

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **A. Landasan Teori**

##### **1. Budaya Organisasi**

###### **a. Pengertian Budaya Organisasi**

Budaya organisasi berkembang sehari-hari di dalam perusahaan, mengarahkan untuk terbentuknya budaya perusahaan, ini menggambarkan suatu ciri khas dan mendasar dan menjadi pembeda perusahaan yang satu dengan perusahaan yang lain dalam pelaksanaan kegiatan operasionalnya. Menurut Wahjono (2010: 34) budaya organisasi yang baik adalah kebiasaan yang memungkinkan anggota organisasi mampu menjadi manusia yang produktif, kreatif, bekerja dengan antusias, serta mampu merubah produk usang menjadi sesuatu yang bernilai tinggi dengan inovasi unik. Anggota organisasi akan bergerak dalam pencapaian tujuan organisasi sebagaimana telah dibimbing oleh organisasi melalui petunjuk pelaksanaan kegiatan yang diwujudkan dalam sistem operasional prosedur (SOP) yang telah ditetapkan (Busro, 2018: 5).

Menurut Umam (2018: 131) organisasi yang telah memiliki budaya organisasi yang kuat dapat terlihat oleh peninjau dari luar organisasi yang mengamati. Pengamat telah merasakan suasana khas daripada yang lain, apabila dibandingkan dengan organisasi lainnya.

Menurut Mangkunegara (2005: 113) mendefinisikan, budaya organisasi adalah segolongan asumsi atau sistem keyakinan, nilai dan norma yang dikembangkan dalam organisasi dan difungsikan menjadi arahan dalam tingkah laku bagi anggotanya serta untuk menanggulangi adaptasi eksternal dan integrasi internal.

Menurut Mangkunegara (2005: 114) tujuan dari penerapan budaya organisasi adalah agar seluruh anggota atau individu dalam perusahaan mematuhi dan berpedoman pada sistem nilai keyakinan dan norma-norma yang berlaku di dalam perusahaan. Konsistensi dalam mematuhi pada sistem nilai keyakinan dan norma-norma yang berlaku tersebut akan menjadikan organisasi memiliki sistem nilai (budaya organisasi yang kuat). Sistem nilai tersebut juga akan dijadikan sebagai pedoman sehari-hari dalam bertingkah laku di dalam organisasi.

Budaya organisasi tumbuh karena diciptakan dan dikembangkan oleh individu-individu yang berada di dalam organisasi, diterima sebagai nilai-nilai yang dipertahankan dan diwariskan kepada anggota baru organisasi. Sehingga nilai-nilai tersebut menjadi pedoman di dalam lingkungan organisasi yang kemudian dapat dianggap sebagai ciri khas dan pembeda dari organisasi lainnya. Dengan kata lain budaya organisasi dilatarbelakangi karena diinisiasi, diciptakan, diorganisasikan, dilaksanakan, dan dikembangkan secara bersama-sama oleh anggota organisasi. Dengan demikian, bahwa budaya organisasi diyakini dapat menumbuhkan identitas dalam setiap anggota organisasi yang dipegang teguh dalam diri setiap anggotanya. Keterikatan anggota organisasi ini

didasari oleh kesamaan nilai yang tertanam dalam diri individu mereka yang tidak terdapat paksaan atau tekanan. Jika dalam suatu organisasi tercipta budaya yang baik, maka hendaknya manajemen memfokuskan pada upaya pemeliharaan nilai-nilai yang ada (Busro, 2018:7).

Dari beberapa pengertian di atas dapat didefinisikan bahwa budaya organisasi merupakan penyebaran kepercayaan, nilai-nilai, pedoman atau norma yang berkembang dalam suatu perusahaan untuk mengarahkan karyawan dalam bertingkah laku sehari-hari di dalam organisasi.

#### **b. Komponen Budaya Organisasi**

Colquitt (Busro, 2018: 9) menyatakan, terdapat tiga komponen budaya organisasi, yaitu: artefak (*observable artifacts*), nilai-nilai yang dianut (*espoused values*), dan sumsi dasar (*basic underlying assumptions*), dengan penjelasan berikut:

- 1) Artefak adalah perwujudan dari suatu budaya organisasi yang karyawan dengan mudah melihat, melakukan, dan membicarakan tentang perusahaan tempatnya bekerja. Artefak terdiri dari: symbol organisasi, struktur fisik, bahasa, cerita, ritual, dan upacara.
- 2) Nilai-nilai yang dianut dan norma-norma yang diyakini dan ditegakkan berdasarkan peraturan yang dikeluarkan oleh perusahaan.
- 3) Asumsi dasar adalah untuk menanamkan keyakinan dan filosofi perusahaan yang menjadi sangat mendasar ke seluruh anggota

organisasi, serta memberikan keleluasaan karyawan untuk bertindak sesuai dengan kemampuan yang masih sesuai dengan peraturan.

Dari tiga komponen di atas, dapat disimpulkan bahwa penjelasan artefak yang teramati, merupakan perwujudan yang dapat diamati oleh karyawan, sehingga manajemen perusahaan perlu memberikan pengertian kepada karyawan, bagaimana mereka harus bertindak selama bekerja. Nilai-nilai yang dianut dapat berupa visi perusahaan, misi, tujuan, dan rencana strategis, serta berbagai keputusan. Pada tahap asumsi dasar yaitu keyakinan oleh anggota organisasi, seperti budaya gotong royong, dan saling tolong menolong.

### c. **Terbentuknya Budaya Organisasi**

Pembentukan budaya dalam organisasi diawali oleh para pendiri (*founder*), Menurut Busro (2018: 11) terbentuknya budaya organisasi melalui tahapan-tahapan sebagai berikut:

- 1) Seseorang secara sendiri-sendiri atau bersama-sama mempunyai gagasan untuk mendirikan suatu organisasi, baik bersifat profit maupun nonprofit.
- 2) Mereka kemudian menggali dan mengarahkan berbagai sumber daya yang diperlukan, mula dari *man, money, material, method, mechine*.
- 3) Kemudian mereka meletakkan dasar organisasi berupa susunan organisasi dan organisasi tata kerja (OTK).
- 4) Ditetapkanlah visi, misi, tujuan, logo, semboyan, slogan, dan berbagai peraturan, termasuk tata tertib.

- 5) Dibuatlah kantor baik secara fisik maupun nonfisik, dengan berbagai atribut, seragam, bendera, dan atribut lain yang menyertainya.
- 6) Mulaikan mereka melakukan aktivitas bersama dalam rangka mencapai tujuan dengan membangun budaya organisasi.
- 7) Budaya organisasi yang dikembangkan bersifat konsisten dan selalu berkembang ke arah yang lebih baik, lebih detail, lebih lengkap, lebih canggih, lebih berdaya saing, dan lebih *update*.

Pada umumnya budaya dibangun atau diciptakan oleh pendiri. Pendiri organisasi menanamkan nilai budaya dalam merancang tujuan organisasi. Secara tradisional pendiri mempunyai pengaruh yang penting dalam pembentukan budaya awal organisasi. Mereka mempunyai ide awal, dan mengimplementasikan bagaimana ide-ide tersebut harus terpenuhi, serta visi atau misi tentang bagaimana bentuk organisasi tersebut seharusnya.

Ketika budaya yang diciptakan itu ada, akan terdapat kekuatan-kekuatan dalam organisasi yang bertindak untuk mempertahankannya dengan cara memberikan sejumlah pengalaman yang sama kepada para karyawan. Manajemen puncak, praktek seleksi dan metode sosialisasi organisasi juga memainkan peran yang paling penting dalam mempertahankan sebuah budaya yang telah dibangun. Perilaku pendiri sendiri sebagai model peran yang mendorong karyawan untuk mengidentifikasi diri. Dengan demikian, menerapkan keyakinan, nilai, dan asumsi pendiri tersebut. Bila organisasi mencapai kesuksesan, maka visi pendiri dipandang sebagai faktor penentu utama

keberhasilan. Pada tahap ini, seluruh kepribadian pendiri menjadi melekat dalam budaya organisasi.

Menurut Wahjono (2010: 36) budaya organisasi diciptakan dan ditegakkan oleh pendiri. Namun ketika budaya organisasi di tahap awal maka kewajiban penerusnya untuk memperkuat dan merubah budaya menjadi budaya organisasi baru yang kuat dan cocok. Eksekutif yang bukan pendiri ikut berperan dengan senantiasa meletakkan dasar-dasar disiplin dalam bekerja dengan memberi teladan. Kebiasaan-kebiasaan yang dilakukan eksekutif yang dilakukan dalam jangka panjang akan memperkuat pembiasaan pendiri dan seterusnya melekat pada organisasi dan seluruh anggota organisasi dalam kegiatan sehari-hari organisasi.

Dalam budaya yang kuat, nilai inti perusahaan dipegang secara mendalam dan dianut secara bersama. Semakin banyak anggota yang memegang teguh nilai-nilai inti dan semakin besar komitmennya terhadap nilai-nilai tersebut, maka semakin kuat budaya organisasi. Di sisi lain, banyaknya perusahaan hancur dan rusaknya citra perusahaan karena pemilik, pimpinan (eksekutif), dan karyawan tidak memegang teguh budaya perusahaan yang berlandaskan moral, lupa pada landasan, tujuan dan misi didirikannya perusahaan oleh pendiri. Oleh karena itu, penerapan budaya perusahaan harus ditanamkan secara mendalam dan disosialisasikan kepada seluruh lapisan anggota organisasi.

#### d. Karakteristik Budaya Organisasi

Merujuk pada pemikiran Luthan dan Schein (Busro 2018: 21) terdapat enam karakteristik dari budaya organisasi, yaitu:

- 1) *Observed behavioral regularities*. Budaya di organisasi ditandai dengan adanya keberturan cara bertindak dari seluruh anggota organisasi yang ada.
- 2) *Norms*. Budaya di organisasi ditandai dengan adanya norma-norma yang berisi standar atau panduan berperilaku dari anggota organisasi.
- 3) *Dominant values*. Budaya di organisasi nilai dominan berkaitan dengan *quality*. Keberhasilan budaya organisasi dalam memberikan layanan sangat ditentukan oleh kualitas produk atau layanan yang diberikan kepada pelanggan.
- 4) *Philosophy*. Budaya organisasi ditandai dengan adanya keyakinan dari seluruh anggota organisasi dalam memandang sesuatu secara hakiki, misalnya dalam ketepatan waktu pelayanan dan perlakuan pelanggan. Filosofi ini dalam upaya memberikan kepuasan kepada pelanggan, maka organisasi memiliki keyakinan akan pentingnya memberikan kepuasan kepada pelanggan.
- 5) *Rules*. Dalam budaya organisasi terdapat ketentuan dan aturan main yang bersumber dari kebijakan organisasi maupun dari pemerintah yang mengikat seluruh anggota organisasi.
- 6) *Organization climate*. Budaya organisasi ditandai dengan adanya iklim organisasi yang tegas dari organisasi antara interaksi sesama

karyawan, interaksi atasan dengan bawahan, serta interaksi dengan pelanggan dan organisasi lain.

Wahjono (2010: 34) menyatakan karakteristik pembentuk budaya organisasi, di antaranya adalah:

- 1) Inovasi dan keberanian mengambil risiko, yaitu sejauh mana ketika karyawan didorong untuk inovatif dan berani mengambil risiko. Selain itu, bagaimana organisasi menghargai atas tindakan pengambilan risiko oleh karyawan serta membangkitkan hasil pemikiran atau ide karyawan.
- 2) Perhatian terhadap hal rinci, yaitu sejauh mana karyawan diharapkan memperlihatkan presisi (kecermatan), analisis, dan perhatian kepada rincian.
- 3) Orientasi pada hasil, yaitu sejauh mana manajemen memusatkan perhatian pada hasil bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil itu.
- 4) Orientasi pada manusia, yaitu sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil-hasil pada orang-orang di dalam organisasi itu.
- 5) Orientasi kepada tim, yaitu sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan sekitar tim-tim, bukannya individu-individu guna mendukung terciptanya saling kerjasama dan meningkatkan kualitas kerja.

- 6) Keagresifan, yaitu sejauh mana anggota organisasi bertindak agresif dan kompetitif dan bukanna bersantai.
- 7) Kestabilan, yaitu sejauh mana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo dari sebuah pertumbuhan.

Berbeda dengan pemikiran Luthan dan Schein sebelumnya, pemikiran Wahjono tentang karakteristik budaya organisasi lebih menekankan pada sikap karyawan ketika bekerja. Pengaruh sikap kerja dan hasil kerja individu atau karyawan menandakan berkembangnya organisasi serta pengaruh kumulatif membentuk suatu budaya kerja. Budaya kerja merupakan sikap hidup didasari nilai pandangan hidup yang menjadi sifat dan kebiasaan yang menjadi membudaya dalam organisasi yang tercermin pada perilaku, kepercayaan yang terwujud sebagai kerja atau bekerja.

**e. Fungsi Budaya Organisasi**

Fungsi budaya organisasi menunjukkan peranan dari budaya organisasi serta sebagai tapal batas tingkah laku individu yang ada didalamnya. Fungsi budaya organisasi menurut Robbins (Busro, 2018: 12) adalah:

- 1) Budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan organisasi lain dan setiap organisasi memiliki masing-masing ciri khas yang sangat menonjol.
- 2) Budaya membawa rasa identitas bagi semua anggota organisasi, karena budaya akan sangat melekat pada setiap anggota organisasi.

- 3) Budaya mengarahkan terbentuknya rasa komitmen para anggota terhadap organisasi, sehingga terinternalisasi pada seluruh anggota organisasi yang mendahulukan kepentingan besar organisasi daripada kepentingan individu.
- 4) Budaya sebagai perekat sosial dari anggota satu dengan lainnya membantu menghimpun organisasi bersama dengan standar yang sesuai dengan kemampuan karyawan.
- 5) Budaya sebagai kontrol untuk memandu dan membentuk sikap dan perilaku karyawan, baik berinteraksi di internal maupun eksternal organisasi.

Sementara itu fungsi budaya organisasi menurut pandangan Busro (2018: 13-14) adalah:

- 1) Sebagai pengikat anggota dalam organisasi serta seluruh komponen, terutama ketika organisasi menghadapi masalah dari internal maupun dari eksternal karena adanya perubahan.
- 2) Sebagai integrator, yang menjadikan budaya sebagai alat pemersatu dari beragam sifat, karakter, bakat, dan kemampuan seluruh anggota organisasi.
- 3) Sebagai identitas organisasi, budaya mencirikan dan sebagai identitas organisasi yang membedakannya dari organisasi lainnya.
- 4) Sebagai energi untuk mengerakkan seluruh anggota dalam mencapai cita-cita organisasi yang mengarahkan untuk menghasilkan kinerja tinggi.

- 5) Sebagai ciri kualitas output organisasi, yakni budaya organisasi yang baik, maka akan mempengaruhi kualitas output dan akan mampu untuk bersaing dengan kualitas organisasi lain.
- 6) Sebagai motivator bagi semua anggota organisasi dalam rangka mencapai visi, misi, dan tujuan organisasi.
- 7) Sebagai pedoman gaya kepemimpinan yang diterapkan manajer organisasi dalam berusaha mencapai tujuan organisasi dan mengatasi perubahan.
- 8) Sebagai *value enhancer*, budaya sebagai cara untuk meningkatkan nilai dari *stakeholders*-nya, seperti anggota, pelanggan, serta pihak lain yang berhubungan dengan organisasi.

Untuk mempertahankan budaya organisasi yang baik selain dilakukan oleh pendiri dan para eksekutif, menurut Wahjono (2010: 37-40) usaha-usaha sosialisasi dapat dilakukan dengan cara sebagai berikut:

- 1) Seleksi karyawan baru, dengan upaya cermat maka dapat diharapkan organisasi bisa mendapatkan sumber daya yang cocok dengan visi organisasi atau yang mempunyai potensi pengembangan diri yang besar. Proses seleksi juga sebagai upaya mempertahankan budaya organisasi dengan menyaring individu yang mungkin nantinya akan mempengaruhi atau mengganti budaya organisasi yang telah dibangun.
- 2) Tindakan manajemen puncak, ketika eksekutif bertutur kata dan berperilaku, sebagai contoh dan teladan kepada karyawan bagaimana

untuk bertindak dalam bekerja, serta memberikan kebebasan karyawan yang tidak menyalahi aturan perusahaan.

- 3) Penempatan kerja, didahului dengan pelatihan mendalam diharapkan sumber daya manusia yang baru di rekrut memiliki sikap disiplin tinggi sehingga ketika penempatan dalam unit kerja dalam kondisi siap.
- 4) Penguasaan kerja, akan didapatkan setelah memasuki masa kerja yang cukup dan pada saat itu diharapkan kebiasaan positif telah berubah melalui internalisasi sehingga membentuk budaya individu yang sesuai dengan budaya organisasi.
- 5) Mengukur dan memberi penghargaan, bila dilakukan dengan cermat dan sesuai dengan tata nilai yang telah disepakati, maka akan membuka peluang untuk mencintai dan menyayangi organisasi dan menciptakan rasa memiliki (*sense of belonging*) organisasi yang tinggi.
- 6) Ketaatan pada nilai-nilai yang penting, akan timbul dengan sendirinya seiring dengan tumbuhnya rasa memiliki organisasi.
- 7) Hikmat terhadap sejarah organisasi, akan muncul dari ketaatan, rasa cinta, rasa memiliki organisasi dengan tidak merusak nama baik organisasi dan para pendiri.
- 8) Model peran dawam (konsisten) sangat diperlukan untuk proses sirkuler berikutnya, karena karyawan lama akan melakukan kegiatan yang sama dengan melakukan perekrutan anggota organisasi baru.

Dari berbagai literatur diatas, budaya organisasi sangat sangat penting bagi suatu organisasi dalam rangka mencapai visi, misi, dan tujuan organisasi. Budaya organisasi dapat membantu mengatasi masalah adaptasi atas perubahan eksternal maupun internal. Pada permasalahan adaptasi eksternal, dapat dilakukan dengan pengembangan pemahaman perihal strategi, misi, tujuan organisasi, dan pengukuran kinerja. Sedangkan permasalahan pada internal dapat dilakukan dengan cara perbaikan komunikasi untuk mengurangi salah persepsi, penentuan standar pemberian insentif, dan sanksi serta pengawasan internal organisasi, sehingga masalah yang berkejolak didalam organisasi dapat teratasi dengan baik, tanpa menimbulkan efek negatif lain.

## **2. Motivasi**

### **a. Pengertian Motivasi**

Setiap kegiatan yang dilakukan oleh seseorang didorong oleh suatu keyakinan dan kemampuan dalam diri orang tersebut, kekuatan pendorong inilah yang disebut motivasi. Dalam suatu organisasi motivasi dapat dianggap sederhana dan dapat pula menjadi masalah kompleks, karena pada dasarnya manusia mudah untuk dimotivasi dengan apa yang menjadi keinginannya. Menurut Busro (2018: 51) motivasi adalah penggerak dari dalam individu untuk melakukan kegiatan tertentu dalam berusaha mencapai tujuan. Dengan pemberian motivasi, karyawan akan terdorong untuk memperlakukan pekerjaannya dengan semaksimal mungkin, dan mereka meyakini bahwa ketika organisasi berhasil mencapai tujuan, maka kepentingan-kepentingan pribadinya akan terjaga pula.

Motivasi merupakan metode yang akan mengarahkan karyawan pada tujuan organisasi agar mau bekerja dan berusaha sehingga keinginan karyawan dan tujuan organisasi saling dapat tercapai. Dasar karyawan dalam melakukan suatu pekerjaan dipengaruhi oleh suatu motivasi, hal ini karena adanya suatu kebutuhan hidup yang harus dipenuhi. Kebutuhan ini dapat berupa ekonomis yaitu untuk memperoleh uang, sedangkan kebutuhan nonekonomis dapat diartikan kebutuhan untuk mendapatkan penghargaan dan keinginan lebih maju. Segala bentuk kebutuhan tersebut, maka seseorang dituntut untuk lebih giat, kreatif, dan aktif dalam bekerja, untuk mencapai hal ini diperlukan adanya motivasi dalam melakukan pekerjaan, karena dapat mendorong karyawan untuk bekerja dan menjalankan tugas serta tanggungjawabnya dengan tepat. Oleh karena itu karyawan yang memiliki semangat dan motivasi yang tinggi akan mempunyai kinerja yang tinggi pula.

Mangkunegara (2005: 18) mengemukakan bahwa motivasi adalah kondisi (energi) yang menggerakkan dalam diri seseorang yang tersusun dengan baik untuk mencapai tujuan organisasi. Tingkatan motivasi dapat rendah, sedang, dan tinggi. Perbedaan tingkat motivasi dalam diri seseorang sangat memengaruhi hasil kerja bahkan termasuk kinerjanya dalam organisasi. Dorongan akan motivasi muncul karena dorongan dari dalam diri sendiri (*internal motivation*) dan dorongan dari luar diri (*external motivation*). Artinya tingkatan motivasi mempunyai arti bahwa ketika seseorang itu memiliki motivasi yang tinggi maka cenderung menghasilkan prestasi tinggi pula, dan sebaliknya jika seseorang memiliki prestasi kerja yang rendah dikarenakan memiliki motivasi yang rendah.

Maka, untuk mencapai kinerja organisasi dapat dicapai dengan maksimal, pihak manajemen atau pimpinan organisasi harus berusaha semaksimal mungkin untuk memengaruhi motivasi seluruh elemen individu di dalam organisasi untuk terciptanya motivasi berprestasi tinggi.

Menurut Robbins (Busro, 2018) mengemukakan motivasi merupakan keinginan untuk menggunakan usaha tingkat tinggi untuk organisasi, yang disesuaikan oleh kemampuan usaha yang bertujuan mencukupi sebagian kebutuhan individu. Definisi ini meliputi tiga bagian penting, yaitu: usaha, tujuan, dan kebutuhan.

Umam (2018: 160) mengatakan pada umumnya motivasi diartikan sebagai karakteristik pribadi, ini merupakan anggapan yang keliru. Para manajer yang belum berpengalaman sering menganggap karyawan yang terlihat kurang memiliki motivasi sebagai pemalas. Penganggapan seperti itu mengartikan seseorang selalu malas atau kurang motivasi. Motivasi merupakan akibat dari interaksi individu dan situasi. Sehingga individu-individu itu memiliki dorongan motivasi dasar yang berbeda.

Dari beberapa literatur di atas dapat didefinisikan bahwa motivasi merupakan penggerak dari dalam individu untuk mengarahkan pada tujuan organisasi agar mau bekerja dan berusaha sehingga keinginan karyawan dan tujuan organisasi saling dapat tercapai. Karyawan meyakini bahwa ketika organisasi berhasil dalam mencapai tujuan maka kepentingan-kepentingan pribadinya akan terpelihara pula.

## b. Teori-teori Motivasi

Untuk mencapai keberhasilan motivasi, maka diperlukan teori-teori motivasi dari para ahli sebagai pendukungnya.

### 1) Teori 3 Kebutuhan McClelland

Menurut David McClelland mengemukakan bahwa produktivitas seseorang ditentukan oleh “virus mental” yang ada pada dirinya. Virus mental merupakan keadaan jiwa yang mendorong seseorang yang mampu menggapai prestasinya dengan semaksimal mungkin (Busro, 2018: 62). Teori ini menjelaskan bahwa terdapat tiga kebutuhan manusia yang nyata, yaitu:

- a. kebutuhan akan prestasi (*needs for achievement*), yaitu ketika karyawan berprestasi tinggi cenderung untuk lebih baik lagi dari yang sudah dilakukan, mengembangkan diri, pengakuan hasil kerja.
- b. kebutuhan akan kekuasaan (*needs for power*), yaitu dorongan untuk mencapai otoritas untuk memiliki pengaruh terhadap orang lain.
- c. kebutuhan akan afiliasi (*needs affiliation*), yaitu interaksi dengan orang lain dengan tidak melakukan sesuatu yang merugikan.

McClelland (Mangkunegara, 2017: 19) juga mengemukakan enam karakteristik seseorang yang mempunyai motivasi berprestasi tinggi, yang seseorang itu memiliki:

- a. Tingkat tanggung jawab tinggi.
- b. Berani mengambil dan memikul risiko.
- c. Tujuan realistis.
- d. Rencana kerja menyeluruh dan merealisasikan tujuan.
- e. Memanfaatkan umpan balik yang konkret dalam semua kegiatan.
- f. Usaha merealisasikan rencana yang diprogramkan.

## 2) Teori Dua Faktor Herzberg

Teori Herzberg juga menggunakan teori Maslow sebagai titik acuan.

Herzberg melakukan penelitian dengan cara wawancara yang masing-masing koresponden diminta menceritakan sesuatu yang memberikan kepuasan (menyenangkan) ataupun yang tidak memberikan kepuasan (tidak menyenangkan). Hasil wawancara dianalisis dengan analisis isi untuk menentukan mana faktor pemberi kepuasan ataupun yang tidak memberikan kepuasan. Kemudian Herzberg mengembangkan teori isi yang dikenal sebagai teori motivasi dua faktor, yaitu:

- a. Faktor motivator, yaitu faktor yang memacu karyawan untuk bekerja lebih baik dan bergairah, meliputi aspek: pengakuan dari orang lain, peluang berprestasi, tantangan dan tanggung jawab.
- b. Faktor hygiene, yaitu faktor yang tidak meningkatkan motivasi kerja, tetapi bila tidak ada akan mengakibatkan ketidakpuasan, meliputi aspek: gaji, cara pengawasan, hubungan antar karyawan, dan kondisi kerja.

### 3) Teori X dan Y McGregor

McGregor (Wahjono, 2010: 83-84) mengemukakan dua pandangan nyata tipe manusia, pertama tipe pemalas yang ditandai dengan teori X dan kedua tipe pekerja yang ditandai dengan teori Y. Seorang manajer harus mengetahui tipe karyawannya dan memberikan motivasi sesuai kondisi yang sesuai agar dapat memotivasi karyawan dengan baik. Berdasarkan teori X, empat asumsi negatif, yaitu:

- a. Karyawan pada dasarnya tidak menyukai pekerjaan, dan berusaha untuk menghindarinya.
- b. Karena karyawan tidak menyukai pekerjaan, maka perlu dipaksa, diawasi, atau diancam dengan hukuman untuk mencapai tujuan-tujuan.
- c. Karyawan akan menghindari tanggung jawab dan mencari perintah formal jika dimungkinkan.
- d. Sebagian karyawan menempatkan keamanan di atas semua faktor lain yang terkait pekerjaan dan memperlihatkan sedikit ambisi.

Berlainan dengan pandangan negatif, McGregor juga membuat empat asumsi positif yang disebut teori Y, yaitu:

- a. Karyawan beranggapan kerja, seperti halnya istirahat dan bermain.
- b. Karyawan akan berlatih mengendalikan diri dan pengawasan diri untuk mencapai tujuan.

- c. Karyawan akan bersedia belajar menerima, bahkan lebih berusaha bertanggung jawab.
- d. Karyawan mampu membuat keputusan inovatif yang meluas ke seluruh populasi dan tidak hanya mereka yang ada pada manajemen.

Dalam teori ini Busro (2018: 70) menyimpulkan, bahwa motivasi kerja adalah kesediaan untuk berupaya yang tinggi ke arah tujuan organisasi, sesuai kemampuan untuk menguatkan perilaku, memberikan arah bertindak, dan pemicu untuk berusaha menghasilkan kinerja dan penghargaan atas hasil dan upaya pemenuhan kebutuhan perorangan.

#### 4) Teori Jentang Kebutuhan Maslow

Kebutuhan merupakan fundamen yang mendasar bagi perilaku karyawan. Apabila karyawan kebutuhannya tidak terpenuhi, maka karyawan tersebut akan menunjukkan perilaku kecewa. Sebaliknya, jika kebutuhannya terpenuhi, karyawan akan menampilkan perilaku yang gembira sebagai perwujudan rasa puasnya. Abraham Maslow (Busro, 2018: 56-57) mengemukakan hierarki kebutuhan manusia sebagai berikut:

- a. Kebutuhan fisiologis, yaitu kebutuhan tingkat terendah atau kebutuhan paling dasar seperti kebutuhan akan makanan, minuman, tempat tinggal, dan bebas dari rasa sakit.

- b. Kebutuhan rasa aman, yaitu kebutuhan akan perlindungan diri dari ancaman, bahaya, pertentangan, dan lingkungan hidup.
- c. Kebutuhan kebersamaan, sosial, dan cinta, yaitu kebutuhan untuk rasa memiliki (sosial) diterima oleh kelompok berafiliasi, berinteraksi, dan kebutuhan untuk mencintai serta dicintai.
- d. Kebutuhan akan harga diri, yaitu kebutuhan untuk dihormati dan dihargai oleh orang lain.
- e. Kebutuhan aktualisasi diri, yaitu kebutuhan untuk memenuhi diri sendiri secara maksimal dengan menggunakan kemampuan, keterampilan, dan potensi.

5) Teori *Existence, Relatedness, dan Growth* (ERG) Alderfer

Clapton Alderfer dalam teorinya setuju dengan Maslow bahwa kebutuhan-kebutuhan individual tersusun secara hierarki, namun Alderfer (Busro, 2018: 65-66) hanya mengusulkan tiga tingkat kebutuhan, yaitu:

- a. Eksistensi (*existence*), yaitu kebutuhan makanan, udara, air, gaji, dan kondisi pekerjaan.
- b. Keterkaitan (*existence*), yaitu kebutuhan akan hubungan sosial dan interpersonal yang berarti.
- c. Pertumbuhan (*growth*), yaitu kebutuhan yang terpenuhi jika individu membuat kontribusi yang produktif atau kreatif.

## 6) Teori Harapan Vroom

Vroom (Busro, 2018: 66-67) mendasarkan teorinya kepada tiga konsep yaitu:

- a. Harapan (*expectancy*), adalah suatu kesempatan yang diberikan terjadi karena perilaku.
- b. Nilai (*valence*), adalah akibat dari perilaku tertentu yang mempunyai nilai atau martabat tertentu (daya motivasi) bagi setiap individu tertentu.
- c. Pertautan (*instrumentality*), adalah tanggapan dari individu bahwa hasil tingkat pertama akan dihubungkan dengan hasil tingkat kedua.

Dalam teori ini Vroom menyatakan bahwa karyawan lebih mungkin termotivasi ketika mereka mempersepsikan usaha mereka akan menghasilkan kinerja yang berhasil dan menghasilkan penghargaan dan hasil sesuai dengan yang diinginkan.

## 7) Teori Goal-Setting Locke

Edwin A. Locke (Wahjono, 2010: 87) mengatakan bahwa tujuan sulit bila diterima dengan baik oleh bawahan akan menghasilkan kinerja yang lebih tinggi, bahkan dengan umpan balik akan mengantarkan pada capaian kinerja yang lebih tinggi. Tujuan sulit memang tidak mudah diterima oleh bawahan, tetapi bila sekali diterima dengan baik, maka bawahan akan termotivasi untuk berupaya semaksimal mungkin untuk mencapai kinerja yang lebih tinggi. Demikian dengan umpan

balik, akan membantu mengidentifikasi penyimpangan, sehingga bertindak memandu perilaku menuju sukses.

#### 8) Teori Keadilan Adams

Adams (Wahjono, 2010: 87-88) mengatakan bahwa karyawan akan membandingkan diri mereka dengan kawannya, tetangganya, rekan sekerjanya, rekan organisasi lain, atau pekerjaan masa lalu. Karyawan termotivasi setelah dibandingkan, menghasilkan persepsi keadilan yang dimoderatori faktor-faktor seperti jenis kelamin, masa kerja, level dalam organisasi, dan tingkat pendidikan.

### 3. Kinerja Karyawan

#### a. Pengertian Kinerja Karyawan

Setiap manusia mempunyai kemampuan dan potensi untuk bertindak dalam berbagai aktivitas untuk segala hal yang ingin dicapainya. Kinerja karyawan (*job performance*) dapat diartikan sebagai sejauh mana seseorang karyawan melaksanakan tugas dan tanggungjawab serta memperlakukan pekerjaannya dengan hasil yang terbaik. Pabundu mengemukakan bahwa kinerja adalah suatu hasil kerja yang dihasilkan karyawan yang diartikan guna mencapai tujuan yang diharapkan. Kinerja dapat dimaknai hasil dari suatu fungsi pekerjaan dari karyawan individu ataupun bersifat kelompok di dalam suatu organisasi yang bertujuan mencapai tujuan organisasi dalam masa periode waktu tertentu (Busro, 2018: 88).

Sedangkan menurut Harsuko (Priansa, 2017: 49), kinerja merupakan sejauh mana seorang karyawan berpartisipasi dalam menjalankan strategi perusahaan, baik sasaran khusus yang memperlihatkan peran individu atau yang dinyatakan berguna secara langsung bagi perusahaan dengan kompetensi yang diperlihatkan. Kinerja berkonsep multidimensional yang mencakup tiga aspek, yaitu: sikap (*attitude*), kemampuan (*ability*), dan prestasi (*accomplishment*).

Umam (2018: 186) mendefinisikan kinerja merupakan kesuksesan individu dalam melakukan pekerjaannya. Ukuran kesuksesan karyawan bergantung pada fungsi dari pekerjaannya berupa aktivitas selama kurun waktu tertentu. Dengan kata lain, ukuran kesuksesan kinerja berdasarkan ukuran berlaku yang disesuaikan dengan jenis pekerjaannya.

Sedangkan menurut Busro (2018: 89) kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai pegawai baik individu maupun kelompok, dalam upaya mencapai visi, misi, dan tujuan organisasi dengan menyertakan kampuan, ketekunan, kemandirian, kemampuan mengatasi masalah sesuai batas waktu yang diberikan, tidak melanggar hokum dan sesuai dengan moral maupun etika.

#### **b. Meningkatkan Kinerja Karyawan**

Tujuan perusahaan dapat dicapai jika perusahaan didukung oleh oleh unit-unit kerja yang terdapat di dalamnya. Priansa (2017: 54) menyebutkan upaya yang dapat dilakukan perusahaan dalam meningkatkan kinerja dapat dilakukan dengan upaya sebagai berikut:

- 1) Diskriminasi, yaitu manajer perusahaan dapat membedakan secara objektif antara karyawan yang dapat memberikan sumbangan penting bagi tujuan perusahaan dengan karyawan yang tidak dapat memberikan sumbangan penting. Melalui penilaian kinerja, keputusan yang terukur dan adil dapat diambil.
- 2) Pemberian harapan, yaitu ketika karyawan yang memiliki kinerja tinggi mengharapkan berbagai pengakuan dari perusahaan, baik pengakuan sisi materi, sisi sosial internal perusahaan, maupun jenjang karir. Perusahaan harus dapat memastikan karyawan yang berkinerja baik termotivasi mewujudkan kinerja terbaik dengan memastikan apa yang diharapkan oleh karyawan dapat diberikan oleh perusahaan.
- 3) Pengembangan, yaitu peningkatan kinerja karyawan dalam skema pengembangan karyawan sesuai dengan kinerja karyawan. Karyawan dengan hasil kinerja tinggi dapat dipromosikan, sementara karyawan dengan kinerja di bawah ketentuan, program pelatihan dan *refreshing* diperlukan untuk mengarahkan peningkatan kinerja.
- 4) Komunikasi, yaitu manajer bertanggung jawab mengevaluasi kinerja para karyawan dan akurat mengomunikasikan penilaian yang telah dilakukan serta harus mengetahui kekurangan dan masalah yang dihadapi karyawan dan cara untuk mengatasinya.

Berdasarkan empat upaya tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa upaya pada diskriminasi diperlukan bahwa ketika melalui penilaian kinerja manajer dapat memberikan keputusan yang terukur dan adil, misalnya berkaitan

pengembangan karyawan, penggajian, dan sebagainya; upaya pemberian harapan perlu dilakukan untuk memotivasi karyawan untuk tetap berprestasi dan perusahaan memastikan berbagai harapan karyawan tersebut dapat diberikan sesuai dengan keinginan karyawan; upaya pengembangan untuk sekaligus meningkatkan kinerja karyawan sesuai dengan kinerja yang dicapai, dipromosikan adalah bentuk apresiasi perusahaan atas kinerja tinggi dan pelatihan intensif bagi kinerja di bawah standar; sedangkan upaya komunikasi berperan penting bahwa manajer harus mengetahui pelatihan dan pengembangan yang dibutuhkan, maka untuk memastikannya para manajer perlu berkomunikasi secara intens dengan karyawan.

**c. Faktor-faktor yang Memengaruhi Kinerja Karyawan**

Mathis dan Jackson sebagaimana dikutip Priansa (2017: 50-51) menyatakan faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan, diantaranya adalah:

1) Kemampuan Individual

Tingkat keterampilan merupakan bahan mentah yang dimiliki seseorang yang berupa pengetahuan, pemahaman, kemampuan, kecakapan interpersonal, kecakapan teknis. Dengan memiliki tingkat keterampilan yang baik, kemungkinan karyawan akan mempunyai kinerja yang baik.

2) Usaha yang di curahkan

Usaha yang di curahkan bagi karyawan adalah ketika kerja, kehadiran, dan motivasinya. Tingkat usaha oleh karyawan karena motivasi yang

diperlihatkan hanya untuk menyelesaikan pekerjaannya dengan baik.

Karyawan akan bekerja dengan baik pasti memerlukan banyak upaya.

### 3) Lingkungan organisasi

Dalam rangka menunjang kinerja para karyawan, perusahaan menyediakan fasilitas karyawan meliputi pelatihan dan pengembangan peralatan, teknologi, dan manajemen.

Berdasarkan literatur di atas dapat disimpulkan bahwa kemampuan individual terhadap keterampilan karyawan diperlukan guna menjalankan peran dan fungsi organisasi dan untuk selalu produktif dan efektif untuk berkontribusi kepada perusahaan. Pada tingkat usaha yang dilakukan oleh karyawan adalah bagaimana karyawan memiliki komitmen yang kuat serta kepedulian tinggi terhadap tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Karyawan dengan dorongan motivasi dengan senang hati mengerjakan tugasnya tanpa menganggapnya sebagai beban. Sedangkan lingkungan organisasi merupakan penunjang yang dikhususkan bagi karyawan sebagai penunjang produktivitas guna kenaikan tingkat kinerja karyawan.

## 4. Penilaian Kinerja

### a. Pengertian Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja (*performance appraisal*) memposisikan peranan yang sangat penting dalam peningkatan motivasi karyawan. Penilaian ini diperlukan sebagai respon atas kinerja dan prestasi yang dihasilkan oleh karyawan. Jika kinerja tidak sesuai dengan standar yang ditentukan, maka diberikan kesempatan

untuk meninjau kemajuan karyawan untuk membuat rancangan peningkatan kinerja.

Wahjono (2010: 94) mengemukakan Penilaian kinerja sangat diperlukan sebagai *feedback* dari serangkaian kegiatan didalam organisasi. Dalam penilaian tersebut setiap karyawan akan dinilai dan dievaluasi atas prestasi kerjanya. Hal ini diharapkan dapat memperbaiki kinerja karyawan. Perusahaan menggunakan penilaian kinerja sebagai bagian kepentingan administrasi dan pengembangan untuk masa yang akan datang. Secara administrasi, perusahaan menjadikan penilaian kinerja sebagai acuan dalam membuat keputusan yang berkaitan kondisi kerja karyawan. Berkaitan pengembangan, pelatihan sebagai cara memotivasi dan meningkatkan keterampilan kerja.

Menurut Busro (2018: 96) penilaian kinerja mengacu pada sistem formal dan terstruktur untuk digunakan mengukur, menilai, dan memengaruhi sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku dan hasil, termasuk tingkat ketidakhadiran. Penilaian kinerja juga dapat diartikan sebagai salah satu metode dalam mengendalikan karyawan. Dengan demikian, penilaian kinerja mencerminkan kuantitas dan kualitas hasil kerja karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan serta lingkup tanggung jawabnya.

**b. Kriteria untuk Menilai Kinerja**

Program manajemen kerja berada pada ruang lingkup yang besar dan berhubungan dengan semua elemen yang difungsikan untuk meningkatkan

kinerja organisasi. Menurut Busro (2018: 98-99) untuk menilai mutu kinerja karyawan, dapat di ukur dengan sejumlah aspek sebagai berikut:

- 1) Sikap dalam melaksanakan tugas dapat dilihat dari: (a) sikap menganggap bawahan tidak lebih rendah setatusnya dalam penguasaan pengetahuan, (b) sikap kehati-hatian dalam menjalankan tugas, (c) sikap kehati-hatian membedakan fakta dengan hipotesis, (d) sikap toleran dalam perbedaan pendapat, (e) minat terhadap pekerjaan, (f) sikap ingin menularkan perasaan senang kepada karyawan lain.
- 2) Perencanaan dalam bekerja dapat diamati dengan melihat: (a) kemampuan menyesuaikan dengan perkembangan iptek, (b) kemampuan melakukan komunikasi interpersonal, (c) kemampuan membuat perencanaan kerja, (d) kemampuan menyiapkan catatan kerja, (e) kemampuan menyiapkan bahan dan alat kerja, (f) kemampuan memilih referensi, (g) kemampuan pendukung dalam melaksanakan tugas.
- 3) Proses pelaksanaan pekerjaan yang dapat diamati dari: (a) kejelasan tujuan, (b) kemampuan yang diamati, (c) penguasaan pekerjaan, (d) kemampuan melakukan *problem solving approach*, (e) ketersediaan waktu, (f) kemampuan menggunakan alat bantu, (g) kemampuan memberikan umpan balik.
- 4) Kemampuan dalam melaksanakan tugasnya memiliki standar kinerja yang dapat diamati dari: (a) pendidikan, (b) persiapan rencana, (c)

pengelolaan program kerja, (d) penguasaan kerja, (e) kemampuan dalam memberikan pelayanan bantuan, (f) menciptakan fasilitas terlaksannya diskusi untuk membangkitkan minat belajar karyawan.

Evaluasi kinerja (*performance appraisal*) haruslah dilakukan secara periodik dan formal. Dalam pelaksanaan evaluasi kinerja secara periodik yang cenderung memiliki arti sesuatu yang rutin dilakukan hanya mencari-cari kesalahan dan kelemahan karyawan, maka perlu menghilangkan efek negatif ini dengan dilakukan evaluasi kinerja yang perlu di *review* secara berkelanjutan, ikut sertanya karyawan, dan pengakuan kinerja karyawan meskipun belum memenuhi standar yang telah ditetapkan (Wahjono, 2010: 94).

Mengukur kinerja terlebih dahulu dapat dilakukan dengan pendefinisian operasional dari kinerja itu sendiri, yaitu sebagai hasil kerja yang dihasilkan, baik segi kualitas maupun kuantitas pekerjaannya sesuai peran di dalam organisasi, dan disertai kemampuan, kecakapan, dan keterampilan dalam menyelesaikan pekerjaannya.

Menurut Busro (2018: 99) kinerja dapat diukur dengan dimensi dan indikator sebagai berikut: (1) hasil kerja dengan indikatornya: kualitas hasil kerja; kuantitas hasil kerja; dan efisiensi melaksanakan tugas, (2) perilaku kerja indikatornya: disiplin kerja; inisiatif; dan ketelitian, dan (3) sifat pribadi indikatornya: kejujuran; dan kreativitas.

### c. Tujuan Penilaian Kinerja

Sistem penilaian kinerja hendaknya mampu menilai perilaku-perilaku kritis yang mengarahkan pada keberhasilan perusahaan, dan praktis dengan mudah dipahami oleh penilai dan karyawan sehingga bermanfaat untuk mencapai tujuan yang ada. Menurut Milkovich dan Bodreau tujuan diadakannya penilaian kinerja karyawan adalah untuk mengenali kekuatan dan kelemahan karyawan sehingga proses untuk memperbaiki kesalahan karyawan dalam bekerja dan alokasi penghargaan (*reward*) tepat dan sesuai dengan prestasi yang dihasilkan oleh masing-masing karyawan. Karyawan memerlukan umpan balik (*feedback*) sebagai informasi untuk mendapatkan bimbingan untuk kemudian terbentuk keterampilan kerja yang sesuai dalam menunjang kebutuhan perusahaan dan karyawan (Priansa, 2017: 63).

Menurut Priansa (2017: 65) bahwa penilaian kinerja yang baik dapat mampu menggambarkan secara tepat perihal kinerja karyawan yang dinilai. Hal ini membutuhkan penilaian kinerja yang memiliki standar pengukuran, cara penilaian, dan analisis data hasil pengukuran, serta langkah selanjutnya dari hasil pengukuran. Menilai dan memperbaiki kinerja karyawan yang buruk bukan satu-satunya tujuan dari penilaian, tetapi juga dapat digunakan untuk mendorong karyawan mampu bekerja lebih baik lagi.

Keberhasilan sistem dalam menilai kinerja, selain tergantung pada objektivitas penilai, serta kebenaran dan ketepatan metode yang digunakan, juga dipengaruhi kriteria-kriteria yang ditetapkan. Dengan arti lain, pengukuran

kinerja akan baik bila benar-benar didasari pada kriteria yang tepat dalam pekerjaan tertentu (Busro, 2018: 98).

## **5. Hubungan Budaya Organisasi, motivasi terhadap Kinerja**

Adanya budaya organisasi yang baik pada suatu perusahaan diharapkan dapat memberikan sumbangan yang signifikan dalam meningkatkan kinerja karyawan yang lebih produktif. Budaya organisasi merupakan suatu budaya yang secara relatif tetap dalam jangka pendek untuk mempengaruhi perubahan, yang mana dengan melibatkan manajemen dalam membuat rencana strategis untuk jangka panjang. Budaya yang berkembang berkaitan yang nyata dan erat dengan kinerja karyawan yang diharapkan akan mampu mendorong setiap karyawan untuk mendedikasikan perannya dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawab atas pekerjaannya secara baik dan maksimal.

Pola budaya kerja yang dinilai kurang sehat terlihat dari aktivitas kegiatan sehari-hari dalam organisasi seperti tidak kreatif, tidak inovatif, kurang analisis, dan kurang berpikir secara global. Pola kebiasaan ini menggambarkan buruknya sistem kerja yang mengarah pada penurunan kinerja karyawan dalam sebuah perusahaan.

Manajemen perusahaan untuk mencapai tujuan dan mengharapkan hasil kinerja yang baik perlu menggerakkan semua sumber daya manusia yang dimiliki. Memotivasi karyawan adalah langkah agar karyawan ikut serta dengan upaya yang tinggi dalam berusaha mencapai tujuan. Dengan pemberian

motivasi, karyawan akan terdorong untuk memperlakukan pekerjaannya dengan semaksimal mungkin, dan mereka meyakini bahwa ketika organisasi berhasil mencapai tujuan, maka kepentingan-kepentingan pribadinya akan terjaga pula (Busro, 2018: 51).

Penelitian mengenai hubungan antara budaya organisasi, motivasi dengan kinerja telah dilakukan oleh beberapa peneliti antara lain adalah Wagiman S. dan Sutanto (2018), Laura dan Susanto (2016), Silvia *et al* (2016), Graha dan Rahardjo (2016), serta Sagita *et al* (2017).

Wagiman S. dan Sutanto melakukan penelitian mengenai pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. kantor wilayah Semarang dengan sampel 100 orang karyawan. Dari penelitian ini diketahui bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Semakin budaya organisasi diterapkan maka akan meningkatkan kinerja.

Dalam penelitian Laura dan Susanto (2016), Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Pembangunan Jaya Ancol Tbk.

Penelitian yang dilakukan oleh Silvia *et al* (2016) yang bertujuan untuk memperoleh temuan eksplanatif yang teruji tentang pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Hotel Adirama menyimpulkan bahwa, terdapat pengaruh positif budaya kerja terhadap kinerja karyawan Hotel Adirama.

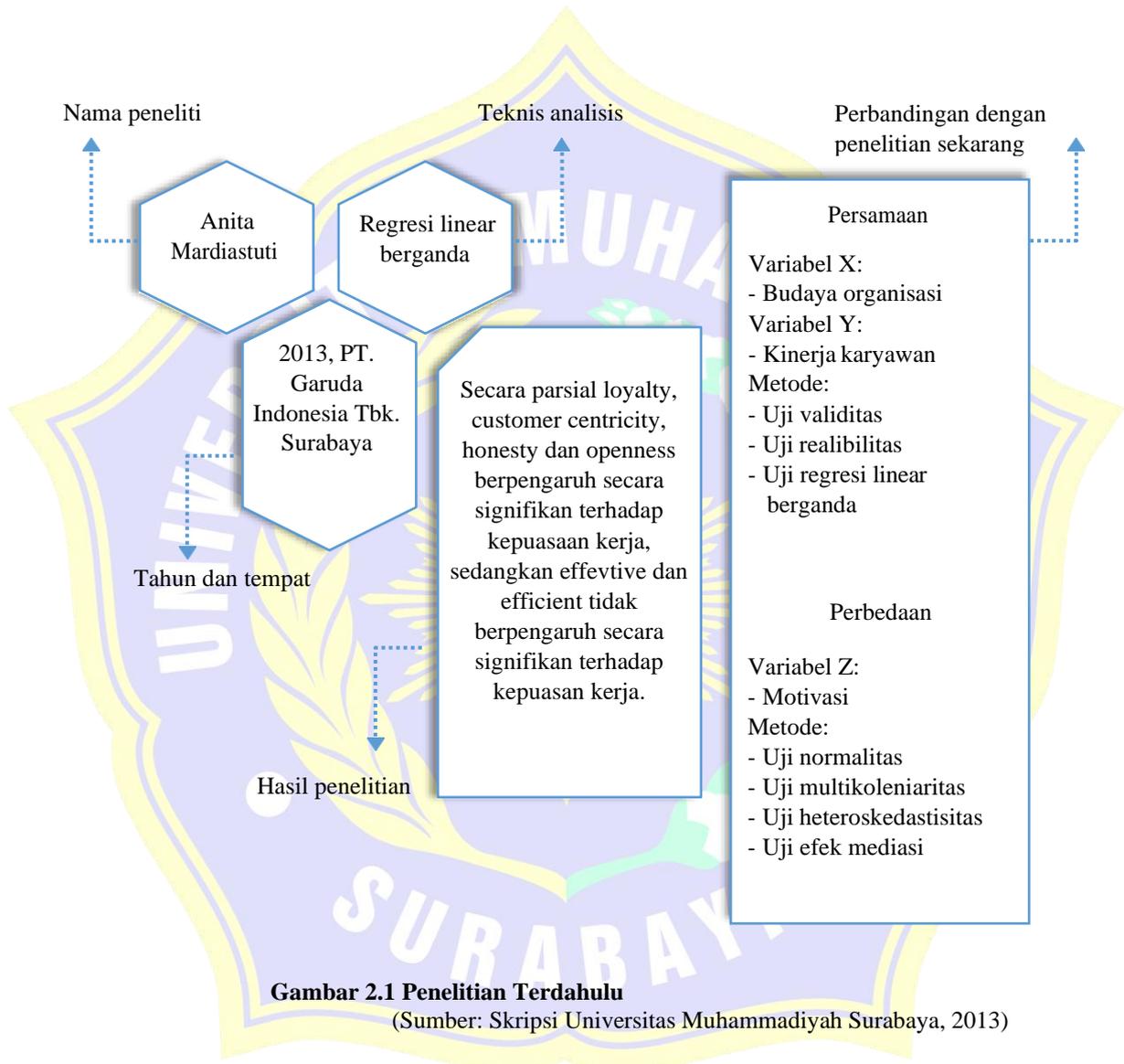
Graha dan Rahardjo (2016) melakukan penelitian budaya organisasi terhadap kinerja pada bagian penjualan PT. LG Indonesia Semarang dengan sampel sebanyak 72 orang, menunjukkan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja. Budaya organisasi mendukung tujuan organisasi untuk karyawan supaya bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal.

Penelitian Sagita *et al* (2017) mengenai pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan mediator motivasi Pada PT. Astra Internasional, Tbk-Toyota (Auto2000) Cabang Sutoyo Malang. Menggunakan sampel 60 orang responden. Dari penelitian ini diketahui bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja. Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Serta, motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Kesimpulan dari berbagai penelitian yang dilakukan di atas menunjukkan bahwa budaya organisasi dan motivasi positif dan sangat berperan dalam meningkatkan kinerja karyawan. Budaya yang kuat menjadi aspek kunci bagi terlaksananya fungsi-fungsi organisasi. Semakin kuat budaya organisasi akan mampu mempersatukan atau mengarahkan sikap dan tindakan anggota organisasi untuk mendukung budaya organisasi. Sementara motivasi memberi dorongan setiap karyawan berupaya lebih untuk diharapkan bertindak ke arah tujuan bersama perusahaan. Budaya organisasi dan motivasi sama-sama memberikan peran penting dalam terciptanya kinerja yang maksimal bagi seluruh anggota organisasi.

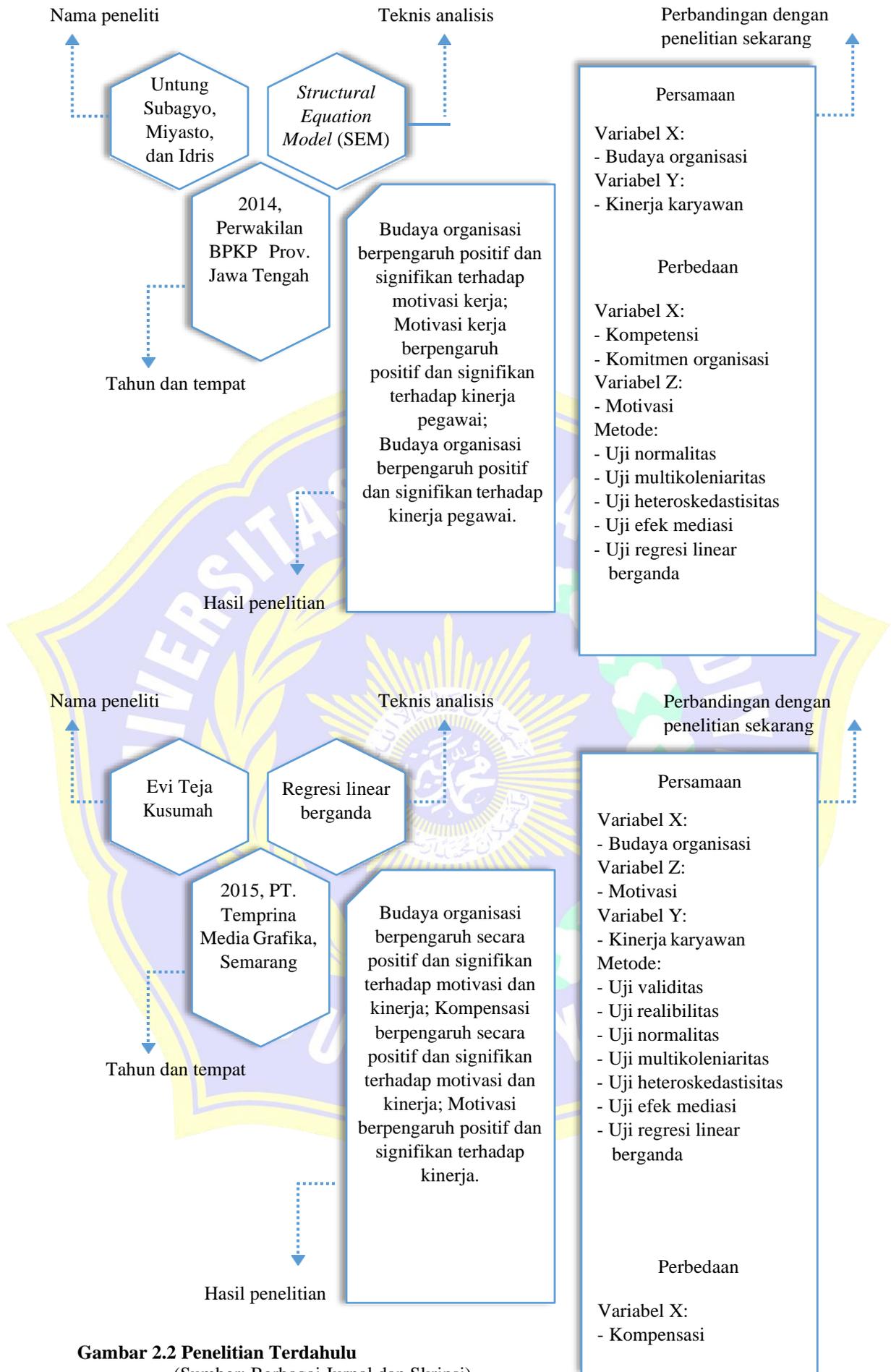
## B. Penelitian Terdahulu

Dari hasil kajian pustaka, penulis menemukan penelitain sebelumnya yang berhubungan dengan variabel budaya organisasi, motivasi, dan kinerja karyawan, dapat dilihat pada bagan berikut:

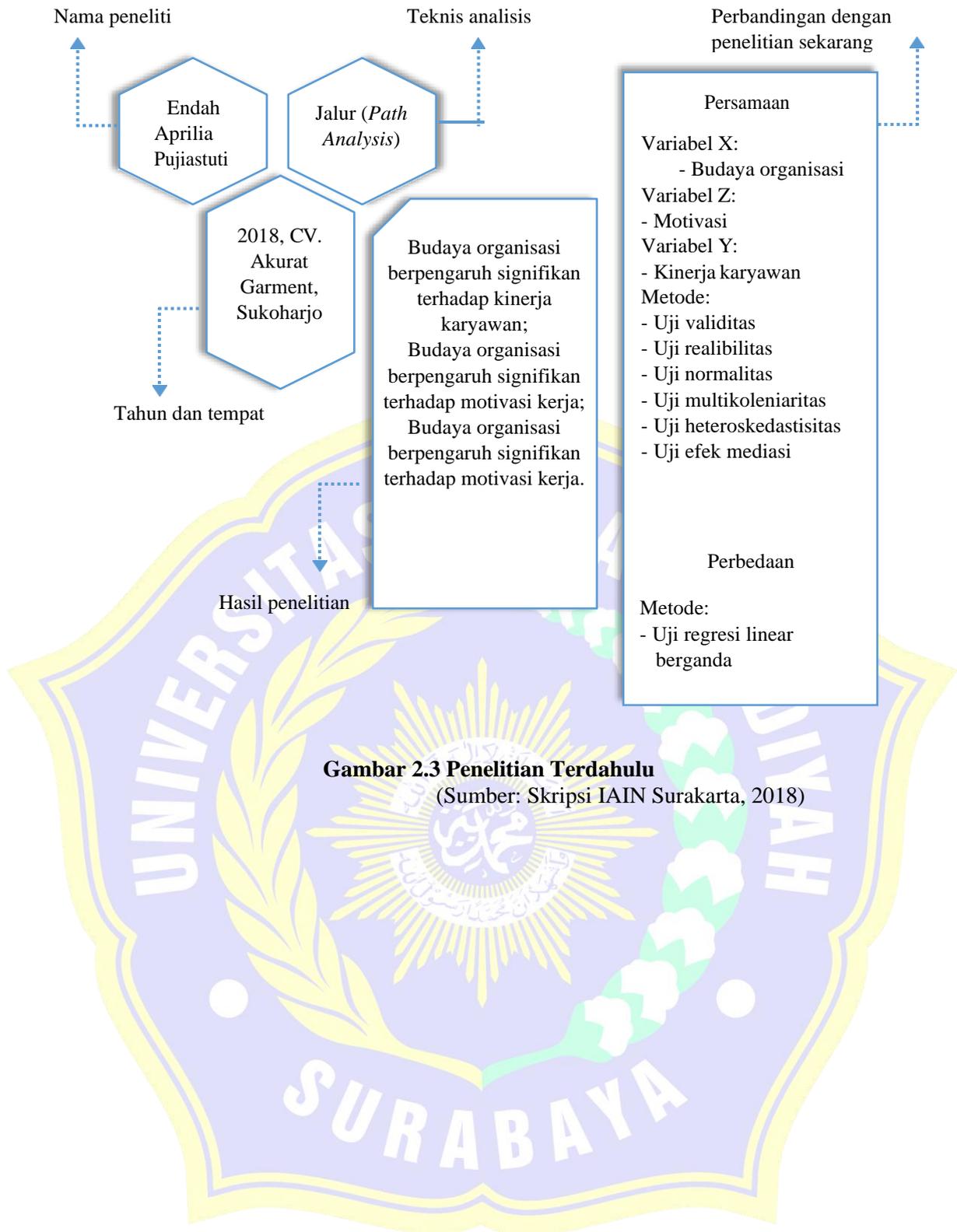


**Gambar 2.1 Penelitian Terdahulu**

(Sumber: Skripsi Universitas Muhammadiyah Surabaya, 2013)



**Gambar 2.2 Penelitian Terdahulu**  
(Sumber: Berbagai Jurnal dan Skripsi)



### C. Kerangka Konseptual

Berdasarkan telaah pustaka dan penelitian terdahulu berikut merupakan kerangka pemikiran teoritis yang diajukan meliputi variabel budaya organisasi, motivasi, dan kinerja karyawan.



**Gambar 2.4 Kerangka Konseptual**

(Sumber: Konsep yang dikembangkan dalam penelitian ini, 2020)

#### **D. Hipotesis**

Menurut Sugiyono (2016:64), hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah yang telah dalam bentuk kalimat pertanyaan. Jawaban ini bersifat sementara, karena jawaban didasarkan pada teori, belum atas dasar fakta melalui pengumpulan data penelitian.

Berdasarkan pada landasan teori dan kerangka konseptual dalam penelitian ini, hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut:

H1:

Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan PT. Ramayana Lestari Sentosa Tbk. Cabang RB31 Cahaya BG Junction Surabaya.

H2:

Budaya organisasi melalui mediasi motivasi McClelland berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Ramayana Lestari Sentosa Tbk. Cabang RB31 Cahaya BG Junction Surabaya.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **A. Pendekatan Penelitian**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan. Adapun yang dimaksud dengan pendekatan kuantitatif yaitu penelitian yang berlandaskan filsafat positivisme, untuk meneliti populasi tertentu, pengumpulan data dengan instrumen penelitian, analisis data bersifat statistik, dengan tujuan menguji hipotesis (Sugiyono, 2018: 15)

Tujuan penelitian lebih diarahkan untuk menunjukkan hubungan antar variabel, memverifikasi teori dan melakukan prediksi. Teori-teori yang diajukan dijadikan sebagai standar untuk menyatakan sesuai ataupun ketidaksesuaian sebuah fenomena yang terjadi, dan disinilah akan diketahui istilah kebenaran etik, sebuah kebenaran berdasarkan pada teori yang diajukan peneliti. Pendekatan kuantitatif bertujuan untuk menunjukkan hubungan antar variabel, verifikasi teori, dan mencari generalisasi yang terdapat nilai prediktif. Pendekatan yang dilakukan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif yang berfokus pada pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan motivasi sebagai variabel mediating pada PT. Ramayana Lestari Sentosa Tbk. Cabang RB31 Cahaya BG Junction Surabaya.

## B. Identifikasi Variabel

Variabel penelitian adalah suatu atribut atau sifat dari orang atau objek yang mempunyai variasi antara satu dengan yang lainnya untuk dipelajari dan ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2016: 38). Berdasarkan telaah pustaka dan perumusan hipotesis, maka dalam penelitian ini terdapat tiga variabel penelitian, adapun variable-variabel tersebut adalah:

### 1) Variabel Bebas (Independen)

Variabel bebas atau independen juga sering disebut *stimulus* merupakan variabel yang mempengaruhi atau menjadi sebab timbulnya atau berubahnya variabel dependen (Sugiyono, 2016: 39).

Dalam penelitian ini yang merupakan variabel bebasnya adalah budaya organisasi.

### 2) Variabel Terikat (Dependen)

Variabel terikat atau dependen sering juga disebut variabel output merupakan variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat karena adanya variabel bebas (Sugiyono, 2016: 39). Dalam penelitian ini yang merupakan variabel terikatnya adalah kinerja karyawan.

### 3) Variabel Mediating

Variabel mediating secara teoritis adalah variabel yang mempengaruhi hubungan variabel independen dengan dependen menjadi hubungan tidak langsung. Variabel mediating sebagai variabel penyela atau perantara terletak diantara variabel independen dan dependen, sehingga variabel independen tidak langsung

memengaruhi berubahnya variabel dependen (Sugiyono, 2018: 59).

Dalam penelitian ini yang merupakan variabel mediating adalah motivasi.

### C. Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional merupakan petunjuk tentang bagaimana suatu variabel di ukur, sehingga peneliti mudah untuk mengetahui baik buruknya pengukuran tersebut. Adapun definisi operasional dalam penelitian ini adalah:

#### 1) Budaya Organisasi

Menurut Wahjono (2010: 34) Budaya organisasi merupakan kesatuan sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi lain.

**Tabel 3.1 Definisi Operasional Budaya Organisasi**

Indikator	Pernyataan
<p>1. Inovasi dan keberanian mengambil risiko.</p> <p>Yaitu sejauh mana ketika karyawan didorong untuk inovatif dan berani mengambil risiko.</p>	<p>1. Pimpinan mendorong saya untuk melakukan inovasi atau gagasan baru dalam pekerjaan;</p> <p>2. Saya selalu menciptakan ide-ide yang inovatif dalam pekerjaan;</p> <p>3. Saya diharuskan untuk berani mengambil risiko dalam setiap tanggung jawab pekerjaan.</p>
<p>2. Perhatian terhadap hal rinci.</p> <p>Yaitu sejauh mana karyawan diharapkan memperlihatkan presisi (kecermatan), analisis, dan perhatian kepada rincian.</p>	<p>4. Saya dituntut untuk memperhatikan hal-hal kecil sehingga pekerjaan akan lebih maksimal;</p> <p>5. Saya harus selalu cermat dan teliti dalam melaksanakan sebuah pekerjaan.</p>

Indikator	Pernyataan
<p>3. Orientasi pada hasil.</p> <p>Yaitu sejauh mana manajemen memusatkan perhatian pada hasil bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil itu.</p>	<p>6. Saya senantiasa bekerja dengan menekankan pada hasil yang optimal;</p> <p>7. Saya terus mengembangkan diri untuk mendapatkan hasil yang optimal dalam menyelesaikan pekerjaan;</p> <p>8. Perusahaan memberikan penghargaan kepada karyawan yang mampu menunjukkan prestasi kerja.</p>
<p>4. Orientasi pada manusia.</p> <p>Yaitu sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil-hasil pada orang-orang di dalam organisasi itu.</p>	<p>9. Perusahaan memilih orang-orang yang kompeten dalam mengisi suatu bagian atau departemen;</p> <p>10. Saya selalu dituntut untuk mandiri dalam menyelesaikan tugas pekerjaan;</p> <p>11. Pihak manajemen perusahaan memotivasi saya untuk aktif mengambil kesempatan atau peluang yang ada.</p>
<p>5. Orientasi kepada tim.</p> <p>Yaitu sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan sekitar tim-tim, bukannya individu-individu guna mendukung terciptanya saling kerjasama dan meningkatkan kualitas kerja.</p>	<p>12. Di bagian saya kinerja tim selalu dikedepankan dalam melakukan pekerjaan;</p> <p>13. Dalam kerja tim, komunikasi dan pengertian harus diutamakan untuk hasil yang lebih baik;</p> <p>14. Saya dituntut untuk menjadi anggota tim yang kompak dan handal dalam menjalankan pekerjaan untuk mendapatkan hasil yang optimal.</p>
<p>6. Keagresifan.</p> <p>Yaitu sejauh mana anggota organisasi bertindak agresif dan kompetitif dan bukannya bersantai.</p>	<p>15. Saya dituntut untuk fokus dan ulet dalam melaksanakan sebuah pekerjaan;</p> <p>16. Dalam waktu yang dibutuhkan, saya bersedia lembur sesuai kebutuhan pekerjaan.</p>
<p>7. Kemantapan.</p> <p>Yaitu sejauh mana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo dari sebuah pertumbuhan.</p> <p>*Robbins (Wahjono (2010: 34)</p>	<p>17. Saya dituntut untuk fokus dalam pekerjaan yang sedang diberikan pada saat itu juga dan dengan segera menyelesaikannya;</p> <p>18. Jika diberikan tanggung jawab yang besar dalam setiap pekerjaan yang saya hadapi;</p> <p>19. Saya mampu mengedepankan visi dan misi perusahaan daripada kepentingan pribadi.</p> <p>*Eko Hertanto</p>

Sumber: Diolah dari berbagai sumber.

## 2) Motivasi

Menurut Robbins (dalam Wahjono, 2010: 78) motivasi merupakan kesediaan individu untuk mengeluarkan upaya tinggi untuk tujuan organisasi yang kemampuan upaya itu dalam memenuhi kebutuhan individual.

Tabel 3.2 Definisi Operasional Motivasi

Indikator	Pernyataan
<p>1. Kebutuhan untuk berprestasi.</p> <p>Yaitu karyawan dengan keinginan prestasi tinggi akan menyukai tantangan pemyelesaikan masalah, menerima tanggung jawab dengan baik, tidak mengandalkan orang lain.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Hasil prestasi kerja yang saya hasilkan selalu mendapatkan pujian dan apresiasi dari atasan;</li> <li>2. Saya selalu mendapatkan penghargaan dari pimpinan atau rekan kerja atas prestasi kerja yang saudara capai;</li> <li>3. Pemberian penghargaan bagi karyawan yang berprestasi akan memberikan motivasi kerja bagi karyawan untuk meningkatkan prestasi kerjanya;</li> <li>4. Selama ini prestasi kerja karyawan selalu dinilai dengan teliti dan benar;</li> </ol>
<p>2. Kebutuhan untuk kekuasaan.</p> <p>Yaitu karyawan dengan keinginan kekuasaan tinggi akan suka menerima tanggung jawab, suka memiliki pengaruh, kompetitif daripada kinerja yang efektif.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>5. Saya sering dilibatkan dalam proses pembuatan keputusan oleh atasan;</li> <li>6. Dengan kekuasaan yang saya miliki, saya dapat lebih dihormati oleh rekan kerja kantor;</li> <li>7. Kekuasaan yang saya raih dapat menambah semangat dalam bekerja;</li> <li>8. Kekuasaan yang saya terima saat ini apakah sudah sangat memuaskan saudara;</li> <li>9. Saya sering memberikan saran kepada sesama rekan kerja bilamana diperlukan untuk mempercepat proses penyelesaian pekerjaan;</li> <li>10. Saya mampu menjadi teladan bagi para rekan kerja di lingkungan perusahaan.</li> </ol>

Indikator	Pernyataan
<p>3. Kebutuhan untuk berafiliasi.</p> <p>Yaitu karyawan dengan keinginan afiliasi tinggi akan lebih menyukai persahabatan, kooperatif, dan hubungan timbal-balik.</p> <p>*McClelland (Wahjono, 2010: 86-87)</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>11. Saya selalu diikutsertakan dalam kegiatan-kegiatan penting di perusahaan;</li> <li>12. Saya memiliki hubungan yang baik dengan sesama rekan kerja di lingkungan perusahaan;</li> <li>13. Hubungan kerja antara pimpinan dan bawahan di perusahaan cair dan tidak kaku;</li> <li>14. Atasan selalu menyediakan waktu untuk membantu bawahan dalam menyelesaikan permasalahan-permasalahan pekerjaan;</li> <li>15. Saya lebih menyukai menyelesaikan pekerjaan secara <i>team work</i> dengan sesama rekan kerja;</li> <li>16. Untuk mencapai keberhasilan, saya lebih senang bekerja sendiri daripada dibantu orang lain;</li> <li>17. Saya kurang dapat bersosialisasi di tempat kerja dikarenakan alasan-alasan tertentu;</li> <li>18. Kehidupan sosial saat ini di lingkungan kerja perusahaan kurang menyenangkan.</li> </ol> <p>*Eko Hertanto</p>

Sumber: Diolah dari berbagai sumber.

### 3) Kinerja Karyawan

Menurut Priansa (2017: 48) kinerja merupakan tingkat keberhasilan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya, dan sebagai perwujudan dari kemampuan yang nyata atas hasil kerja karyawan dalam mengemban tugas dan pekerjaan.

Tabel 3.3 Definisi Operasional Kinerja Karyawan

Indikator	Pernyataan
<p>1. Kuantitas</p> <p>Yaitu hasil pekerjaan karyawan semakin banyak semakin baik.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tingkat pencapaian volume kerja yang saya hasilkan telah sesuai dengan harapan perusahaan;</li> <li>2. Kuantitas kerja yang diberikan sudah sesuai dengan kemampuan saya;</li> <li>3. Kuantitas kerja saya sudah sesuai dengan standar kerja yang diharapkan oleh perusahaan;</li> <li>4. Hasil kinerja saya terkadang melebihi target yang diberikan oleh perusahaan;</li> <li>5. Target pekerjaan dan tugas dari perusahaan dapat Saya penuhi dengan baik dan cermat.</li> </ol>
<p>2. Kualitas</p> <p>Yaitu hasil pekerjaan karyawan semakin berkualitas semakin baik.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>6. Saya mengerjakan suatu pekerjaan dengan penuh perhitungan, cermat dan teliti;</li> <li>7. <i>Skill</i> yang saya miliki sesuai dengan pekerjaan dan tugas yang saya kerjakan saat ini;</li> <li>8. Dengan pengetahuan yang saya miliki, saya mampu melaksanakan pekerjaan dengan baik;</li> <li>9. Standar kualitas kerja yang telah ditetapkan oleh perusahaan dapat saya capai dengan baik dan optimal</li> <li>10. Saya selalu berusaha menghasilkan kualitas pekerjaan yang baik dibandingkan dengan rekan kerja yang lain.</li> </ol>
<p>3. Ketepatan waktu.</p> <p>Yaitu semakin singkat waktu karyawan dalam pengerjaan semakin berkinerja.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>11. Saya taat terhadap semua aturan dan prosedur kerja yang ditetapkan dalam suatu pekerjaan;</li> <li>12. Saya mencari cara lain agar pekerjaan selesai tepat waktu ketika saya mengalami kebuntuan dalam proses penyelesaian pekerjaan;</li> <li>13. Saya mengerjakan suatu pekerjaan dengan cekatan dan tidak menunda-nunda;</li> <li>14. Seluruh pekerjaan selama ini dapat saya kerjakan dan hasilnya sesuai dengan waktu yang telah direncanakan;</li> <li>15. Saya merasa bersalah apabila pekerjaan yang menjadi tugas saya terlambat untuk diselesaikan.</li> </ol>
<p>4. Kehadiran kerja.</p> <p>Yaitu kedisiplinan kehadiran terhadap jam kerja.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>16. Berdasarkan data absen, saya datang dan pulang kantor tepat waktu;</li> <li>17. Saya tidak pernah meninggalkan tempat kerja tanpa izin.</li> </ol>

Indikator	Pernyataan
<p>5. Sikap kerja sama.</p> <p>Yaitu sikap kooperatif antar karyawan dalam hubungan tugas dan pekerjaan.</p> <p>*Busro (2018: 87)</p>	<p>1. Saya dapat bekerja bersama-sama saat menjalankan tugas;</p> <p>2. Saya secara bersama-sama bertanggung jawab terhadap kualitas kerja.</p> <p>*Eko Hertanto</p>

Sumber: Diolah dari berbagai sumber.

Skala pengukuran menurut Sugiyono (2016: 92), merupakan kesepakatan yang digunakan untuk menjadi acuan dasar dalam menentukan panjang pendeknya interval, alat ukur ini dalam pengukuran akan menghasilkan data kuantitatif. Skala yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan skala likert. Skala likert adalah skala yang digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan tanggapan individu atau kelompok perihal fakta sosial yang berisi lima tingkatan preferensi jawaban Sugiyono (2016: 93). Lima tingkat preferensi jawaban dengan pilihan sebagai berikut:

1 = Sangat tidak setuju

2 = Tidak setuju

3 = Netral

4 = Setuju

5 = Sangat setuju

#### D. Teknik Pengumpulan Data

Data adalah bagian informasi yang benar dan nyata yang dapat dijadikan sebagai kajian serta dapat dianalisis dan relevan. Pengumpulan data adalah prosedur yang sistematis dan standar untuk memperoleh data yang diperlukan.

Terdapat tiga bagian dalam mengumpulkan data yang akan diperlukan untuk melakukan analisis dalam penelitian ini, yaitu sebagai berikut:

##### 1) Pengumpulan Data Primer

Sumber data primer adalah data yang diperoleh peneliti secara langsung dari tangan pertama (*first-hand information*) responden atau informan. Data primer merupakan data utama atau data pokok yang digunakan dalam penelitian. Pengumpulan data primer dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan teknik sebagai berikut:

##### a. Kuesioner

Kuesioner adalah memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya (Sugiyono, 2018:219). Deretan daftar pernyataan tersebut disusun berdasarkan indikator-indikator dan variabel-variabel dalam rumusan masalah. Dalam hal ini penulis membuat pernyataan-pernyataan tertulis kemudian dijawab oleh responden atau sampling. Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang efisien bila peneliti tahu dengan pasti variabel yang akan diukur dan tahu apa yang bisa diharapkan dari responden.

## 2) Pengumpulan Data Sekunder

Sumber data sekunder adalah data yang diperoleh dari sumber yang sudah ada, baik yang didapat dari lokasi penelitian ataupun di luar lokasi penelitian. Data sekunder dapat berupa dokumentasi, catatan, jurnal, skripsi, buku-buku referensi, bukti serta laporan historis atau data yang diberikan oleh perusahaan.

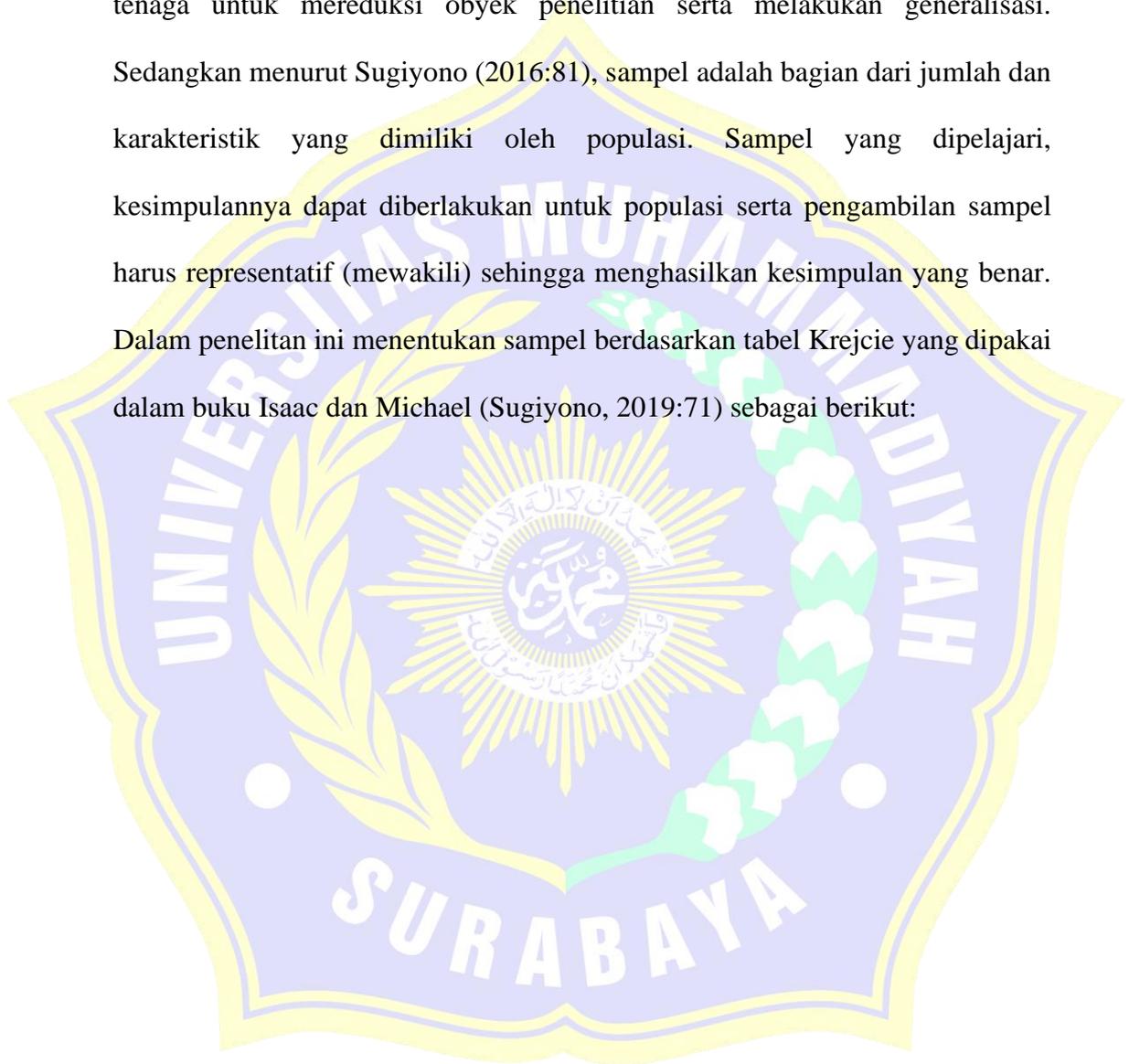
### **E. Populasi dan Sampel**

#### **1. Populasi**

Populasi dalam penelitian adalah kumpulan individu atau obyek yang merupakan sifat-sifat umum. Fatihudin (2015:64) menjelaskan populasi merupakan keseluruhan elemen atau unsur yang akan di teliti, keseluruhan kelompok subyek ini baik manusia, gejala, nilai tes, benda atau peristiwa yang hasil penelitian kemudian digeneralisasikan. Sedangkan menurut Sugiyono (2016:80), populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri obyek atau subyek yang memiliki kualitas dan karakteristik yang ditentukan oleh peneliti untuk di dipelajari yang bukan sekedar jumlah dari obyek atau subyek yang dipelajari melainkan seluruh sifat yang dimiliki oleh subyek atau obyek tersebut. Dalam penelitian ini yang menjadi populasi adalah karyawan PT. Ramayana Lestari Sentosa Tbk. cabang seluruh Surabaya sejumlah 42 orang.

## 2. Sampel

Sampel dalam penelitian adalah bagian dari elemen-elemen populasi yang hendak diteliti. Fatihudin (2015:66) menjelaskan sampel merupakan bagian dari populasi yang dilakukan karena adanya pertimbangan efisiensi biaya, waktu dan tenaga untuk mereduksi obyek penelitian serta melakukan generalisasi. Sedangkan menurut Sugiyono (2016:81), sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi. Sampel yang dipelajari, kesimpulannya dapat diberlakukan untuk populasi serta pengambilan sampel harus representatif (mewakili) sehingga menghasilkan kesimpulan yang benar. Dalam penelitian ini menentukan sampel berdasarkan tabel Krejcie yang dipakai dalam buku Isaac dan Michael (Sugiyono, 2019:71) sebagai berikut:



Tabel 3.4 Tabel Sampel Krejcie

N	s			N	s			N	s		
	1%	5%	10%		1%	5%	10%		1%	5%	10%
10	10	10	10	280	197	155	138	2800	537	310	247
15	15	14	14	290	202	158	140	3000	543	312	248
20	19	19	19	300	207	161	143	3500	558	317	251
25	24	23	23	320	216	167	147	4000	569	320	254
30	29	28	27	340	225	172	151	4500	578	323	255
35	33	32	31	360	234	177	155	5000	586	326	257
40	38	36	35	380	242	182	158	6000	598	329	259
45	42	40	39	400	250	186	162	7000	606	332	261
50	47	44	42	420	257	191	165	8000	613	334	263
55	51	48	46	440	265	195	168	9000	618	335	263
60	55	51	49	460	272	198	171	10000	622	336	263
65	59	55	53	480	279	202	173	15000	635	340	266
70	63	58	56	500	285	205	176	20000	642	342	267
75	67	62	59	550	301	213	182	30000	649	344	268
80	71	65	62	600	315	221	187	40000	653	345	269
85	75	68	65	650	329	227	191	50000	655	346	269
90	79	72	68	700	341	233	195	75000	658	346	270
95	83	75	71	750	352	238	199	100000	659	347	270
100	87	78	73	800	363	243	202	150000	661	347	270
110	94	84	78	850	373	247	205	200000	661	347	270
120	102	89	83	900	382	251	208	250000	662	348	270
130	109	95	88	950	391	255	211	300000	662	348	270
140	116	100	92	1000	399	258	213	350000	662	348	270
150	122	105	97	1100	414	265	217	400000	662	348	270
160	129	110	101	1200	427	270	221	450000	663	348	270
170	135	114	105	1300	440	275	224	500000	663	348	270
180	142	119	108	1400	450	279	227	550000	663	348	270
190	148	123	112	1500	460	283	229	600000	663	348	270
200	154	127	115	1600	469	286	232	650000	663	348	270
210	160	131	118	1700	477	289	234	700000	663	348	270
220	165	135	122	1800	485	292	235	750000	663	348	270
230	171	139	125	1900	492	294	237	800000	663	348	271
240	176	142	127	2000	498	297	238	850000	663	348	271
250	182	146	130	2200	510	301	241	900000	663	348	271
260	187	149	133	2400	520	304	243	950000	663	348	271
270	192	152	135	2600	529	307	245	1000000	663	348	271
								∞	664	349	272

Sumber: Sugiyono, 2019.

Berdasarkan tabel diatas dengan jumlah populasi sebanyak 45 orang, dengan taraf kesalahan (*significance level*) 5% sampel 40, maka ditetapkan jumlah sampel sebanyak 42 orang.

Teknik sampling menurut Sugiyono (2019:62) merupakan teknik pengambilan sampel. Dalam penelitian ini teknik pengambilan sampel menggunakan *nonprobability sampling* tepatnya dengan menggunakan teknik penentuan *purposive sampling*. Menurut Sugiyono (2019:65) *nonprobability sampling* adalah teknik pengambilan sampel yang tidak memberi peluang sama bagi setiap anggota populasi untuk dipilih menjadi sampel. Sedangkan *purposive sampling* menurut Sugiyono (2019:67) adalah teknik penentuan sampel dengan pertimbangan tertentu. Peneliti telah mempertimbangkan kriteria-kriteria untuk dijadikan sampel yaitu karyawan dengan status karyawan tetap ataupun kontrak dengan minimal masa kerja 6 bulan, individu karyawan laki-laki maupun perempuan.

#### **F. Teknik Pengolahan Data**

Teknik pengolahan data merupakan langkah lanjutan untuk menyederhanakan seluruh data yang terkumpul untuk di susun dengan baik dan rapi, untuk kemudian dianalisis. Teknik pengolahan data menggunakan teknik sebagai berikut:

- 1) Penyuntingan (*editing*)

Penyuntingan adalah proses memeriksa kejelasan dan kelengkapan pengisian instrumen pengumpulan data. Dilakukan penyuntingan

terhadap kuesioner yang telah diisi atau dijawab oleh responden untuk mencari kesalahan atau kurang adanya keserasian (*in consistency*) di dalam pengisian kuesioner. Pada tahap ini peneliti memeriksa kembali kuesioner yang sudah diisi oleh responden sebanyak 42 orang,

2) Pengkodean (*coding*)

Pengkodean adalah proses identifikasi dan klarifikasi dari setiap pertanyaan yang terdapat dalam instrumen pengumpulan data menurut variabel-variabel yang diteliti. Memberikan kode-kode atau angka-angka tertentu pada variabel yang ditanyakan dalam kuesioner. Pengkodean dibuat dengan maksud untuk mempermudah dalam pengolahan data serta menghemat waktu dan tempat.

3) Tabulasi

Tabulasi adalah mengelompokkan, mencatat atau *entry data* ke dalam tabel induk penelitian. Kuesioner yang telah diisi oleh responden dimasukkan kedalam program komputer dan diproses, dihitung secara otomatis dan hasil pengolahannya datanya (*output*) dalam bentuk sajian tabel-tabel.

**G. Instrumen Penelitian**

**1. Uji Instrumen**

**a. Uji Validitas**

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner haruslah dapat dan mampu untuk mendapatkan data

yang valid dan reliabel perihal variabel yang diukur, maka perlu uji validitas untuk memastikan bahwa data yang diperoleh benar-benar valid.

Kuesioner dalam penelitian ini menggunakan kuesioner baku oleh Eko Hertanto yang di-*upload* pada laman [www.academia.edu](http://www.academia.edu) tetapi, peneliti memutuskan untuk tetap melakukan uji validitas demi memastikan validnya kuesioner.

Untuk mengukur validitas dapat dilakukan dengan melakukan korelasi antar skor butir pertanyaan dengan total skor konstruk atau variabel. Dasar pengambilan keputusan:

Pembandingan nilai  $r$  hitung dengan  $r$  tabel

- 1) Jika nilai  $r$  hitung  $>$   $r$  tabel = valid
- 2) Jika nilai  $r$  hitung  $<$   $r$  tabel = tidak valid

Cara mencari nilai  $r$  tabel dengan  $N = 42$  pada signifikansi 5% pada distribusi nilai  $r$  tabel statistik maka, di peroleh  $r$  tabel sebesar 0,304.

#### **b. Uji Reliabilitas**

Uji reliabilitas adalah alat untuk mengukur kehandalan hubungan antar variabel.

Kuesioner dalam penelitian ini menggunakan kuesioner baku oleh Eko Hertanto yang di-*upload* pada laman [www.academia.edu](http://www.academia.edu) tetapi, peneliti memutuskan untuk tetap melakukan uji reliabilitas demi memastikan konsistensi jawaban responden terhadap kuesioner.

Uji reliabilitas dapat dilakukan dengan menggunakan bantuan program SPSS, yang akan memberikan fasilitas untuk mengukur reliabilitas dengan uji statistik *Cronbach Alpha* ( $\alpha$ ). Ghazali (2018: 46) Suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai *Cronbach Alpha*  $> 0,70$ .

#### **H. Analisis Data**

Analisis data merupakan metode yang dilakukan setelah data penelitian dikumpulkan, yang kemudian data tersebut dianalisis dengan menggunakan teknik pengolahan data. Menurut Sugiyono (2016: 147), analisis data dalam penelitian kuantitatif merupakan kegiatan yang dilakukan setelah peneliti mendapatkan data dari seluruh responden termasuk data-data lain, analisis data ini meliputi: (1) mengelompokkan data sesuai variabel dan jenis responden; (2) melakukan tabulasi data sesuai variabel dari seluruh responden; (3) melakukan penyajian data dari setiap variabel; (4) melakukan proses perhitungan guna menjawab rumusan masalah; dan (5) melakukan proses perhitungan guna menguji hipotesis dalam penelitian.

Dalam menentukan analisis data, diperlukan data yang akurat serta dapat dipercaya yang nantinya dapat menentukan hasil dan kualitas dari penelitian. Analisis data merupakan proses penyederhanaan data kedalam bentuk yang lebih mudah dibaca, dipahami dan ditafsirkan.

## 1. Uji Asumsi Klasik

### a. Uji Normalitas

Uji asumsi normalitas bertujuan untuk menguji apakah model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal atau tidak. Asumsi normalitas merupakan persyaratan penting pada pengujian signifikan koefisien regresi. Dasar analisis untuk menentukan kenormalan data dapat diukur melalui uji normalitas Kolmogorov, yaitu:

- 1) Jika nilai signifikansi  $> 0,05$  maka nilai residual distribusi normal.
- 2) Jika nilai signifikansi  $< 0,05$  maka nilai residual tidak berdistribusi normal.

### b. Uji Multikolinearitas

Uji Multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah terjadi korelasi (hubungan) antara variabel bebas yang dimasukkan dalam model regresi. Model regresi yang baik adalah model yang tidak terjadi multikolinearitas. Cara yang digunakan untuk mendeteksi adanya multikolinearitas dalam sebuah model adalah dengan menggunakan nilai *tolerance* dan *Variance Inflation Factors* (VIF). Jika nilai *Tolerance*  $< 0,10$  atau sama dengan nilai VIF  $> 10$  maka menunjukkan adanya multikolinearitas (Gozali, 2018: 108).

### c. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan *varians* dari residual satu pengamatan ke pengamatan

yang lain. Jika *varians* dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap maka disebut homoskedastisitas, jika berbeda disebut heteroskedastisitas.

Pada penelitian ini menggunakan grafik scatterplot. Jika ada pola tertentu seperti titik-titik yang membentuk pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar, kemudian menyempit) maka mengindikasikan bahwa telah terjadi heteroskedastisitas. Jika tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik yang menyebar diatas dan dibawah angka 0 pada sumbu Y maka tidak terjadi heteroskedestisitas.

## 2. Uji Hipotesis

### a. Uji Regresi Linear Berganda

Analisis regresi linier digunakan untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh antara budaya organisasi terhadap motivasi dan implikasinya terhadap kinerja karyawan. Dalam regresi linier berganda terdapat 3 variabel, yaitu:

- 1) Variabel bebas ( $X_1$ ), yaitu budaya organisasi.
- 2) Variabel mediating ( $Z$ ), yaitu motivasi.
- 3) Variabel terikat ( $Y$ ), yaitu kinerja karyawan.

Untuk menguji variabel tersebut maka digunakan analisa regresi linier berganda dengan *output model summary* pada besarnya *adjusted*  $R^2$  untuk mengetahui pengaruh, dan pada tabel ANOVA dapat dilihat bahwa  $F_{hitung}$  diperoleh, dengan ketentuan nilai signifikan  $< 0,05$ , maka  $H_0$  ditolak.

**b. Uji Path Analysis**

Mediasi atau *mediating* merupakan variabel antara yang berfungsi memediasi hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen. Untuk menguji pengaruh variabel mediasi digunakan metode analisis jalur (*path analysis*). Analisis jalur sendiri tidak dapat menentukan hubungan sebab akibat dan tidak dapat digunakan sebagai substitusi bagi peneliti untuk melihat hubungan kausalitas antar hubungan. Yang dapat dilakukan oleh analisis jalur adalah menentukan pola hubungan antara tiga atau lebih variabel dan tidak dapat digunakan untuk mengkonfirmasi atau menolak hipotesis kausalitas imajiner.

Diagram jalur memberikan secara eksplisit hubungan kausalitas antar variabel berdasarkan pada teori. Anak panah menunjukkan hubungan antar variabel. Di dalam menggambarkan diagram jalur yang perlu diperhatikan adalah anak panah berkepala satu merupakan hubungan regresi. Hubungan langsung terjadi jika satu variabel mempengaruhi variabel lain tanpa ada variabel ketiga yang memediasi hubungan kedua variabel tadi. Pada setiap variabel independen akan ada anak panah yang menuju ke variabel ini (mediasi) dan ini berfungsi untuk menjelaskan jumlah varian yang tak dapat dijelaskan oleh variabel lain.

**c. Uji t**

Uji t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel penjelas atau independen secara individual dalam menerangkan variasi variabel

dependen. Pengujian ini dilakukan dengan menggunakan perhitungan program *SPSS Statistics 26*, dengan dasar pengambilan kesimpulan sebagai berikut ini:

- 1) Jika nilai signifikan  $< 0,05$  maka, terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel independen dengan variabel dependen.
- 2) Jika nilai signifikan  $> 0,05$  maka, tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel independen dengan variabel dependen.

