiona (2014), Anung Pramudyo (2010), dan Leonardo Agusta dan Eddy Madiono Sutanto (2013).

H2 : Zunaidah dan Ardi Novarandi Arif Budiman (2014), Widodo (2011), dan H. Teman Koesmono (2005).

H3 : Suwardi dan Joko Utomo (2011), Christina Tri Setyorini, Siti Maghfiroh, dan Yusriyati Nur Farida (2012), dan Elya Wati, Lismawati, dan Nila Aprilla (2010).

## 2.5 Hipotesis

Hipotesis adalah “*a testable statement*” yang didasarkan pada hubungan dua atau lebih variabel dari sebuah kerangka kerja teoretis yang dikembangkan (Ferdinand, 2006:44). Sedangkan menurut Sugiyono (1999:51) hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian. Hal ini didukung oleh pernyataan Marzuki (2005:35) bahwa hipotesis penelitian merupakan jawaban sementara terhadap masalah penelitian atau kesimpulan-kesimpulan teoritis yang diperoleh dari telaah pustaka.

Berdasarkan rumusan masalah, tujuan penelitian, landasan teori, dan penelitian terdahulu yang telah diuraikan sebelumnya, maka dapat dirumuskan tiga hipotesis dalam penelitian ini, yaitu :

**H1 : Motivasi Kerja (X1) berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan (Y1)**

**H2 : Budaya Organisasi (X2) berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan (Y1)**

**H3 : Komitmen Organisasional (X3) berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan (Y1)**

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional Variabel**

##### **3.1.1 Variabel Penelitian**

Menurut Ferdinand (2006:25), untuk memudahkan suatu penelitian berangkat dan bermuara pada suatu tujuan yang jelas, maka penelitian itu disimplifikasi kedalam bangunan variabel. Perlakuan terhadap variabel penelitian akan bergantung terhadap model yang dikembangkan dalam memecahkan masalah penelitian yang diajukan. Variabel penelitian adalah sesuatu hal yang berbentuk apa saja yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari sehingga diperoleh informasi tentang hal tersebut, kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 1999:31).

Variabel penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah variabel independen dan variabel dependen sebagai berikut :

1. Variabel Bebas (*Independent Variable*)

Variabel independen sering disebut juga sebagai variabel *stimulus*, *predictor*, dan *antecedent*. Variabel bebas memiliki nilai yang berpengaruh terhadap variabel lainnya. Variabel independen adalah tipe variabel yang menjelaskan atau mempengaruhi variabel yang lain (Nur Indriantoro, 2013:63).

Dalam penelitian ini yang menjadi variabel bebas adalah sebagai berikut :

- a. Motivasi Kerja (X1)
  - b. Budaya Organisasi (X2)
  - c. Komitmen Organisasional (X3)
2. Variabel Terikat (*Dependent Variable*)

Variabel dependen adalah tipe variabel yang dijelaskan atau dipengaruhi oleh variabel independen (Indriantoro, 2013:63). Sejalan dengan yang dikatakan oleh Marzuki (2005:41), variabel terikat adalah variabel yang nilainya bergantung pada nilai variabel lain yang merupakan konsekuensi dari perubahan yang terjadi pada variabel bebas. Dalam penelitian ini yang menjadi variabel terikat adalah kinerja karyawan (Y).

### 3.1.2 Definisi Operasional Variabel

Setelah variabel diidentifikasi dan diklasifikasikan, maka perlu diberi definisi operasional. Menurut Indriantoro (2013:69) definisi operasional adalah penentuan *construct* sehingga menjadi variabel yang dapat diukur. Definisi operasional variabel dan indikator yang digunakan dalam penelitian ini disajikan dalam tabel berikut :

**Tabel 3.1**  
**Definisi Operasional Variabel dan Indikator**

Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Pengukuran
Kinerja karyawan (Y)	Kinerja karyawan adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi yang	<ol style="list-style-type: none"> <li>a. Kuantitas kerja</li> <li>b. Kualitas kerja</li> <li>c. Efisiensi karyawan</li> <li>d. Standart kualitas karyawan</li> </ol>	Skala Likert : (1-5) 1 = sangat tidak setuju 2 = tidak setuju 3 = bukan setuju juga bukan tidak

	<p>antara lain yaitu; kuantitas output, kualitas output, jangka waktu output, kehadiran di tempat kerja, dan sikap kooperatif</p> <p>(Mathis, 2002:78)</p>	<p>e. Kemampuan karyawan f. Ketepatan tugas g. Pengetahuan karyawan h. Kreativitas karyawan</p> <p>Jansen (2001) dalam Fuad Mas'ud (2004:212)</p>	<p>seuju (tidak dapat menentukan) 4 = setuju 5 = sangat setuju</p> <p>Fuad Mas'ud (2004:61)</p>
Motivasi kerja (X1)	<p>Motivasi kerja merupakan sesuatu yang menimbulkan dorongan atau semangat kerja</p> <p>Manullang (1984:147)</p>	<p>a. Menikmati pekerjaan yang menantang dan sukar b. Berusaha keras untuk mencapai prestasi (<i>target</i>) c. Dapat bekerja di bawah tekanan dan batas waktu (<i>deadline</i>) d. Memberikan saran-saran dan ide-ide yang baru e. Melakukan pencatatan dengan teliti f. Belajar dari orang yang lebih senior g. Menerima tanggung jawab dalam kelompok h. Mudah menjalin hubungan baik dengan orang lain</p> <p>Pareek (1985) dalam Mas'ud (2004:262)</p>	<p>Skala Likert : (1-5) 1 = sangat tidak setuju 2 = tidak setuju 3 = bukan setuju juga bukan tidak setuju (tidak dapat menentukan) 4 = setuju 5 = sangat setuju</p> <p>Mas'ud (2004:61)</p>

Budaya organisasi (X2)	Budaya organisasi adalah sebuah pola dari nilai-nilai dan kepercayaan yang disepakati bersama yang memberikan arti kepada anggota dari organisasi tersebut dan aturan-aturan berperilaku  Mathis (2001:46)	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Organisasi berusaha menjadi <i>pioneer</i></li> <li>b. Pengambilan keputusan disentralisasikan di puncak</li> <li>c. Anggota bersikap optimis</li> <li>d. Anggota bersikap ramah</li> <li>e. Anggota berpenampilan rapi</li> <li>f. Rapat tepat waktu</li> <li>g. Anggota sukar bergaul</li> <li>h. Kerjasama terjalin dengan baik</li> </ul> <p>Hofstede et al (1993) dalam Mas'ud (2004:121)</p>	Skala Likert : (1-5) 1 = sangat tidak setuju 2 = tidak setuju 3 = bukan setuju juga bukan tidak setuju (tidak dapat menentukan) 4 = setuju 5 = sangat setuju  Mas'ud (2004:61)
Komitmen organisasional (X3)	Komitmen organisasional adalah tingkat kepercayaan dan penerimaan tenaga kerja terhadap tujuan organisasi dan mempunyai keinginan untuk tetap ada di dalam organisasi tersebut  Mathis (2001:99)	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Bahagia menghabiskan sisa karir di organisasi</li> <li>b. Membanggakan organisasi kepada orang diluar organisasi</li> <li>c. Merasa menjadi bagian dari keluarga pada organisasi</li> <li>d. Organisasi memiliki arti yang besar</li> <li>e. Merasa terikat secara emosional pada</li> </ul>	Skala Likert : (1-5) 1 = sangat tidak setuju 2 = tidak setuju 3 = bukan setuju juga bukan tidak setuju (tidak dapat menentukan) 4 = setuju 5 = sangat setuju  Mas'ud (2004:61)

		<p>organisasi</p> <p>f. Tetap bekerja di organisasi merupakan kebutuhan sekaligus keinginan</p> <p>g. Berpindah ke organisasi lain tidak etis</p> <p>h. Percaya loyalitas adalah penting</p> <p>Meyer et al (1993) dalam Mas'ud (2004:223)</p>	
--	--	--	--

## 3.2 Penentuan Populasi dan Sampel

### 3.2.1 Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2004:72). Populasi juga didefinisikan sebagai sekelompok orang, kejadian atau segala sesuatu yang mempunyai karakteristik tertentu (Indriantoro, 2013:115). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan bagian *office* dan *sub office* PT Bernas Mulia Sakti yang berjumlah 54 orang.

### 3.2.2 Sampel

Suharsimi Arikunto (2002:109) mendefinisikan sampel sebagai sebagian atau wakil populasi yang diteliti. Sampel adalah *subset* dari populasi, terdiri dari beberapa anggota populasi (Ferdinand, 2006:223). Adapun yang menjadi sampel

dari penelitian ini adalah keseluruhan dari populasi yang ada yaitu 54 orang karyawan bagian *office* dan *sub office*, tidak termasuk jajaran direksi di PT Bernas Mulia Sakti maka teknik *sampling* yang digunakan adalah *sampling* jenuh atau sensus. Menurut Sugiyono (2004:78), *sampling* jenuh adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel.

### **3.3 Jenis dan Sumber Data**

Jenis dan sumber data yang diperoleh dalam penelitian ini antara lain:

#### **1. Data Primer**

Data primer adalah data yang diperoleh langsung dari sumbernya, diamati, dan dicatat untuk pertama kalinya (Marzuki, 2005:60). Sedangkan menurut Sugiyono (1999:129) sumber data primer adalah sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data. Artinya, data yang diperoleh secara langsung dari responden dan masih memerlukan analisa lebih lanjut. Data primer yang digunakan dalam penelitian ini diperoleh dari jawaban responden tentang indikator-indikator dari variabel motivasi kerja, budaya organisasi, dan komitmen organisasional, dan kinerja karyawan.

#### **2. Data Sekunder**

Data sekunder adalah data yang bukan diusahakan sendiri pengumpulannya oleh peneliti (Marzuki, 2005:60). Data sekunder merupakan data yang diperoleh secara tidak langsung, dapat berupa keterangan yang berhubungan dengan penelitian. Sifat dari data sekunder adalah melengkapi dan mendukung data primer. Menurut Sugiyono (1999:129) sumber data sekunder adalah sumber

yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data, misalnya lewat orang lain atau lewat dokumen. Data sekunder yang digunakan dalam penelitian ini adalah profil dan struktur organisasi PT Bernas Mulia Sakti.

### **3.4 Metode Pengumpulan Data**

Pada dasarnya dalam suatu penelitian ilmiah, metode pengumpulan data adalah suatu usaha sadar untuk mengumpulkan data yang dilakukan secara sistematis, dengan prosedur yang terstandar (Arikunto, 2002:197). Tujuannya adalah untuk memperoleh bahan-bahan yang relevan, akurat, dan terpercaya.

Data yang diperlukan dalam penelitian ini adalah data-data mengenai pengaruh adanya motivasi kerja, budaya organisasi, dan komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan. Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan melalui beberapa cara yaitu :

#### **1. Kuesioner**

Kuesioner adalah daftar pertanyaan yang mencakup semua pertanyaan dan pernyataan yang akan digunakan untuk mendapatkan data, baik yang dilakukan melalui *telephone*, surat atau bertatap muka (Ferdinand, 2006:28). Sedangkan menurut Sugiyono (1999:135) kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya. Dalam penelitian ini kuesioner disebarkan secara langsung kepada responden.

Pengukuran variabel dalam penelitian ini menggunakan skala Likert yang menggunakan metode *scoring* sebagai berikut :

STS	TS	TDM	S	SS
<input type="checkbox"/>				

Keterangan : STS adalah sangat tidak setuju

TS adalah tidak setuju

TDM adalah tidak dapat menentukan

S adalah setuju

SS adalah sangat setuju

Kuesioner dalam penelitian ini menggunakan pernyataan dan juga pertanyaan terbuka. Pertanyaan terbuka memberikan kesempatan bagi para responden untuk dapat memberikan jawaban yang lebih luas jika dibandingkan dengan pernyataan. Dengan demikian diharapkan dengan adanya pertanyaan terbuka, peneliti dapat mengumpulkan data secara lebih merinci.

2. Data sekunder diperoleh dari arsip-arsip atau dokumen yang diberikan oleh PT Bernas Mulia Sakti.

### **3.5 Metode Analisis Data**

Agar suatu data dapat dijadikan dasar pengambilan keputusan maka data tersebut harus diolah dan dianalisis terlebih dahulu. Menurut Masri Singarimbun dan Sofian Effendi (1989:262) analisis data merupakan proses penyederhanaan data ke dalam bentuk yang lebih mudah dibaca dan diinterpretasikan. Sedangkan menurut Lexy J Moleong (2005), analisis data adalah:

“Proses mengorganisasikan dan mengurutkan data ke dalam pola, kategori, dan satuan uraian dasar sehingga dapat ditemukan tema dan dapat dirumuskan hipotesis kerja seperti yang disarankan oleh data.”

Analisis dalam penelitian merupakan bagian dalam proses penelitian yang sangat penting, karena dalam analisa inilah data yang ada akan nampak manfaatnya terutama dalam memecahkan masalah penelitian dan mencapai tujuan akhir penelitian (P. Joko Subagyo, 1999:104). Maka dapat disimpulkan bahwa tujuan dari analisis data adalah untuk dapat menginterpretasikan dan menarik kesimpulan dari sejumlah data yang telah terkumpul.

### **3.5.1 Analisis Deskriptif**

Menurut Ferdinand (2006:289), analisis deskriptif digunakan untuk menyajikan temuan empiris berupa data statistik deskriptif yang dapat menjelaskan karakteristik responden, khususnya dalam hubungannya terhadap variabel-variabel yang digunakan untuk pengujian hipotesis dalam penelitian. Berdasarkan hasil pengumpulan data yang dilakukan, kemudian peneliti dapat menghitung nilai indeks para responden menggunakan rumus sebagai berikut :

Nilai indeks :  $((\%F1x1)+(\%F2x2)+(\%F3x3)+(\%F4x4)+(\%F5x5)) / 5$

Keterangan : F1 adalah frekuensi responden menjawab 1

F2 adalah frekuensi responden menjawab 2

F3 adalah frekuensi responden menjawab 3

F4 adalah frekuensi responden menjawab 4

F5 adalah frekuensi responden menjawab 5

Dalam pengukuran rentang nilai indeks peneliti menggunakan kriteria tiga kotak atau *Three-box Method*.

### 3.5.2 Uji Instrumen

#### 3.5.2.1 Uji Validitas

Uji validitas dilakukan untuk mengukur valid atau tidaknya suatu kuesioner. Marzuki (2005:25) menyatakan bahwa validitas merupakan suatu ukuran yang digunakan untuk menunjukkan seberapa cermat suatu alat pengukur melakukan fungsinya. Uji signifikansi dilakukan dengan membandingkan nilai  $r$  hitung dengan  $r$  tabel untuk  $df$  (*degree of freedom*) =  $n - 2$ , dimana  $n$  adalah jumlah sampel. Berikut adalah kriteria statistik yang digunakan :

1. Jika  $r$  hitung  $>$   $r$  tabel, maka variabel tersebut adalah valid.
2. Jika  $r$  hitung  $<$   $r$  tabel, maka variabel tersebut adalah tidak valid.

$$r = \frac{N(\sum XY) - (\sum X \sum Y)}{\sqrt{[N\sum X^2 - (\sum X)^2][N\sum Y^2 - (\sum Y)^2]}}$$

Dimana :  $r$  = Koefisien korelasi

$X$  = Skor butir

$Y$  = Skor total butir

$N$  = Jumlah sampel atau responden (Anwar Sanusi, 2014:77)

Jika hasil yang didapat dari uji validitas signifikan maka indikator pada masing-masing pertanyaan adalah valid. Valid berarti instrumen dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur (Sugiyono, 1999:109). Pengujian

validitas dalam penelitian ini dibantu dengan program SPSS (*Statistical Package for Social Science*) for windows.

### **3.5.2.2 Uji Reliabilitas**

Sanusi (2014:80) menyatakan bahwa reliabilitas menunjukkan konsistensi hasil pengukuran alat ukur sekiranya alat ukur itu digunakan oleh orang yang sama dalam waktu yang berbeda atau digunakan oleh orang yang berbeda dalam waktu yang sama. Artinya, reliabilitas dapat membuktikan konsistensi suatu alat ukur ketika mengukur gejala yang sama. Sedangkan menurut Imam Ghozali (2013:47) reliabilitas merupakan alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk dan suatu kuesioner dapat dikatakan reliabel jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah stabil dari waktu ke waktu.

Sebuah instrumen pengukur data dan data yang dihasilkan disebut reliabel atau terpercaya apabila instrumen tersebut secara konsisten memunculkan hasil yang sama setiap kali dilakukan pengukuran (Ferdinand, 2006:278). Pengukuran reliabilitas dapat dilakukan dengan menggunakan dua cara, yaitu (Ghozali, 2013:48) :

1. *Repeated Measure* atau Pengukuran Ulang

Seseorang akan dihadapkan dengan pertanyaan yang sama pada waktu yang berbeda, dan kemudian akan dapat terlihat apakah ia tetap konsisten dengan jawabannya.

## 2. *One Shot* atau Pengukuran Sekali Saja

Pengukuran dengan cara *one shot* ini hanya dilakukan sekali dan kemudian hasilnya dibandingkan dengan pertanyaan lain atau mengukur korelasi antar jawaban pertanyaan. Dalam penelitian ini, SPSS dapat memberikan fasilitas dalam mengukur reliabilitas dengan uji statistik Cronbach Alpha ( $\alpha$ ). Suatu variabel dikatakan reliabel apabila memberikan nilai  $\alpha > 0.70$  (Nunnally dalam Imam Ghozali, 2013:48). Pengukuran reliabilitas dalam penelitian ini menggunakan cara *one shot* atau pengukuran sekali saja.

### 3.5.3 Uji Asumsi Klasik

#### 3.5.3.1 Uji Multikolinieritas

Tujuan dilakukannya uji multikolinieritas adalah untuk menguji apakah di dalam model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel *independent* atau bebas. (Ghozali, 2013:105). Multikolinieritas dapat terjadi disebabkan karena adanya efek kombinasi dua atau lebih variabel independen. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi di antara variabel independen.

#### 3.5.3.2 Uji Heteroskedastisitas

Menurut Ghozali (2013:139) uji heteroskedastisitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka disebut homokedastisitas namun jika berbeda maka disebut heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah model regresi

yang tidak terjadi atau bebas heteroskedastisitas. Berikut adalah dasar analisis dalam uji heteroskedastisitas (Ghozali, 2013:139) :

1. Jika ada pola tertentu, seperti titik-titik yang ada membentuk pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar kemudian menyempit), maka dapat diindikasikan bahwa telah terjadi heteroskedastisitas.
2. Jika ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

### **3.5.3.3 Uji Normalitas**

Uji normalitas dapat digunakan untuk mengetahui apakah variabel dependen, independen atau keduanya berdistribusi normal, mendekati normal atau tidak. Jika data berdistribusi normal, maka analisis parametrik termasuk model-model regresi dapat digunakan, namun jika hasil uji normalitas menunjukkan bahwa data tidak berdistribusi normal, maka analisis nonparametrik dapat digunakan. (Husein Umar, 2001:77). Menurut Ghozali (2013:163) pada prinsipnya normalitas dapat dideteksi dengan melihat penyebaran data (titik) pada sumbu diagonal dari grafik atau dengan melihat histogram dari residualnya.

Adapun dasar pengambilan keputusan dalam uji normalitas adalah sebagai berikut (Ghozali, 2013:163) :

1. Jika data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogramnya menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.

2. Jika data menyebar jauh dari diagonal dan/atau tidak mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogram tidak menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.

### **3.5.4 Menilai Goodness of Fit Suatu Model**

#### **3.5.4.1 Uji F (Uji Signifikansi Secara Simultan)**

Uji F pada dasarnya digunakan untuk menunjukkan apakah semua variabel independen yang dimasukkan kedalam model mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel dependen (Ghozali, 2013:98). Dalam penelitian ini pengujian hipotesis secara simultan dimaksudkan untuk mengukur besarnya variabel bebas (motivasi kerja, budaya organisasi, dan komitmen organisasional) secara bersama-sama terhadap variabel terikatnya, yaitu kinerja karyawan. Berikut adalah hipotesis yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah :

1.  $H_0 : \beta_1 = \beta_2 = \beta_3 = 0,$

Artinya, variabel-variabel bebas (motivasi kerja, budaya organisasi, dan komitmen organisasional) tidak mempunyai pengaruh yang signifikan secara bersama-sama terhadap variabel terikatnya (kinerja karyawan).

2.  $H_a : \beta_1 \neq \beta_2 \neq \beta_3 \neq 0$

Artinya, variabel-variabel bebas (motivasi kerja, budaya organisasi, dan komitmen organisasional) mempunyai pengaruh yang signifikan secara bersama-sama terhadap variabel terikatnya (kinerja karyawan).

Adapun kriteria pengambilan keputusan menurut Ghozali (2013:98) :

1. Apabila probabilitas signifikansi  $> 0.05$  , maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak.
2. Apabila probabilitas signifikansi  $< 0.05$  , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima.

#### **3.5.4.2 Uji t (Uji Signifikansi Secara Parsial)**

Menurut Ghozali (2013:98) uji statistik t pada dasarnya adalah uji statistik yang dapat menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel bebas secara individual dalam menerangkan variasi variabel terikat. Adapun menurut Ghozali (2013:99) cara melakukan uji statistik t adalah sebagai berikut :

1. *Quick look*, dilakukan apabila jumlah *degree of freedom* (df) adalah 20 atau lebih, dan derajat kepercayaan sebesar 0.05, maka  $H_0$  yang menyatakan  $\beta_i = 0$  dapat ditolak bila nilai t lebih besar dari 2 (dalam nilai absolut). Dengan kata lain hipotesis alternatif diterima, yang menyatakan bahwa suatu variabel bebas secara individual mempengaruhi variabel terikat.
2. Membandingkan nilai statistik t dengan titik kritis menurut tabel. Apabila nilai statistik t hasil perhitungan lebih tinggi dibandingkan dengan nilai t tabel, hipotesis alternatif diterima. Dengan kata lain bahwa suatu variabel bebas secara parsial atau individual mempengaruhi variabel terikat.

### 3.5.4.3 Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Menurut Ghozali (2013:97) koefisien determinasi pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam suatu penelitian dapat menerangkan variasi variabel terikat. Nilai untuk  $R^2$  adalah antara nol dan satu. Nilai koefisien determinasi yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen amat terbatas dan nilai koefisien determinasi yang mendekati satu berarti variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel independen.

### 3.5.5 Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi didefinisikan sebagai “*the study of the relationship between one variable called the explained, or dependent variable and one or more other variables called independen, or explanatory variables*” oleh Damodar Gujarati (1999:117). Analisis regresi linier berganda pada dasarnya digunakan untuk menganalisis pengaruh dari beberapa variabel independen terhadap satu variabel dependen (Ferdinand, 2006). Analisis regresi dalam penelitian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja (X1), budaya organisasi (X2), dan komitmen organisasional (X3) terhadap kinerja karyawan (Y). Adapun persamaan analisis regresinya adalah sebagai berikut :

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + e$$

Keterangan :

- Y** = Kinerja karyawan
- $\alpha$**  = Konstanta
- $X_1$**  = Motivasi kerja
- $X_2$**  = Budaya organisasi
- $X_3$**  = Komitmen organisasional
- $B_{1...3}$**  = Koefisien regresi
- e** = Standar error