

## **BUDAYA ORGANISASI BERPENGARUH POSITIF TERHADAP KINERJA KARYAWAN**

**Slamet Gunadi, Shenina Adsila**

### **abstract**

Saat ini zaman mengalami perubahan dan perkembangan yang sangat pesat. Dan kemajuan-kemajuan baik yang bersifat keilmuan maupun kebudayaan, telah memberikan manfaat yang sangat besar bagi kehidupan manusia. Di tengah-tengah kemajuan tersebut, iklim kompetisi (persaingan) baik yang bersifat pribadi hingga kolektif menjadi konsekuensi logis dari keinginan untuk maju dari pribadi-pribadi maupun dari kelompok-kelompok yang ada di lingkungan masyarakat. Persaingan yang terjadi ditunjukkan dengan banyaknya perusahaan-perusahaan yang muncul, berkembang, dan aktif dalam lingkungan sehari-hari, terutama dalam dunia bisnis. Persaingan yang semakin kompetitif, mendorong perusahaan untuk bersaing secara sehat merupakan hal positif bagi setiap perusahaan. Namun tidak selamanya persaingan sehat yang berjalan, sebab kadangkala muncul persaingan yang tidak sehat pula. Hal ini menjelaskan bahwa betapa ketatnya persaingan di dunia usaha.

**Kata Kunci** : Budaya Perusahaan, Motivasi, Kinerja

### **PENDAHULUAN**

Saat ini zaman mengalami perubahan dan perkembangan yang sangat pesat. Dan kemajuan-kemajuan baik yang bersifat keilmuan maupun kebudayaan, telah memberikan manfaat yang sangat besar bagi kehidupan manusia. Di tengah-tengah kemajuan tersebut, iklim kompetisi (persaingan) baik yang bersifat pribadi hingga kolektif menjadi konsekuensi logis dari keinginan untuk maju dari pribadi-pribadi maupun dari kelompok-kelompok yang ada di lingkungan masyarakat. Persaingan yang terjadi ditunjukkan dengan banyaknya perusahaan-perusahaan yang muncul, berkembang, dan aktif dalam lingkungan sehari-hari, terutama dalam dunia bisnis. Persaingan yang semakin kompetitif, mendorong perusahaan untuk bersaing secara sehat merupakan hal positif bagi setiap perusahaan. Namun tidak selamanya persaingan sehat yang berjalan, sebab kadangkala muncul persaingan yang tidak sehat pula. Hal ini menjelaskan bahwa betapa ketatnya persaingan di dunia usaha.

Didalam persaingan yang semakin ketat tersebut membuat perusahaan menyadari pentingnya memiliki kondisi perusahaan yang kondusif dan terorganisir, yang dapat memberikan dorongan pada Sumber Daya Manusia (SDM) yang bekerja di dalam perusahaan untuk berupaya sekuat tenaga mencapai misi dan tujuan perusahaan. Dan kondisi perusahaan yang kondusif tersebut tercipta dari budaya perusahaan yang dibangun dan diterapkan melalui kinerja karyawan dalam perusahaan.

Schein (2004), mengemukakan “Budaya perusahaan adalah sebuah pola asumsi dasar yang dapat dipelajari oleh sebuah organisasi dalam memecahkan permasalahan yang dihadapinya dari penyesuaian diri eksternal dan integrasi internal, telah bekerja dengan baik dan dianggap berharga”. Dengan demikian, dapat diterapkan atau diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang benar untuk menyadari, berpikir, dan merasakan dalam hubungan untuk masalah budaya perusahaan, karena setiap organisasi mempunyai budaya yang berbeda untuk mencapai tujuannya.

Untuk dapat mencapai tingkat produktifitas karyawan yang optimal maka perusahaan dan karyawan harus bekerja sama dalam upaya mencapai tujuan perusahaan yang seefektif mungkin, dan untuk mencapai kerja sama tersebut maka perusahaan harus mengetahui dan memikirkan bagaimana karyawan dapat bekerja dengan optimal. Oleh karena itu, perusahaan harus dapat memotivasi karyawannya dan melakukan kegiatan tertentu untuk menunjang kemampuannya sehingga tercapai tujuan perusahaan.

Seseorang melakukan tindakan untuk sesuatu hal mencapai tujuan, Oleh sebab itu motivasi merupakan penggerak yang mengarahkan pada tujuan. Dengan demikian, motivasi dapat didefinisikan sebagai suatu tindakan untuk mempengaruhi orang lain untuk berperilaku. Dan keberhasilan dari suatu perusahaan dalam memotivasi karyawannya tergantung dari perusahaan memahami kebutuhan karyawannya, kebutuhan adalah suatu keadaan internal seseorang yang menyebabkan hasil usaha tertentu.

Setiap perusahaan akan selalu berupaya meningkatkan kinerja karyawannya demi tercapainya tujuan perusahaan yang telah ditetapkan, untuk mewujudkan tujuan perusahaan maka diperlukan karyawan yang mempunyai kinerja yang terbaik. Dengan berbagai cara bisa ditempuh perusahaan untuk meningkatkan kinerja karyawan. diantaranya, budaya perusahaan dan motivasi.

Keberhasilan suatu perusahaan dalam menerapkan budaya perusahaan dan motivasi kepada karyawan tergantung bagaimana perusahaan memahami kebutuhan karyawan dan dalam membangun budaya perusahaan tidak semudah yang dibayangkan, keragaman latar belakang budaya yang dibawa oleh karyawan menjadi halangan bagi perusahaan dalam menerapkan budaya perusahaannya. Ketidaksielarasan antara perusahaan dan karyawan dalam membangun budaya perusahaan, akan dapat mengganggu stabilitas perusahaan dan jika setiap karyawan menerapkan budaya perusahaan dengan baik, maka akan tercapai kinerja karyawan yang terbaik. Berdasarkan fenomena di atas, serta mengingat pentingnya membangun budaya perusahaan yang merupakan salah satu komponen penting dalam pencapaian kinerja karyawan maka diperlukan penelitian lebih jauh mengenai "Pengaruh Budaya Perusahaan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Pilar Langgeng Sejahtera - Malang".

Berdasarkan pada latar belakang masalah yang telah dijelaskan di atas, maka dapat diidentifikasi permasalahan sebagai berikut :

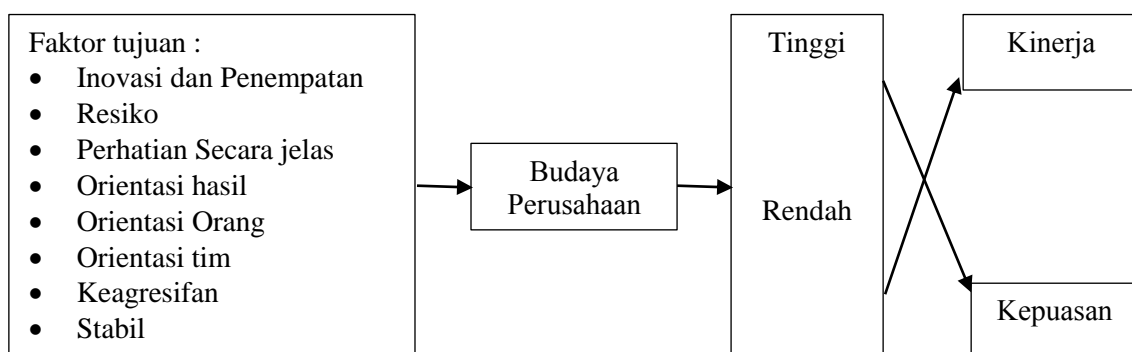
1. Apakah budaya perusahaan dan motivasi secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Pilar Langgeng Sejahtera ?
2. Apakah budaya perusahaan dan motivasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Pilar Langgeng Sejahtera ?
3. Manakah diantara variabel budaya perusahaan dan motivasi yang dominan mempengaruhi kinerja karyawan pada PT. Pilar Langgeng Sejahtera ?

## TINJAUAN PUSTAKA

### Budaya Perusahaan

Budaya perusahaan terdiri dari kepercayaan gabungan, nilai-nilai, prosedur, dan suasana dari dalam dunia kerja. Dan budaya perusahaan yang terbentuk, dikembangkan, diperkuat, atau bahkan diubah, memerlukan praktik yang dapat membantu menyatukan nilai budaya anggota dengan nilai budaya perusahaan, praktik tersebut dapat dilakukan melalui sosialisasi yaitu melalui transformasi budaya perusahaan.

Menurut Robbins (2003), "Budaya perusahaan terbentuk dari persepsi subyektif anggota organisasi terhadap nilai-nilai inovasi, toleransi resiko, tekanan pada tim, dan dukungan orang. Persepsi keseluruhan itu akan membentuk budaya atau kepribadian karyawan". Selanjutnya, budaya perusahaan akan mempengaruhi kinerja karyawan baik mendukung atau tidak mendukung, lebih jelasnya sebagaimana dalam Gambar 2.2 berikut ini.



Gambar 2.1 Budaya Perusahaan Berdampak Pada Kinerja Karyawan

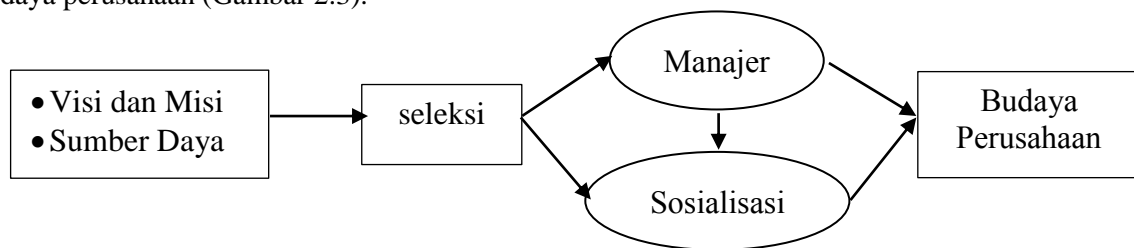
Sumber : Sudarmanto, *Kinerja dan pengembangan kompetensi SDM*. Yogyakarta: (2009)

### Unsur – unsur dan Proses Pembentukan Budaya Perusahaan

Budaya perusahaan meliputi dua hal; yang tampak atau kelihatan (*visible artifacts*) dan yang tidak tampak (*invisible*). Unsur budaya yang tampak mencakup segala hal yang dapat dilihat secara kasat mata, seperti cara orang berperilaku, berpakaian, berbicara, simbol-simbol, ritual, logo organisasi, figur-figur hero, cerita-cerita yang sering dibicarakan anggota. Unsur budaya yang tidak tampak adalah nilai-nilai, asumsi, filosofi, kepercayaan, proses berpikir yang pada hakikatnya akan memengaruhi unsur yang visible tadi.

Budaya Perusahaan dapat dibentuk, diciptakan dan direkayasa agar sinergis dengan cita-cita perusahaan. Oleh karenanya, tugas pemimpin adalah membangun budaya perusahaan yang sejalan dengan visi dan misi perusahaan. Visi adalah suatu perkiraan tentang keadaan yang terjadi diharapkan di masa yang akan datang, sedangkan misi adalah suatu peran yang dilakukan di masa yang akan datang untuk mencapai tujuan yang akan dicapai.

Dengan demikian, berdasarkan visi dan misi yang telah ditetapkan maka langkah yang selanjutnya adalah melakukan pemilihan (*selection*) terhadap sumber daya manusia yang dilibatkan didalamnya, pemilihan ditentukan dari seberapa besar memenuhi persyaratan untuk melaksanakan kegiatan sesuai dengan visi dan misi yang telah ditetapkan pendirinya. Oleh karenanya, terbentuklah budaya perusahaan (Gambar 2.3).



Gambar 2.2 Proses Pembentukan Budaya Perusahaan

Sumber : Wilson Bangun, *Intisari Manajemen*. (2008)

### Indikator Budaya Organisasi

Budaya perusahaan dibedakan menjadi beberapa tingkatan, yang dikemukakan oleh Hendry (2003) antara lain sebagai berikut :

- Bureaucratic Culture*, yang dimaksud dengan bureaucratic culture (budaya birokrasi) adalah merupakan kesepakatan bersama tentang nilai-nilai bersama dalam kehidupan organisasi dan mengikat semua orang dalam organisasi yang bersangkutan. Indikator yang digunakan didalam pengukuran bureaucratic culture adalah : menerapkan nilai-nilai dan sikap-sikap dalam dunia kerja dan menyelaraskan cara pandang karyawan dan perusahaan terhadap budaya yang diterapkan.
- Innovative Culture*, yang dimaksud innovative culture (budaya inovasi) adalah budaya yang menerima unsur-unsur kebudayaan baru dan mengesampingkan budaya lama yang diterapkan oleh organisasi/perusahaan. Dengan indikator pengukuran meningkatkan kreatifitas yang dimiliki karyawan dalam dunia kerja dan adanya penerapan gagasan baru dalam memperbaiki unsur – unsur kebudayaan.
- Supportive Culture*, yang dimaksud supportive culture (budaya yang mendukung) adalah suatu budaya dimana lebih mendukung adanya budaya-budaya baru yang muncul yang diselaraskan antara budaya yang dibawa karyawan dengan perusahaan sehingga tercipta budaya yang kuat. Dengan indikator pengukuran antara lain menyelaraskan antara nilai-nilai inovasi, toleransi dan dukungan dalam membentuk budaya atau kepribadian karyawan dan adanya dukungan terhadap budaya baru yang muncul sehingga tercipta budaya yang kuat.

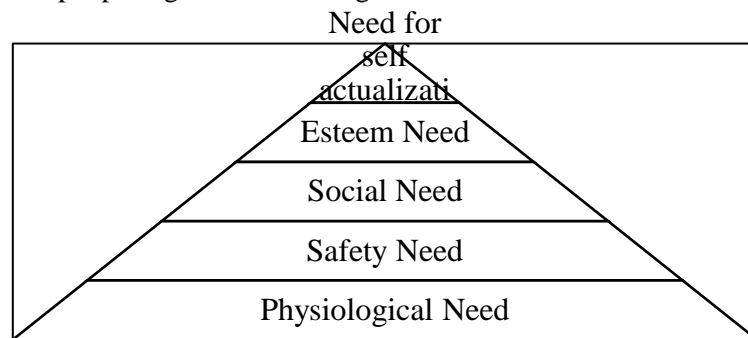
## Motivasi

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. Dan motivasi dapat juga didefinisikan sebagai suatu tindakan untuk mempengaruhi orang lain untuk berperilaku (*to behave*) secara tertentu. Motivasi dapat juga bersumber dari dalam diri seseorang (pekerja) yang berupa kesadaran mengenai pentingnya manfaat pekerjaan yang dilaksanakannya. Motivasi seperti itu disebut motivasi intrinsik (*intrinsic motivation*), dan ada pula motivasi yang bersumber dari luar diri orang yang bersangkutan yang disebut sebagai motivasi ekstrinsik (*extrinsic motivation*).

## Teori motivasi

### Teori Hierarki Kebutuhan

Teori ini menjelaskan bahwa setiap manusia mempunyai kebutuhan yang munculnya sangat tergantung pada kepentingannya secara individu. Maslow, membagi kebutuhan manusia tersebut menjadi lima tingkatan, sehingga teori motivasi ini disebut sebagai “*the five hierarchy need*” mulai dari kebutuhan yang pertama sampai pada kebutuhan yang tertinggi. Lima hierarki kebutuhan Maslow tersebut terdapat pada gambar 2.5 sebagai berikut :



Gambar 2.3 Hierarki Kebutuhan – Kebutuhan dari Maslow

Sumber : Wilson Bangun, *intisari mana jemen* (2008)

Adapun kelima tingkatan kebutuhan tersebut diantaranya :

#### 1. Kebutuhan Fisiologis

Kebutuhan fisiologis adalah kebutuhan yang paling dasar yang harus dipenuhi untuk mempertahankan hidup. manusia dalam hidupnya lebih mengutamakan kebutuhan fisiologis, karena kebutuhan ini merupakan kebutuhan yang paling mendasar bagi hidup manusia. Kebutuhan fisiologis sering disebut juga sebagai kebutuhan tingkat pertama (*the first need*) antara lain, kebutuhan makan, minum, tempat tinggal dan istirahat.

#### 2. Kebutuhan Rasa Aman

Setelah kebutuhan tingkat pertama terpenuhi maka akan muncul kebutuhan tingkat kedua sebagai penggantinya, yaitu kebutuhan rasa aman. Kebutuhan ini merupakan kebutuhan akan keselamatan dan perlindungan atas kerugian fisik, dalam dunia perusahaan dimisalkan adanya rasa aman tenaga kerja untuk mengerjakan pekerjaannya. Seperti, tunjangan kesehatan, asuransi, dan tunjangan pensiun.

#### 3. Kebutuhan Sosial

Kebutuhan selanjutnya adalah kebutuhan sosial, setiap manusia menginginkan untuk berkelompok. Kebutuhan sosial mencakup kasih sayang, rasa memiliki, diterima dengan baik, dan persahabatan. Pada umumnya manusia setelah dapat memenuhi kebutuhan fisiologis dan rasa aman ingin untuk memenuhi kebutuhan sosial.

#### 4. Kebutuhan Harga Diri

Kebutuhan harga diri menyangkut faktor penghormatan diri seperti : harga diri, otonomi dan prestasi. Dan faktor penghormatan dari luar seperti : status, pengakuan dan perhatian. Pada tingkat ini manusia sudah menjaga image, karena merasa harga dirinya sudah meningkat dari sebelumnya.

#### 5. Kebutuhan aktualisasi Diri

Setelah kebutuhan penghargaan diri sudah terpenuhi, maka sampailah pada kebutuhan yang tertinggi

yaitu kebutuhan aktualisasi diri. Kebutuhan ini muncul setelah keempat kebutuhan sebelumnya terpenuhi, kebutuhan ini merupakan dorongan agar menjadi seseorang yang sesuai dengan ambisinya yang mencakup pertumbuhan, pencapaian potensi, dan pemenuhan aktualisasi diri.

### **Kinerja**

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Dan jika perusahaan mempunyai karyawan yang menerapkan budaya perusahaan dengan baik, maka akan tercipta peningkatan pola kinerja karyawan, kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan pertanyaan dalam perusahaan serta merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya perusahaan untuk mencapai tujuannya.

Menurut Veithzal Rivai (2008), Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan, untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang sepatutnya memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu, Kesediaan dan keterampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya.

### **Faktor – Faktor Kinerja**

Menurut Keith Davis, Faktor-faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*).

Human Performance = Ability x Motivation

Motivation = Attitude x Situation

Ability = knowledge x Skill

#### **a. Faktor Kemampuan (*Ability*)**

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*Knowledge + Skill*). Artinya, pimpinan dan karyawan yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ 110-120) apalagi IQ superior, gifted dan genius dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka akan lebih mudah mencapai kinerja maksimal.

#### **b. Faktor Motivasi (*Motivation*)**

Motivasi diartikan suatu sikap (*attitude*) pimpinan dan karyawan terhadap situasi kerja (*situation*) di lingkungan organisasinya. Mereka yang bersikap positif (pro) terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja 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 dari pimpinan, pola kepemimpinan kerja dan kondisi atau sasaran suasana kerja.

### **Pengukuran Kinerja**

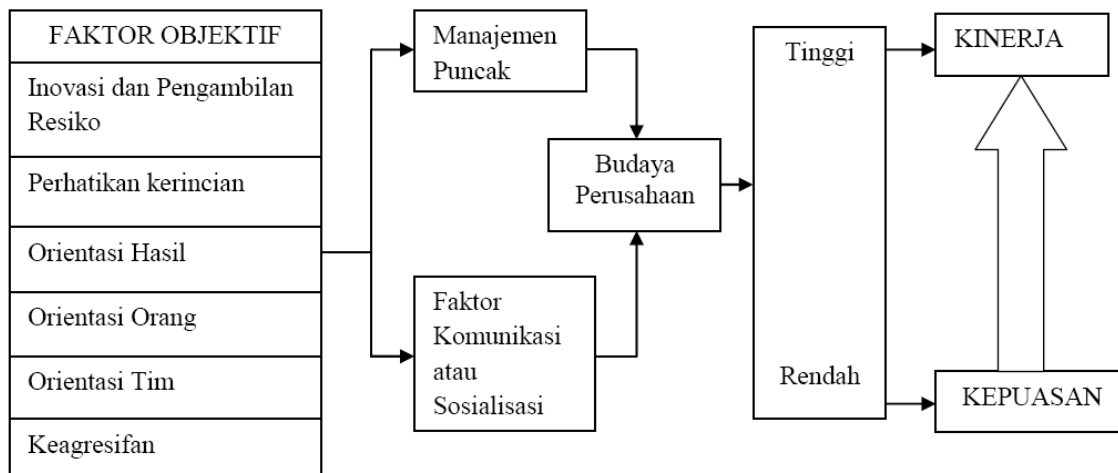
Dalam pengukuran kinerja karyawan, hal yang paling objektif dapat dilakukan adalah pencarian informasi dari pimpinan masing-masing karyawan. Daftar pertanyaan yang digunakan untuk menangkap fakta tentang kinerja karyawan harus seobjektif mungkin dijawab masing-masing pimpinan yang baik. Pimpinan yang baik adalah orang yang selalu memantau pekerjaan anak buahnya dan secara objektif mengemukakan kinerja dalam paparan evaluasi untuk kepentingan perusahaan. Penilaian kinerja merupakan puncak proses manajerial.

Sedangkan menurut Payaman Simanjuntak (2005), penilaian atau pengukuran kinerja karyawan meliputi : 1) Kualitas Kerja : Ketepatan, ketelitian, keterampilan, kebersihan. 2) Kuantitas kerja : output, perlu diperhatikan juga bukan hanya output tetapi juga seberapa cepat bisa menyelesaikan kerja extra 3) Keandalan : mengikuti instruksi, inisiatif, hati-hati, kerajinan. 4) Sikap : sikap terhadap perusahaan pegawai lain dan pekerjaan serta kerja sama.

### **Hubungan Budaya Perusahaan dengan Kinerja Karyawan**

Budaya perusahaan yang disosialisasikan dengan komunikasi yang baik dapat menentukan kekuatan menyeluruh perusahaan, kinerja dan daya saing dalam jangka panjang. Stephen P. Robbin yang

disadur oleh Djokosantoso Moeljono (2003), menggambarkan hubungan antara komunikasi, budaya perusahaan yang berdampak pada kinerja karyawan sebagaimana tertera pada gambar 2.6 dibawah ini.



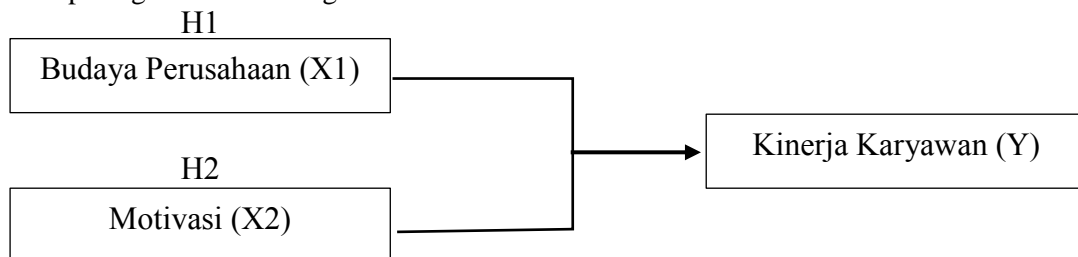
Gambar 2.4 Diagram dampak hubungan antara budaya perusahaan terhadap kinerja karyawan  
 Sumber : Prabu mangkunegara, *Evaluasi kinerja SDM*. Bandung : (2009)

**Hubungan antara Motivasi dengan Kinerja Karyawan**

Mc. Clelland, Edward Murray, Miler dan Gordon dalam Anwar Prabu Mangkunegara (2009), menyimpulkan bahwa ada hubungan yang positif antara motivasi berprestasi dengan pencapaian kinerja. Artinya, pimpinan, manajer dan karyawan yang mempunyai motivasi berprestasi tinggi akan mencapai kinerja tinggi dan sebaliknya mereka yang kinerjanya rendah disebabkan karena motivasi kerjanya rendah.

**Kerangka Konseptual**

Budaya perusahaan dan motivasi dapat mempengaruhi kinerja karyawan di perusahaan ini. Cara menghasilkan kinerja karyawan yang terbaik harus dimulai dari pengaturan budaya perusahaan yang kuat serta berupaya memberikan motivasi dengan cara memberikan dorongan agar seorang karyawan mampu mengerahkan kemampuannya. Perusahaan harus memiliki tujuan, visi dan misi serta strategi untuk mencapai tujuan sasaran perusahaan. Adapun kerangka konseptual yang digunakan pada gambar 2.7 sebagai berikut :



Gambar 2.5 Kerangka Konseptual

**METODE PENELITIAN**

**Pendekatan Penelitian**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, yaitu penelitian yang lebih menekankan pada aspek pengukuran secara objektif terhadap fenomena sosial. Dan untuk dapat melakukan pengukuran, setiap fenomena sosial dijabarkan ke dalam beberapa komponen masalah, variabel dan indikator. Setiap variabel yang ditentukan di ukur dengan memberikan simbol-simbol angka yang berbeda-beda sesuai dengan kategori informasi yang berkaitan dengan variabel tersebut. Dengan menggunakan simbol-simbol angka tersebut, teknik perhitungan secara kuantitatif dapat dilakukan sehingga dapat menghasilkan suatu kesimpulan yang berlaku umum di dala

## **Lokasi**

Lokasi dalam penelitian ini yang merupakan populasi adalah karyawan PT. Pilar Langgeng Sejahtera yang berjumlah 61 karyawan. Dikarenakan jumlah yang ada relatif kecil maka keseluruhan populasi diambil sebagai sampel penelitian, sehingga teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah total sampling atau sensus, yaitu suatu teknik penentuan sampel apabila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel penelitian (Sugiyono, 2004).

## **Variabel dan Definisi Operasional Variabel**

### **a. Budaya Perusahaan (X1)**

Budaya perusahaan adalah suatu pola asumsi dasar yang dimiliki oleh anggota perusahaan yang berisi nilai-nilai, norma-norma, kebiasaan yang mempengaruhi pemikiran, pembicaraan, tingkah laku, dan cara kerja karyawan sehari-hari, sehingga akan bermuara pada kualitas kinerja karyawan. budaya perusahaan dibedakan menjadi beberapa tingkatan, yang dikemukakan oleh Hendry (2003) antara lain sebagai berikut :

1. Bureaucratic Culture (X1.1), Indikator yang digunakan didalam pengukuran bureaucratic culture adalah menerapkan nilai-nilai dan sikap-sikap dalam dunia kerja dan menyelaraskan cara pandang karyawan dan perusahaan terhadap budaya yang diterapkan.
2. Innovative Culture (X1.2), dengan indikator pengukuran meningkatkan kreatifitas yang dimiliki karyawan dalam dunia kerja dan adanya penerapan gagasan baru dalam memperbaiki unsur – unsur kebudayaan.
3. Supportive Culture (X1.3), dengan indikator pengukuran antara lain; menyelaraskan antara nilai-nilai inovasi, toleransi dan dukungan dalam membentuk budaya atau kepribadian karyawan dan Adanya dukungan terhadap budaya baru yang muncul sehingga tercipta budaya yang kuat.

### **b. Motivasi (X2)**

Motivasi sebagai proses mempengaruhi atau mendorong dari luar terhadap seseorang atau kelompok kerja agar mereka mau melaksanakan sesuatu yang telah ditetapkan. Motivasi dibedakan menjadi beberapa tingkatan kebutuhan, seperti yang dikemukakan oleh Abraham Maslow dalam Mangkunegara (2005) antara lain sebagai berikut :

1. Kebutuhan Fisiologis (X2.1), Indikator yang digunakan dalam pengukuran kebutuhan fisiologis; jumlah gaji yang sesuai dibandingkan dengan karyawan diperusahaan lain yang sejenis, jumlah gaji yang diterima sesuai dengan tanggung jawab pekerjaannya, aktivitas yang dilakukan disaat jam kerja berlangsung dan memberikan waktu luang kepada karyawan untuk melaksanakan istirahat dan beribadah.
2. Kebutuhan Rasa Aman (X2.2), indikator pengukurannya adalah; jaminan atas kelangsungan kerja karyawan pada perusahaan, adanya aturan atas perlindungan hukum yang diterapkan didalam perusahaan dan jaminan atas keselamatan dan rasa aman sewaktu melaksanakan pekerjaannya.
3. Kebutuhan Sosial (X2.3), indikator pengukurannya adalah; interaksi kerja yang dibangun antara karyawan dan atasan, terciptanya rasa kekeluargaan antar sesama karyawan dalam dunia kerja dan menjalin kerja sama antar karyawan dalam menyelesaikan masalah pekerjaan.
4. Kebutuhan Harga Diri (X2.4), indikator pengukurannya adalah; adanya penghargaan dan pengakuan terhadap prestasi kerja yang dicapai dan penghargaan terhadap inovasi dan kreativitas
5. Kebutuhan aktualisasi diri (X2.5), indikator pengukurannya adalah adanya kesempatan melakukan pekerjaan yang menunjukkan keahlian baru, adanya kesempatan untuk mengembangkan suatu potensi dan adanya suatu keleluasaan untuk mengembangkan atau mengeluarkan aspirasi dan pendapatnya dalam mengambil keputusan.

### **c. Kinerja Karyawan (Y)**

Kinerja adalah tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu. Seperti yang dikemukakan Payaman Simanjuntak (2005). Indikator pengukurannya adalah :

1. Kualitas kerja (Y1.1) dengan indikator; dapat menerapkan ketepatan waktu yang sudah ditentukan dalam bekerja dan dapat meningkatkan ketelitian dan keterampilan dalam pekerjaannya.
2. Kuantitas kerja (Y1.2), dengan indikator pengukurannya adalah menciptakan hasil pekerjaan yang terbaik terhadap hasil pekerjaan.

3. Keandalan (Y1.3), dengan indikator pengukuran ; dapat mengikuti instruksi pekerjaan dengan baik dan benar sesuai dengan aturan yang telah ditetapkan dan mempunyai inisiatif yang tinggi dan selalu berhati-hati didalam pekerjaan.
4. Sikap (Y1.4), dengan indikator pengukurannya adalah ; dapat menciptakan suasana kerja yang kondusif dalam bekerja, menciptakan attitude kerja dan mengembangkan atau menerapkan kerja sama antar karyawan.

Pengukuran dari masing-masing indikator menggunakan skala likert berdasarkan pertanyaan yang terdapat dalam kuesioner yang telah diberikan kepada setiap responden. Skala likert digunakan oleh para peneliti guna mengukur persepsi atau sikap seseorang, “skala ini menilai sikap atau tingkah laku yang diinginkan oleh para peneliti untuk dengan cara mengajukan beberapa pertanyaan kepada responden, kemudian responden diminta memberikan pilihan jawaban atau respons dalam skala ukur yang telah disediakan. Dalam hal ini jawaban responden dibagi menjadi lima kategori yaitu : untuk jawaban SS (sangat setuju) diberi skor 5, jawaban S (setuju) diberi skor 4, jawaban KS (kurang setuju) diberi skor 3, jawaban TS (tidak setuju) diberi skor 2 dan jawaban STS (sangat tidak setuju) diberi skor 1.

### **Jenis dan Sumber Data**

Data-data yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

1. Data Primer, Data primer adalah data yang dikumpulkan secara langsung dari lapangan penelitian, misalnya melalui wawancara, focus group discussion, kuesioner, observasi.
2. Data Sekunder, Data sekunder adalah data yang diperoleh melalui penelitian terdahulu yang dilakukan oleh pihak lain, misalnya data yang diperoleh perpustakaan.

### **Teknik Analisis**

Alat yang dipakai atau digunakan untuk memperoleh penafsiran statistik dilakukan dengan computer program SPSS, sedangkan alat yang digunakan untuk menganalisis dari data statistik yang diterapkan dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan beberapa teknik, yaitu sebagai berikut :

#### **1. Uji Validitas**

Uji validitas digunakan untuk mengukur seberapa akurat daftar pertanyaan menangkap semua pertanyaan dari para responden. Pada suatu penelitian ditetapkan batas setiap item pertanyaan dinyatakan valid bila nilai corrected item total correlation lebih besar dari nilai 0,3. Dari output SPSS untuk variabel X yang dinyatakan pada setiap item pertanyaan, semua berada melebihi ambang batas 0,3. Dengan demikian tidak ada item pertanyaan yang digugurkan dari format asalnya atau dari daftar pertanyaan yang ditujukan kepada responden. Kesimpulannya adalah setiap item pertanyaan pada variabel X dapat dinyatakan valid.

#### **2. Uji Reliabilitas**

Uji reliabilitas digunakan untuk menunjukkan sejauh mana alat pengukur dapat dipercaya. Instrumen dinyatakan reliabel bila dipergunakan beberapa kali untuk mengukur objek yang sama akan menghasilkan data yang sama. Pengujian reliabilitas pada instrument ini dilakukan dengan menggunakan teknik koefisien *Alpa Cronbanch*. Dengan demikian, item-item pertanyaan yang berhubungan dengan variabel X dinyatakan reliabel.

#### **3. Analisis Regresi Linear Berganda**

Setelah mengumpulkan data primer yang dihasilkan dari membagikan kuesioner kepada responden, berikutnya melakukan analisis dengan model persamaan regresi linier berganda (*multiple linier regression analysis*) untuk meregresikan secara simultan antara variabel bebas (*independent variable*) dan variabel terikat (*dependent variable*). Model regresi linier berganda dikembangkan untuk mengestimasi nilai variabel dependen (Y) dengan menggunakan lebih dari satu variabel independen (X) sehingga persamaan regresi berganda dapat ditulis sebagai berikut :

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + e$$

Keterangan:

Y = Kinerja Karyawan

a = konstanta

X1 = Budaya Perusahaan

X2 = Motivasi

e = Variabel pengganggu / error term



#### 4. Koefisien Determinasi Berganda (R<sup>2</sup>)

Koefisien determinasi berganda digunakan untuk menjelaskan kemampuan model persamaan regresi berganda dalam menjelaskan pengaruh perubahan variabel dependen (variabel terikat) terhadap variabel independen (variabel bebas). Koefisien determinasi (R<sup>2</sup>) adalah satu dikurangi rasio, antara besarnya deviasi nilai Y observasi dari garis regresi dengan besarnya deviasi nilai Y observasi dari rata-ratanya. Atau secara matematis dapat ditulis sebagai berikut:

$$R^2 = 1 - \frac{\sum \{Y - \bar{Y}\}}{\sum \{Y - \bar{Y}\}^2}$$

Bila nilai R<sup>2</sup> semakin mendekati 1 atau 100%, berarti semakin baik model regresinya dalam menjelaskan variabilitas variabel terikat.

#### 5. Koefisien Korelasi Berganda (R)

Koefisien korelasi berganda digunakan untuk menunjukkan kuat atau lemahnya hubungan antara variabel terikat dan variabel bebas. Koefisien korelasi berganda (R) dapat diukur dengan rumus

$$R = \sqrt{R^2}$$

#### g. Uji t

Menurut Ghozali (2006:45-46) Uji t ini dilakukan untuk menguji pengaruh variabel-variabel bebas terhadap variabel terikat secara parsial (individual). ttabel diketahui dengan tingkat signifikansi ( $\alpha$ ) sebesar 5% dan derajat kebebasan:  $df = (k), (n-2)$ ; sedangkan thitung dapat diketahui dari hasil output SPSS (dilihat tabel *Coefficients* pada kolom t). Pada penelitian ini menggunakan tingkat signifikansi ( $\alpha$ ) sebesar 5% (tingkat signifikansi 5% atau 0,05 adalah ukuran standar yang sering digunakan dalam penelitian).

#### 7. Uji F

Menurut Ghozali (2006:46-47) Uji F ini pada dasarnya digunakan untuk menguji apakah semua variabel bebas mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel terikat. Ftabel diketahui dengan derajat kebebasan:  $df = (k), (n-k-1)$ ; sedangkan Fhitung dapat diketahui dari hasil output SPSS *for windows* (dilihat tabel ANOVA pada kolom F). Pada penelitian ini menggunakan tingkat signifikansi ( $\alpha$ ) sebesar 5% (tingkat signifikansi 5% atau 0,05 adalah ukuran standar yang sering digunakan dalam penelitian).

### HASIL PENELITIAN

#### Karakteristik Responden

Kuesioner penelitian digunakan untuk menanyakan pendapat responden mengenai pengaruh budaya perusahaan dan motivasi terhadap kinerja karyawan, dan dapat juga digunakan untuk meneliti mengenai karakteristik dari responden yang menyangkut usia, jenis kelamin, pendidikan dan status perkawinan. Karakteristik tersebut dapat digunakan sebagai data pendukung dalam mengungkap pengaruh budaya perusahaan dan motivasi terhadap kinerja karyawan. berikut ini adalah hasil penelitian yang berhubungan dengan karakteristik dari responden tersebut :

#### Distribusi Usia Responden

Berikut ini adalah distribusi usia responden karyawan PT. Pilar Langgeng Sejahtera, sebagai berikut :

**Tabel 4.1 Distribusi Usia Responden Karyawan PT. Pilar Langgeng Sejahtera**

No	Usia	Frekuensi	Persen
1	Antara 30 – 40 Tahun	11	35,48
2	Kurang dari 30 Tahun	12	38,71
3	Lebih dari 40 Tahun	8	25,81
	Total	31	100

Berdasarkan data tabel 4.1 diatas menunjukkan bahwa sebagian besar responden adalah berusia kurang dari 30 tahun sebanyak 12 orang ( 38,71 % ) yang menunjukkan responden dengan jumlah tertinggi, urutan kedua adalah responden yang berusia antara 30 – 40 tahun yaitu sebanyak 11 orang

( 35,48 % ), kemudian urutan ketiga adalah responden yang berusia lebih dari 40 tahun yaitu sebanyak 8 orang ( 25,81 % ).

#### Distribusi Jenis Kelamin Responden

Berikut ini adalah distribusi jenis kelamin responden karyawan PT. Pilar Langgeng Sejahtera:

**Tabel 4.2 Distribusi Jenis Kelamin Responden Karyawan PT. Pilar Langgeng Sejahtera**

No	Jenis Kelamin	Frekuensi	Persen
1	Laki-laki	25	80,6
2	Perempuan	6	19,4
	Total	31	100

Tabel 4.2 menunjukkan bahwa sebagian besar responden yaitu karyawan yang berjenis kelamin laki – laki yaitu sebanyak 25 orang ( 80,6 % ). Banyaknya responden berjenis kelamin laki – laki karena penelitian ini dilakukan di PT. Pilar Langgeng Sejahtera, yang pekerjaannya berhubungan dengan bidang kontruksi arsitektur dan produk interior.

#### Distribusi Status Perkawinan Responden

Berikut ini adalah distribusi status perkawinan responden karyawan PT. Pilar Langgeng Sejahtera :

**Tabel 4.3 Distrubusi Status Perkawinan Responden Karyawan PT. Pilar Langgeng Sejahtera**

No	Status Perkawinan	Frekuensi	Persen
1	Belum Menikah	8	25,81
2	Menikah dan belum punya anak	7	22,58
3	Menikah dan sudah punya anak	16	51,61
	Total	31	100

Tabel 4.3 menunjukkan bahwa sebagian besar responden yaitu berstatus menikah dan sudah punya anak yaitu sebanyak 16 orang ( 51,61 % ). Kemudian yang berstatus belum menikah yaitu sebanyak 8 orang ( 25,81 % ), dan yang berstatus menikah dan belum punya anak adalah sebanyak 7 orang ( 22,58 % ).

#### Distribusi Pendidikan Responden

Berikut ini adalah distribusi pendidikan responden karyawan PT. Pilar Langgeng Sejahtera :

**Tabel 4.4 Distribusi Pendidikan Responden Karyawan PT. Pilar Langgeng Sejahtera**

No	Pendidikan	Frekuensi	Persen
1	Diploma	16	51,61
2	S1	8	25,81
3	SMA / SMK	7	22,58
	Total	31	100

Tabel 4.4 diatas menunjukkan bahwa sebagaian besar responden yaitu berpendidikan Diploma yaitu sebanyak 16 orang ( 51,61 % ), kemudian untuk responden berpendidikan SMA / SMK yaitu sebanyak 7 orang ( 22,58 % ) dan responden yang berpendidikan S1 yaitu sebanyak 8 orang ( 25,81 % ).

#### Deskripsi Jawaban Responden

Deskripsi jawaban responden merupakan suatu hasil dari jawaban responden pada masing-masing dari variabel penelitian. Deskripsi jawaban tersebut akan dijelaskan berdasarkan distribusi responden yang diolah menggunakan program SPSS versi 16.00. statistika tersebut akan menampilkan nilai frekuensi dan persentase. Frekuensi terbanyak menggambarkan nilai modus atau jawaban yang paling banyak dipilih responden, untuk menentukan nilai rata- rata responden termasuk dalam kategori tertentu maka berikut adalah aturan kategorinya :

Interval Kelas =  $\frac{\text{Nilai tertinggi} - \text{Nilai Terendah}}{\text{Jumlah Kelas}}$   
 (Andi Supangkat, 2007 )

Interval kelas tersebut dapat digunakan untuk mengkategorikan tingkatan penilaian untuk masing – masing variabel, seperti pada Tabel 4.5 dibawah ini :

**Tabel 4.5 Kategori Skala Penelitian Untuk Masing – masing Rata – rata Variabel Penelitian**

Skala	Nilai	Kategori
$1,00 \leq X \leq 1,80$	1	Sangat Rendah
$1,81 \leq X \leq 2,60$	2	Rendah
$2,61 \leq X \leq 3,40$	3	Cukup
$3,41 \leq X \leq 4,20$	4	Tinggi
$4,21 \leq X \leq 5,00$	5	Sangat Tinggi

Berikut ini adalah penjelasan deskripsi jawaban responden pada masing – masing variabel penelitian tersebut :

#### **Budaya Perusahaan (X<sub>1</sub>)**

Merupakan yang menentukan dalam membentuk perilaku karyawan, yang terdiri dari nilai-nilai, sikap-sikap yang telah diyakini sehingga akan menjadi perilaku karyawan keseharian. Berikut adalah deskriptif jawaban responden tentang budaya perusahaan :

**Tabel 4.6 Hasil Uji Deskriptif Budaya Perusahaan**

No	Pertanyaan	Skor					Total	Mean	Kriteria
		1	2	3	4	5			
1	X <sub>1.1</sub>	0	0	9	22	0	115	3,710	Tinggi
2	X <sub>1.2</sub>	0	1	10	20	0	111	3,581	Tinggi
3	X <sub>1.3</sub>	0	0	9	22	0	115	3,710	Tinggi
4	X <sub>1.4</sub>	0	1	18	12	0	104	3,355	Cukup
5	X <sub>1.5</sub>	0	1	10	20	0	112	3,613	Tinggi
6	X <sub>1.6</sub>	0	1	20	10	0	102	3,290	Cukup
Mean keseluruhan								3,543	Tinggi

Tabel 4.6 diatas menunjukkan bahwa keseluruhan jawaban responden untuk budaya perusahaan termasuk dalam kategori tinggi. Untuk rata-rata tertinggi sebesar 3,710 yaitu yang terdapat pada pertanyaan menerapkan nilai-nilai dan sikap-sikap dalam dunia kerja. Dimana responden menganggap bahwa penerapan nilai-nilai dan sikap-sikap dalam dunia kerja yang diterima dalam perusahaan sudah sangat baik, dan juga terdapat pada pertanyaan peningkatan kreatifitas yang dimiliki karyawan dalam dunia kerja, dimana responden menganggap bahwa sudah ada peningkatan kreatifitas dalam dunia kerja oleh karyawan sudah baik. sedangkan rata-rata terendah sebesar 3,290 terdapat pada pertanyaan adanya dukungan terhadap budaya baru yang muncul sehingga tercipta budaya yang kuat, dimana responden menganggap dukungan terhadap budaya baru yang muncul sehingga tercipta budaya yang kuat dinilai masih kurang sesuai.

#### **Motivasi (X<sub>2</sub>)**

Merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organsasi perusahaan. Berikut ini adalah deskriptif jawaban responden tentang motivasi :

**Tabel 4.7 Hasil Uji Deskriptif Motivasi**

No	Pertanyaan	Skor					Total	Mean	Kriteria
		1	2	3	4	5			
1	X <sub>2,1</sub>	0	0	9	22	0	115	3,710	Tinggi
2	X <sub>2,2</sub>	0	1	13	17	0	109	3,516	Tinggi
3	X <sub>2,3</sub>	0	1	10	20	0	112	3,613	Tinggi
4	X <sub>2,4</sub>	0	0	9	22	0	115	3,710	Tinggi
5	X <sub>2,5</sub>	0	0	9	22	0	115	3,710	Tinggi
6	X <sub>2,6</sub>	0	1	10	20	0	112	3,613	Tinggi
7	X <sub>2,7</sub>	0	0	16	15	0	108	3,484	Tinggi
8	X <sub>2,8</sub>	0	1	10	20	0	112	3,613	Tinggi
9	X <sub>2,9</sub>	0	1	20	10	0	102	3,290	Cukup
10	X <sub>2,10</sub>	0	0	9	22	0	115	3,710	Tinggi
11	X <sub>2,11</sub>	0	1	13	17	0	109	3,516	Tinggi
12	X <sub>2,12</sub>	0	1	10	20	0	112	3,613	Tinggi
13	X <sub>2,13</sub>	0	1	10	20	0	112	3,613	Tinggi
14	X <sub>2,14</sub>	0	1	20	10	0	102	3,290	Cukup
15	X <sub>2,15</sub>	0	1	16	14	0	106	3,419	Tinggi
Mean Keseluruhan								3,561	Tinggi

Tabel 4.7 diatas menunjukkan bahwa secara keseluruhan jawaban responden tentang motivasi termasuk dalam kategori tinggi. Untuk rata-rata tertinggi sebesar 3,710 yaitu terdapat pada empat butir pertanyaan, diantaranya adalah sebagai berikut :

- 1) Perbandingan jumlah gaji yang diterima dengan gaji yang diterima oleh karyawan lain diperusahaan yang sejenis, dimana para responden menganggap bahwa gaji yang diterima oleh karyawan lain diperusahaan yang sejenis sudah sesuai.
- 2) Pemberikan waktu luang kepada setiap karyawan untuk melaksanakan istirahat dan beribadah, dimana para responden menganggap bahwa waktu luang yang diberikan kepada setiap karyawan untuk melaksanakan istirahat dan beribadah sudah sangat baik.
- 3) adanya jaminan atas kelangsungan kerja karyawan pada perusahaan, dimana para responden menganggap bahwa sudah terdapat jaminan atas kelangsungan kerja karyawan dalam perusahaan.
- 4) Perusahaan memberikan kesempatan untuk menjalin kerja sama antar karyawan dalam menyelesaikan masalah pekerjaan, dimana para responden menganggap bahwa memberikan kesempatan untuk menjalin kerja sama antar karyawan dalam menyelesaikan masalah pekerjaan dianggap sudah sangat baik.

Sedangkan rata – rata terendah sebesar 3,290 yaitu terdapat pada dua butir pertanyaan, diantaranya adalah sebagai berikut :

- 1) Terciptanya rasa kekeluargaan antar sesama karyawan dalam perusahaan, dimana para responden menganggap hubungan rasa kekeluargaan antar sesama karyawan dalam perusahaan dianggap masih kurang.
- 2) Perusahaan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengembangkan potensi yang miliki, dimana para responden menganggap bahwa perusahaan sudah sangat memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengembangkan potensi yang miliki.

### **Kinerja Karyawan (Y)**

Merupakan tingkat pencapaian hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Berikut ini adalah deskriptif jawaban responden akan kinerja karyawan :

**Tabel 4.8 Hasil Uji Deskriptif Kinerja Karyawan**

No	Pertanyaan	Skor					Total	Mean	Kriteria
		1	2	3	4	5			
1	Y.1	0	1	10	20	0	112	3,613	Tinggi
2	Y.2	0	1	10	20	0	112	3,613	Tinggi
3	Y.3	0	0	9	22	0	115	3,710	Tinggi
4	Y.4	0	0	9	22	0	115	3,710	Tinggi
5	Y.5	0	1	18	12	0	104	3,355	Cukup
6	Y.6	0	1	10	20	0	112	3,613	Tinggi
7	Y.7	0	0	9	22	0	115	3,710	Tinggi
8	Y.8	0	1	10	20	0	112	3,613	Tinggi
Mean keseluruhan								3,617	Tinggi

Tabel 4.8 diatas menunjukkan bahwa secara keseluruhan jawaban responden untuk kinerja karyawan termasuk dalam kategori tinggi. Untuk rata-rata tertinggi sebesar 3,710 yaitu terdapat pada tiga butir pertanyaan, diantaranya adalah sebagai berikut :

- 1) Para karyawan dapat menciptakan suasana kerja yang kondusif dalam bekerja, dimana para responden menganggap karyawan sudah dapat menciptakan suasana kerja yang kondusif dalam bekerja.
- 2) Karyawan dapat mengikuti instruksi pekerjaan dengan baik dan benar sesuai dengan peraturan yang ditetapkan perusahaan, dimana para responden menganggap karyawan sudah dapat mengikuti instruksi dengan baik dan benar sesuai dengan peraturan yang ditetapkan perusahaan.
- 3) Karyawan dapat menciptakan attitude kerja, dimana para responden menganggap karyawan sudah dapat menciptakan attitude kerja.

Sedangkan rata-rata terendah sebesar 3,355 terdapat pada pertanyaan karyawan mempunyai inisiatif yang tinggi dan selalu berhati-hati dalam pekerjaan, dimana responden menganggap bahwa karyawan masih kurang mempunyai inisiatif yang tinggi dan selalu berhati-hati dalam pekerjaan.

### Analisa Hasil dan Pengujian Hipotesis

#### Uji Validitas

Validitas adalah tingkat kehandalan dan kesahihan alat ukur yang digunakan, instrumen atau kuesioner dikatakan valid berarti menunjukkan alat pengukur yang dipergunakan untuk mendapatkan data tersebut valid atau dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur. Hasil perhitungan ditunjukkan pada nilai *corrected item total correlation*. Jika nilai *corrected item total correlation* > 0,3 maka item dinyatakan valid.

**Tabel 4.9 Hasil Uji Validitas Untuk Masing – Masing Indikator Pada Seluruh Variabel**

Variabel	Dimensi	Item	Corrected Item- Total Correlation	r standar	Ket.
Budaya Perusahaan (X1)	Bureaucratic culture	X <sub>1.1</sub>	0,576	0,300	Valid
		X <sub>1.2</sub>	0,560	0,300	Valid
	Innovative Culture	X <sub>1.3</sub>	0,576	0,300	Valid
		X <sub>1.4</sub>	0,355	0,300	Valid
	Supportive Culture	X <sub>1.5</sub>	0,560	0,300	Valid
		X <sub>1.6</sub>	0,342	0,300	Valid
Motivasi (X2)	Kebutuhan Fisiologis	X <sub>2.1</sub>	0,510	0,300	Valid
		X <sub>2.2</sub>	0,642	0,300	Valid
		X <sub>2.3</sub>	0,790	0,300	Valid
		X <sub>2.4</sub>	0,540	0,300	Valid
	Kebutuhan Rasa Aman	X <sub>2.5</sub>	0,540	0,300	Valid
		X <sub>2.6</sub>	0,790	0,300	Valid
		X <sub>2.7</sub>	0,430	0,300	Valid

Kinerja Karyawan (Y)	Kebutuhan Sosial	X <sub>2.8</sub>	0,790	0,300	Valid
		X <sub>2.9</sub>	0,438	0,300	Valid
		X <sub>2.10</sub>	0,540	0,300	Valid
	Kebutuhan Harga Diri	X <sub>2.11</sub>	0,642	0,300	Valid
		X <sub>2.12</sub>	0,790	0,300	Valid
	Kebutuhan Aktualisasi Diri	X <sub>2.13</sub>	0,790	0,300	Valid
		X <sub>2.14</sub>	0,438	0,300	Valid
		X <sub>2.15</sub>	0,352	0,300	Valid
	Kinerja Karyawan (Y)	Y.1	0,774	0,300	Valid
		Y.2	0,774	0,300	Valid
		Y.3	0,573	0,300	Valid
		Y.4	0,573	0,300	Valid
		Y.5	0,310	0,300	Valid
		Y.6	0,774	0,300	Valid
		Y.7	0,573	0,300	Valid
Y.8		0,774	0,300	Valid	

Berdasarkan Tabel 4.9. didapat nilai *corrected item to correclation* > 0,3 maka item untuk masing-masing indikator pada seluruh variabel dinyatakan valid.

#### Uji Reliabilitas

Reliabilitas berguna untuk menetapkan apakah instrumen yang dalam hal ini kuesioner dapat digunakan lebih dari satu kali, paling tidak oleh responden yang sama akan menghasilkan data yang konsisten. Pengukuran suatu instrumen dikatakan reliabel jika *Alpha Cronbanch* > 0,6, dan berikut ini adalah hasil reliabilitas :

**Tabel 4.10 Hasil Uji Reliabilitas Pada Variabel Penelitian**

Variabel	<i>Alpa Cronbanch</i>	Keterangan
Budaya Perusahaan (X <sub>1</sub> )	0,749	Reliabel
Motivasi (X <sub>2</sub> )	0,909	Reliabel
Kinerja Karyawan (Y)	0,877	Reliabel

Pada Tabel 4.10. didapat nilai *Alpha Cronbanch* dari masing-masing variabel dinyatakan sudah reliabel karena lebih besar dari 0,6, dengan demikian dapat digunakan dalam penelitian.

#### Analisa Model Regresi Linear Berganda

Suatu analisa yang digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel dependen terhadap independen. Dalam penelitian ini variabel bebasnya X<sub>1</sub> adalah budaya perusahaan yang terdiri dari bureaucratic culture, innovative culture, supportive culture, dan variabel bebas X<sub>2</sub> adalah motivasi yang terdiri dari kebutuhan fisiologis, kebutuhan rasa aman, kebutuhan sosial, kebutuhan harga diri, kebutuhan aktualisasi diri serta variabel terikatnya adalah kinerja karyawan.

Hasil pengolahan data dengan menggunakan bantuan program spss dan diperoleh nilai koefisien regresi sebagaimana disajikan dalam Tabel 4.11. dibawah ini :

**Tabel 4.11 Hasil Analisis Regresi Linear Berganda**

No	Variabel	Koefisien Regresi	Standar error
1	(Constant)	-1,749	1,579
2	Budaya Perusahaan (X <sub>1</sub> )	0,986	0,186
3	Motivasi (X <sub>2</sub> )	0,181	0,074
R = 0,965			
R Square (R <sup>2</sup> ) = 0,932			
Adjusted R Square = 0,927			

Berdasarkan hasil perhitungan regresi yang terlihat pada tabel 4.11. maka dapat diperoleh suatu persamaan regresi linear berganda yaitu :

$$Y = -1,749 + 0,986X_1 + 0,181X_2$$

Dari persamaan regresi linear berganda tersebut dapat diketahui besarnya pengaruh budaya perusahaan dan motivasi terhadap kinerja karyawan. Pengaruh yang positif menunjukkan adanya hubungan searah antara budaya perusahaan dan motivasi dengan kinerja karyawan serta sebaliknya bila pengaruh yang negatif menunjukkan bahwa kinerja karyawan akan berubah tidak searah dengan budaya perusahaan dan motivasi. Nilai konstanta ( $b_0$ ) = -1,749 mempunyai arti jika nilai  $X_1$ ,  $X_2 = 0$  maka garis persamaan regresi tersebut memotong di sumbu  $Y = -1,749$ . Dengan pengertian bahwa jika budaya perusahaan dan motivasi sama dengan nol maka kinerja karyawan akan sebesar -1,749.

Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel bebas yang terdiri dari budaya perusahaan dan motivasi terhadap kinerja karyawan dapat dilihat dari besarnya nilai koefisien regresi, yaitu :

1. Nilai koefisien regresi  $X_1$  sebesar 0,986 mempunyai arti yaitu jika budaya perusahaan ( $X_1$ ) berubah sebesar 1 satuan dengan anggapan variabel lain tetap maka akan diikuti oleh perubahan kinerja karyawan ( $Y$ ) sebesar 98,6 % dengan arah yang sama atau kinerja karyawan akan bertambah sebesar 98,6 % .
2. Nilai koefisien regresi  $X_2$  sebesar 0,181 mempunyai arti yaitu jika motivasi ( $X_2$ ) berubah sebesar 1 satuan dengan anggapan variabel lain tetap maka akan diikuti oleh perubahan kinerja karyawan ( $Y$ ) sebesar 18,1 % dengan arah yang sama atau kinerja karyawan akan bertambah sebesar 18,1 % .

#### Koefisien Determinan dan Koefisien Korelasi Berganda

Berdasarkan tabel 4.11 diatas, untuk mengetahui seberapa besar variabel terikat dapat dijelaskan oleh variabel bebas maka dapat dilihat dari nilai koefisien determinan  $R^2$  (R square) yaitu sebesar 0,932, menunjukkan bahwa sekitar 93,2 % kinerja karyawan itu dapat dijelaskan oleh budaya perusahaan dan motivasi. Sedangkan sisanya sebesar 6,8 % dipengaruhi oleh variabel lain di luar persamaan (model regresi).

Adjusted R Square atau dikenal juga sebagai  $R^2$  yang telah disesuaikan yaitu  $R^2$  yang telah dibebaskan dari pengaruh derajat bebas. Hal ini berarti bahwa  $R^2$  benar – benar dapat menunjukkan bagaimana pengaruh variabel bebas yaitu budaya perusahaan dan motivasi terhadap variabel terikat ( $Y$ ). Adjusted  $R^2$  diperoleh 0,927, berarti pengaruh yang sesungguhnya variabel bebas terhadap variabel terikat adalah sebesar 92,7%, sedangkan sisanya sebesar 7,3% dipengaruhi variabel lain diluar variabel penelitian.

Koefisien korelasi berganda ( $R$ ) merupakan ukuran yang kedua yang dapat digunakan untuk mengetahui bagaimana tingkat keeratan hubungan atau korelasi variabel terikat terhadap variabel – variabel bebas. Nilai koefisien korelasi berganda ( $R$ ) sebesar 0,965, berarti menunjukkan tingkat keeratan hubungan atau korelasi antara kinerja karyawan dengan budaya perusahaan dan motivasi adalah sebesar 0,965.

#### Pengujian Hipotesis

##### Uji t

Uji t digunakan untuk membuktikan apakah masing – masing variabel bebas yang terdiri dari budaya perusahaan dan motivasi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hasil perhitungan dengan menggunakan spss 16.0 dapat diketahui hasil uji t dari masing – masing variabel sebagai berikut :

**Tabel 4.12 Hasil Perhitungan Uji t**

Variabel	t <sub>hitung</sub>	Signifikan	Keterangan
Budaya perusahaan ( $X_1$ )	5,297	0,000	Berpengaruh
Motivasi ( $X_2$ )	2,458	0,020	Berpengaruh

- a. Pengaruh secara parsial budaya perusahaan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan tabel 4.12 didapatkan nilai  $t_{hitung}$  sebesar 5,297 dengan nilai signifikan sebesar

0,000 (lebih kecil dari 0,05), hal ini berarti budaya perusahaan secara parsial berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

- b. Pengaruh secara parsial motivasi terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan tabel 4.12 didapatkan nilai  $t_{hitung}$  sebesar 2,458 dengan nilai signifikan sebesar 0,020 (lebih kecil dari 0,05), hal ini berarti motivasi secara parsial berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Setelah dipastikan seluruh variabel bebas berpengaruh secara parsial maka untuk membuktikan kebenarannya dari hipotesis kedua yaitu bahwa variabel yang paling berpengaruh dominan adalah budaya perusahaan, maka dapat diketahui dari nilai beta.

Berikut ini adalah tabel nilai beta yang digunakan untuk mengetahui urutan variabel yang mempunyai pengaruh dominan, adalah :

**Tabel 4.13 Urutan Variabel yang Berpengaruh Dominan**

Variabel	Beta	Rangking Pengaruh
Budaya Perusahaan ( $X_1$ )	0,986	1
Motivasi ( $X_2$ )	0,181	2

Berdasarkan nilai ditabel 4.13 tersebut, terdapat urutan variabel yang mempunyai nilai beta terbesar adalah pada budaya perusahaan sebesar 0,986. Dengan demikian hipotesis kedua yang menyatakan bahwa budaya perusahaan mempunyai pengaruh dominan terhadap kinerja karyawan terbukti kebenarannya.

### Pembahasan

Berdasarkan analisa perhitungan regresi linear berganda pada variabel bebas (X) yang terdiri dari budaya perusahaan dan motivasi terhadap kinerja karyawan (Y) menunjukkan pernyataan yang sesuai dengan pernyataan budaya perusahaan terdiri dari kepercayaan gabungan, nilai – nilai, prosedur, dan suasana dari dalam dunia kerja. Oleh karena itu budaya perusahaan terbentuk dari persepsi subyektif anggota organisasi dan juga sesuai dengan pernyataan dari Maslow apabila kebutuhan pada tingkat bawah telah terpenuhi, maka kebutuhan yang sudah terpuaskan akan dapat menimbulkan kebutuhan lain untuk memenuhi kebutuhan yang lebih tinggi. Budaya perusahaan dan kebutuhan tersebut tidak dapat terpenuhi atau dilaksanakan secara sekaligus, maka cenderung mempunyai tingkat prioritas dalam pemenuhannya pada setiap karyawan pada PT. Pilar Langgeng Sejahtera.

Hal ini dapat ditunjukkan oleh beberapa indikasi yaitu besarnya koefisien korelasi berganda (R) mencapai 0,965 yang menunjukkan bahwa 96,5 % terdapat keeratn hubungan yang kuat antara budaya perusahaan dan motivasi terhadap kinerja karyawan. Koefisien determinasi ( $R^2$ ) bernilai sebesar 0,932, ini menunjukkan bahwa 93,2 % perubahan variabel terikat yaitu kinerja karyawan PT. Pilar Langgeng Sejahtera dipengaruhi oleh kedua variabel bebas yaitu budaya perusahaan dan motivasi. Sedangkan sisanya sebesar 6,8 % dipengaruhi oleh faktor lain diluar kedua variabel bebas yang diteliti.

Pengujian pengaruh variabel bebas secara parsial terhadap variabel terikat dilakukan melalui uji t, menunjukkan bahwa masing – masing variabel bebas yaitu budaya perusahaan dan motivasi secara parsial mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Pilar Langgeng Sejahtera.

Berdasarkan nilai signifikannya dari setiap variabel bebas menunjukkan bahwa koefisien regresi untuk  $X_1$  dan  $X_2$  berpengaruh pada variabel terikat (Y). Berikut ini akan dibahas satu per satu variabel budaya perusahaan dan motivasi berdasarkan kajian teori :

1. Budaya Perusahaan ( $X_1$ )

Berdasarkan perhitungan diperoleh hasil bahwa budaya perusahaan berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Pilar Langgeng Sejahtera, karena budaya perusahaan adalah suatu kepercayaan dan nilai-nilai yang menjadi falsafah utama yang dipegang teguh oleh anggota perusahaan dalam menjalankan atau mengoperasionalkan kegiatan perusahaan, hasil ini sesuai dengan suatu pernyataan yang dikatakan oleh Nawawi ( 2003 ) yang menyatakan bahwa “budaya organisasi adalah suatu sistem penyebaran keyakinan dan nilai-nilai yang dikembangkan di dalam suatu organisasi sebagai pedoman perilaku anggotanya”.



## 2. Motivasi ( $X_2$ )

Berdasarkan perhitungan diperoleh hasil bahwa motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Pilar Langgeng Sejahtera, karena dengan motivasi karyawan dapat mempunyai daya penggerak atau pendorong untuk melakukan sesuatu pekerjaan. Hal ini sesuai pendapat yang dikemukakan oleh Sumiati (2007), mengatakan bahwa “motivasi adalah dorongan yang muncul dari dalam diri sendiri untuk bertingkah laku”.

## KESIMPULAN

Berdasarkan dari hasil analisis dan pembahasan yang telah dilakukan, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut :

1. Adanya pengaruh variabel bebas ( $X_1$ ) budaya perusahaan terhadap variabel terikat kinerja karyawan (Y) berdasarkan hasil dari uji t. Dengan demikian hipotesis yang menyatakan budaya perusahaan yang terdiri dari bureaucratic culture, innovative culture, supportive culture, secara parsial mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Pilar Langgeng Sejahtera telah terbukti kebenarannya.
2. Ada pengaruh variabel bebas ( $X_2$ ) motivasi terhadap variabel terikat kinerja karyawan (Y) berdasarkan hasil dari uji t. Dengan demikian hipotesis yang menyatakan motivasi yang terdiri kebutuhan fisiologis, kebutuhan rasa aman, kebutuhan sosial, kebutuhan harga diri, kebutuhan aktualisasi diri, secara parsial mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Pilar Langgeng Sejahtera telah terbukti kebenarannya.

Maka nilai koefisien determinasi dari hasil perhitungan adalah 0,932 yang berarti bahwa sebesar 93,2 % kinerja karyawan atau variabel terikat mampu dijelaskan oleh variabel bebas, sedangkan 6,8 % dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model regresi.

## DAFTAR PUSTAKA

- Asra, Sumiati., 2007, *Metode Pembelajaran*, CV. Wacana Prima, Bandung.
- Bangun, Wilson, SE, MSI., 2008, *Intisari Manajemen*, PT. Refika Aditama, Bandung.
- Darmawan, Didit., 2009, *Perilaku dan Kinerja Karyawan*, Penerbit Metromedia Education, Surabaya.
- Darmawan, Didit., 2009, *Metode Penelitian dan Teknik Praktis Menulis Karya Ilmiah*, Penerbit Metromedia education, Surabaya.
- Hasibuan, M., 2003, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, PT. Bumi Aksara, Jakarta.
- Hasibuan, Melayu, SP., 2003, *Manajemen Dasar, Pengertian dan Masalah*, PT. Toko Gunung Agung, Jakarta.
- Handoko, T. Hani., 2010, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Edisi Ketujuh Belas, BPFE, Yogyakarta.
- Hendry., 2003, *Contoh Pengukuran Budaya Organisasi*, teorionline.wordpress.com, Diakses tanggal 15 november 2013.
- Ivan Cevich, Jhon M, dkk., 2007, *Perilaku dan Manajemen Organisasi*, Erlangga, Jakarta.
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu., 2009, *Manajemen Sumber daya Manusia Perusahaan*, Edisi Kesembilan, PT. Remaja Rosda Karya, Bandung.
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu., 2009, *Evaluasi Kinerja SDM*, Edisi Kesembilan, PT. Refika Aditama, Bandung.
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu., 2005, *Evaluasi Kinerja SDM*, PT. Refika Aditama, Bandung.
- Mangkusasono, H., 2007, *Corporate Culture*, PT. Elex Media Komputindo, Jakarta.
- Mathis, Robert, L dan John Harold Jackson., 2006, *Human Resouce Manajemen*, Edisi Kesepuluh, Salemba Empat, Jakarta.
- Moeljono, Djokosantoso., 2003, *Budaya Korporat dan Keunggulan Korporasi, Pengembangan Budaya Korporasi*, PT. Elex Media Komputindo, Jakarta.
- Nawawi, H. Hadari., 2011, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Kedelapan, Penerbit Gadjah Mada University Press, Yogyakarta.
- Nawawi, H. Hadari., 2003, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, UGM Press, Yogyakarta.
- Purwanto, Erwan Agus., 2011, *Metode Penelitian Kuantitatif*, Edisi Kedua, Penerbit Gava media, Yogyakarta.

- Prihayanto, Susandi., 2012, *Pengaruh Budaya Perusahaan dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan*, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Diponegoro, Semarang.
- Rivai, Veithzal., 2006, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, Edisi Kesepuluh, Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Rivai, Veithzal., 2005, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*, Edisi Kedua, Murai Kencana, Jakarta.
- Robbins And Judge., 2007, *Perilaku Organisasi*, Salemba Empat, Jakarta.
- Robbins, S dan Coalter, M., 2007, *Manajemen*, Edisi Kedelapan, Penerbit PT. Indeks, Jakarta.
- Simanjuntak, Payaman .J., 2005, *Manajemen dan Evaluasi Kerja*, Penerbit FEUI, Jakarta.
- Sumarsono, Sony., 2003, *Ekonomi Manajemen Sumber Daya Manusia dan Ketenaga Kerjaan*, Graha Ilmu, Yogyakarta.
- Subekhi, Akhmad, MM., 2012, *Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia*, Prestasi Pusaka, Jakarta.
- Sudarmanto, SIP, MSI., 2009, *Kinerja Pengembangan Kompetensi SDM*, Pustaka pelajar, Yogyakarta.
- Sugiyono., 2006, *Metode Penelitian Pendidikan*, Penerbit Alfabeta, Bandung.
- Sugiyono., 2004, *Metode Penelitian Bisnis*, Edisi Kedelapan, CV. Alfabeta. Bandung.
- Supangkat, Andi.,2007, *Statistika dalam Kajian Deskriptif, Inferensi dan Nonparametrik*, Edisi Pertama, Kencana, Jakarta.
- Sugiyono., 2005, *Metode Penelitian Bisnis*, CV. Alfabeta, Bandung.
- Wirawan., 2007, *Budaya dan Iklim Organisasi*, Penerbit Salemba Empat, Jakarta.