



**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, KOMITMEN
ORGANISASI, DAN MOTIVASI TERHADAP
KINERJA KARYAWAN PERUSAHAAN DAERAH AIR
MINUM (PDAM) JEMBER**

THE INFLUENCE OF ORGANIZATIONAL CULTURE, ORGANIZATIONAL
COMMITMENT, AND MOTIVATION TO EMPLOYEE PERFORMANCE AT
PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM (PDAM)

SKRIPSI

Oleh :

Fachri Rizki Bassya

NIM.130810201297

**UNIVERSITAS JEMBER
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**

2017



**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, KOMITMEN
ORGANISASI, DAN MOTIVASI TERHADAP
KINERJA KARYAWAN PERUSAHAAN DAERAH AIR
MINUM (PDAM) JEMBER**

THE INFLUENCE OF ORGANIZATIONAL CULTURE, ORGANIZATIONAL
COMMITMENT, AND MOTIVATION TO EMPLOYEE PERFORMANCE AT
PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM (PDAM)

SKRIPSI

Oleh :

Fachri Rizki Bassya

NIM.130810201297

**UNIVERSITAS JEMBER
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**

2017

KEMENTERIAN RISET, TEKNOLOGI, DAN PENDIDIKAN TINGGI
UNIVERSITAS JEMBER - FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

SURAT PERNYATAAN

Nama : Fachri Rizki Bassya
Nim : 130810201297
Jurusan : Manajemen
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia
Judul Skripsi : Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Jember

Menyatakan dengan sesungguhnya dan sebenar-benarnya bahwa skripsi yang saya buat adalah benar-benar hasil karya saya sendiri, kecuali apabila dalam pengutipan substansi disebutkan sumbernya dan belum pernah diajukan pada institusi manapun, serta bukan karya jiplakan milik orang lain. Saya bertanggungjawab atas keabsahan dan kebenaran isinya sesuai dengan sikap ilmiah yang harus dijunjung tinggi.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya tanpa adanya paksaan dan tekanan dari pihak manapun serta bersedia mendapat sanksi akademik jika saya ternyata dikemudian hari pernyataan yang saya buat ini tidak benar.

Jember, 8 November 2017

Yang menyatakan,

Fachri Rizki Bassya

NIM. 130810201297

TANDA PERSETUJUAN

Judul Skripsi : Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, Dan
Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Daerah
Air Minum (PDAM) Jember

Nama Mahasiswa : Fachri Rizki Bassya

NIM : 130810201297

Jurusan : Manajemen

Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Disetujui Tanggal : 8 November 2017

Dosen Pembimbing I

Dosen Pembimbing II

Drs.Muhammad Syaharudin, M.M.

NIP. 19550191985031003

Drs.Markus Apriono, M.M.

NIP. 196404041989021001

Mengetahui,
Ketua Program Studi S-1 Manajemen

Dr. Ika Barokah Suryaningsih, S.E., M.M

NIP. 19780525 200312 2 002

JUDUL SKRIPSI

**Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, Dan Motivasi
Terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM)
Jember**

Yang dipersiapkan dan disusun oleh:

Nama Mahasiswa : Fachri Rizki Bassya

Nim : 130810201297

Jurusan : Manajemen

telah dipertahankan di depan panitia penguji pada tanggal

16 November 2017

Dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima sebagai kelengkapan guna memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.

SUSUNAN TIM PENGUJI

Ketua : Dra. Sudarsih, M.Si.
NIP. 196212121992012001 : (.....)

Sekretaris : Dr. Imam Suroso, M.Si.
NIP. 195910131988021001 : (.....)

Anggota : Drs. Eka Bambang G. M.M.
NIP.196702191992031001 : (.....)



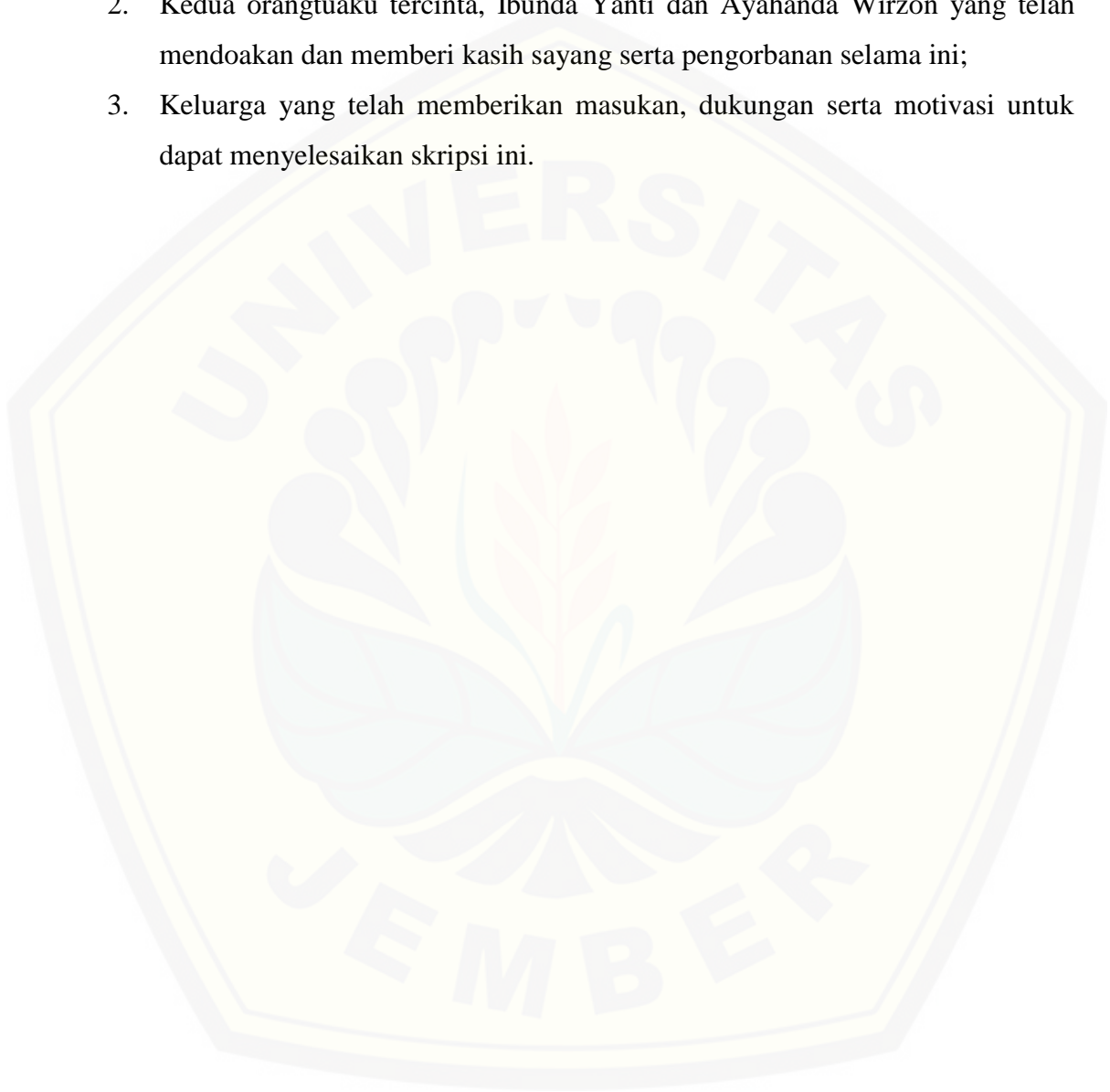
Mengetahui,
Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Jember

Dr. Muhammad Miqdad S.E., M.M., Ak., CA

NIP. 19710727 199512 1 001

PERSEMBAHAN

1. Allah SWT yang telah memberikan rahmat dan karunia-Nya kepada hamba-Nya untuk kemudahan penyusunan skripsi ini :
2. Kedua orangtuaku tercinta, Ibunda Yanti dan Ayahanda Wirzon yang telah mendoakan dan memberi kasih sayang serta pengorbanan selama ini;
3. Keluarga yang telah memberikan masukan, dukungan serta motivasi untuk dapat menyelesaikan skripsi ini.



MOTTO

“Setiap rasa sakit adalah pelajaran dan setiap pelajaran menjadikanmu lebih baik.”

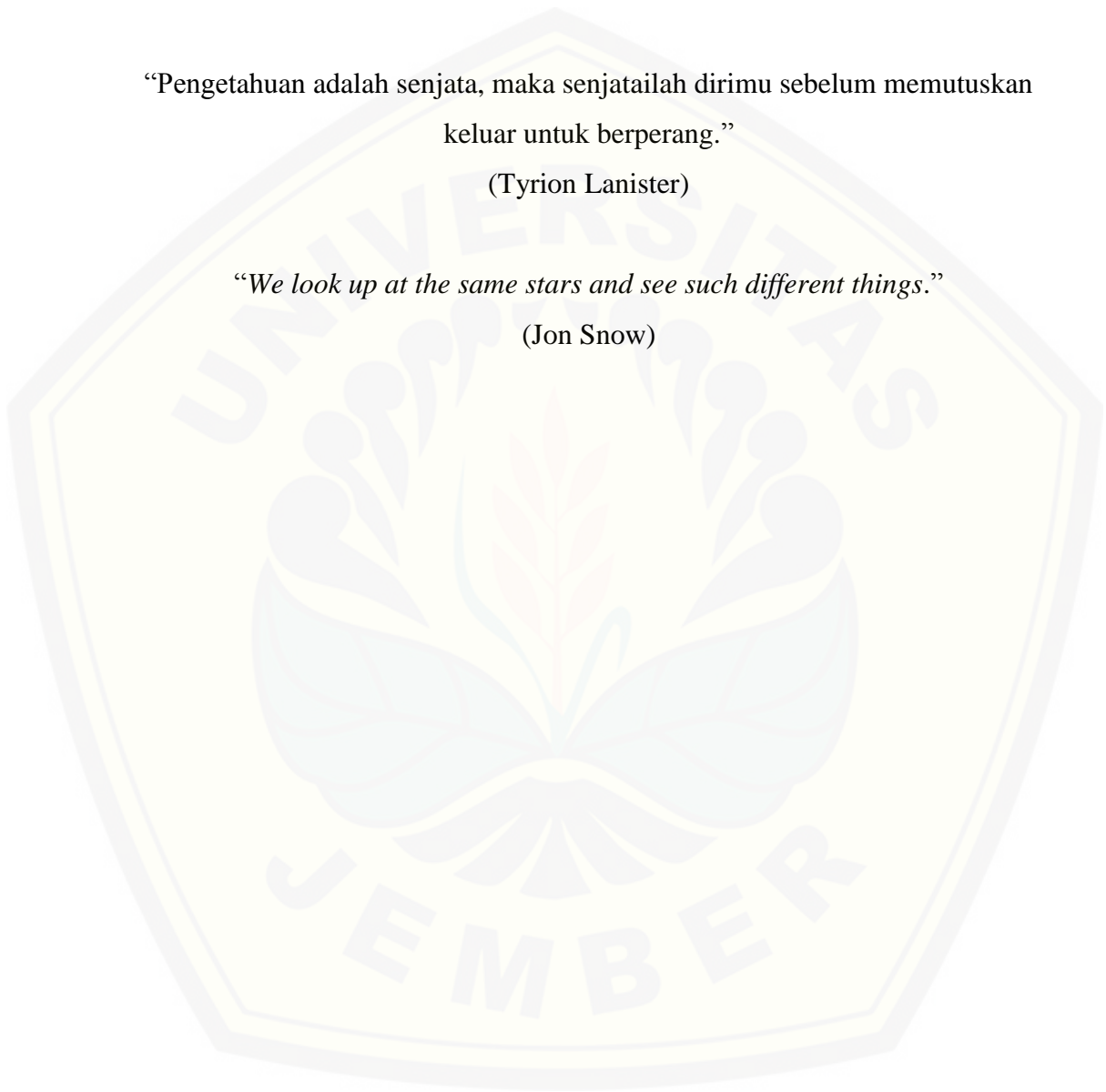
(Arya Stark)

“Pengetahuan adalah senjata, maka senjatailah dirimu sebelum memutuskan keluar untuk berperang.”

(Tyrion Lanister)

“We look up at the same stars and see such different things.”

(Jon Snow)



RINGKASAN

Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Jember; Fachri Rizki Bassya ; 130810201297; 2017; 81 halaman; Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.

Sumber daya manusia merupakan salah satu sumber daya yang menentukan sukses tidaknya perusahaan, karena sumber daya manusia adalah faktor terpenting dalam menjalankan dan mencapai tujuan perusahaan. Keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuannya dilihat dari kualitas sumber daya manusia yang merupakan faktor dominan didalam perusahaan. Karyawan merupakan tenaga kerja yang sangat dibutuhkan di dalam perusahaan, untuk itu perusahaan perlu mengetahui faktor -faktor penting yang mampu menunjang peningkatan kinerja karyawan, diantaranya sistem budaya yang baik, komitmen karyawan terhadap perusahaan dan motivasi kerja yang kuat.

Berdasarkan fenomena tersebut, maka penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi, komitmen organisasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan. Obyek penelitian ini adalah karyawan PDAM Jember, metode pengambilan sampel dengan menyebarkan kuesioner. Jumlah sampel dalam penelitian ini sebanyak 84 responden. Alat analisis data menggunakan Regresi Linear Berganda .

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai regresi 10,6%, komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai regresi 95%, dan motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai regresi 7,5%.

SUMMARY

The Influence of Organizational Culture, Organizational Commitment, and Motivation to Employee Performance at Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM); Fachri Riki Bassya ; 130810201297 ; 2017 ; 81 pages ; Department of Management, Faculty of Economics and Business, University of Jember.

Human resources is one of the resources that determine the success or failure of the company, because human resources are the most important factor in running and achieving company goals. The success of the company in achieving its objectives is seen from the quality of human resources which is the dominant factor in the company. Employees are the workforce that is needed in the company, for that company needs to know the important factors that can support the improvement of employee performance, including a good cultural system, employee commitment to the company and a strong work motivation.

Based on the phenomenon, this study aims to determine the influence of organizational culture, organizational commitment and motivation on employee performance. The object of this research is employees of PDAM Jember, sampling method by spreading the questionnaire. The number of samples in this study were 84 respondents. Data analysis tools using Multiple Linear Regression.

The result of this research indicates that organizational culture has significant influence on employee performance with regression value of 10,6%, organizational commitment has significant effect on employee performance with 95% regression value, and motivation has significant effect on employee performance with 7.5% regression value.

PRAKATA

Puji syukur Alhamdulillah kehadirat Allah SWT atas segala rahmat, hidayah dan karunia-Nya yang telah diberikan kepada penulis sehingga mampu menyelesaikan skripsi yang berjudul “Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Jember”. Penyusunan skripsi ini digunakan sebagai salah satu persyaratan untuk menyelesaikan pendidikan program studi Strata Satu (S1) pada Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.

Penulis menyadari bahwa dalam penulisan skripsi ini masih memiliki banyak kekurangan dan jauh dari kesempurnaan, baik karena keterbatasan ilmu yang dimiliki maupun kemampuan penulis. Dalam penyusunan skripsi ini tidak lepas dari bantuan berbagai pihak, saya selaku penulis menyampaikan rasa terima kasih kepada :

1. Bapak Dr. Muhammad Miqdad S.E., M.M., Ak., CA., selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.
2. Bapak Dr. Handriyono M.Si., selaku ketua Jurusan S-1 Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.
3. Ibu Dr. Ika Barokah Suryaningsih, M.M., selaku Ketua Program Studi S1 Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.
4. Bapak Drs. Muhammad Syaharudin, M.M., selaku Dosen Pembimbing Utama dan Bapak Drs. Markus Apriono, M.M., selaku Dosen Pembimbing Anggota yang selalu memberikan ide, saran dan motivasi, serta selalu meluangkan waktunya untuk membimbing saya selama proses penyusunan dan penelitian skripsi ini.
5. Ibu Dra. Sudarsih, M.Si., Bapak Dr. Imam Suroso, M.Si., dan Drs. Eka Bambang Gusmito, M.M., selaku dosen penguji yang telah memberikan saran serta masukan yang sangat berguna untuk memperbaiki penyusunan skripsi ini.
6. Ibu Dra. Sudarsih, M.Si., selaku dosen pembimbing akademik dan yang selalu meluangkan waktunya untuk membimbing saya selama proses belajar di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.

7. Seluruh dosen dan staff administrasi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember yang telah memberikan ilmu dan bantuannya kepada saya sampai akhirnya dapat menyelesaikan studi ini.
8. Reny Wulandari yang telah memberi semangat dan dorongan dalam banyak hal menyelesaikan tugas akhir ini.
9. Terima Kasih untuk Sahabat Seperjuangan penghuni Padepokan Jon (Om yo, Imam Dj, Adit, Dany a.k.a Kakek *Legend*) yang selalu menemani, mendoakan yang terbaik dan memberi semangat sampai akhir.
10. Teman-teman dari Es Coret yang selalu memberi dukungan dan semangat untuk menyelesaikan tugas akhir ini.
11. Seluruh teman-teman Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember Ovi, Ardyan, Yusuf, Marga, Aby, Samid dan yang tidak dapat saya sebutkan satu persatu, terima kasih atas kebersamaannya selama kuliah serta semangat dan doa yang senantiasa terlimpahkan untuk saya.

Semoga Allah SWT selalu memberikan Hidayah dan Rahmat kepada semua pihak yang telah membantu dengan ikhlas sehingga Skripsi ini dapat terselesaikan. Penulis juga menerima segala kritik dan saran dari semua pihak demi kesempurnaan skripsi ini. Penulis juga berharap, semoga skripsi ini dapat bermanfaat dan memberikan tambahan pengetahuan bagi yang membacanya.

Jember, 8 November 2017

Fachri Rizki Bassya

130810201297

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL	i
HALAMAN JUDUL	ii
HALAMAN PERNYATAAN	iii
HALAMAN PERSETUJUAN	iv
HALAMAN PERSEMBAHAN	v
HALAMAN MOTTO	vi
RINGKASAN	vii
SUMMARY	viii
PRAKATA	ix
DAFTAR ISI	xi
DAFTAR TABEL	xiv
DAFTAR GAMBAR	xv
DAFTAR LAMPIRAN	xvi
BAB 1. PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	5
1.3 Tujuan penelitian	5
1.4 Manfaat Penelitian.....	6
BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA	7
2.1 Landasan Teori	7
2.1.1 Budaya Organisasi	7
2.1.2 Komitmen Organisasi	9
2.1.3 Motivasi	11
2.1.4 Kinerja Karyawan.....	17
2.2 Penelitian Terdahulu.....	19
2.3 Kerangka Konseptual Penelitian	23
2.4 Pengembangan Hipotesis Penelitian.....	24

2.4.1 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PDAM Jember.....	24
2.4.2 Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PDAM Jember.....	24
2.4.3 Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan PDAM Jember	25
BAB 3. METODELOGI PENELITIAN	26
3.1 Rancangan Penelitian	26
3.2 Populasi dan Sampel.....	26
3.3 Jenis dan Sumber Data	26
3.3.1 Jenis Data	26
3.3.2 Sumber Data	26
3.4 Teknik Pengumpulan Data	27
3.5 Identifikasi Variabel	27
3.6 Definisi Operasional Variabel	28
3.7 Skala Pengukuran Variabel	30
3.8 Metode Analisis Data	31
3.8.1 Uji Instrumen	31
3.8.2 Analisis Regresi Linier Berganda.....	32
3.8.3 Uji Asumsi Klasik	33
3.8.4 Uji Hipotesis	34
3.9 Kerangka Pemecahan Masalah.....	35
BAB 4. HASIL DAN PEMBAHASAN	37
4.1 Hasil Penelitian.....	37
4.1.1 Gambaran Singkat PDAM Jember	37
4.1.2 Lokasi Perusahaan	39
4.1.3 Makna Logo Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Jember	39
4.1.4 Visi, Misi, Nilai, Filosofi dan Motto Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Jember	40

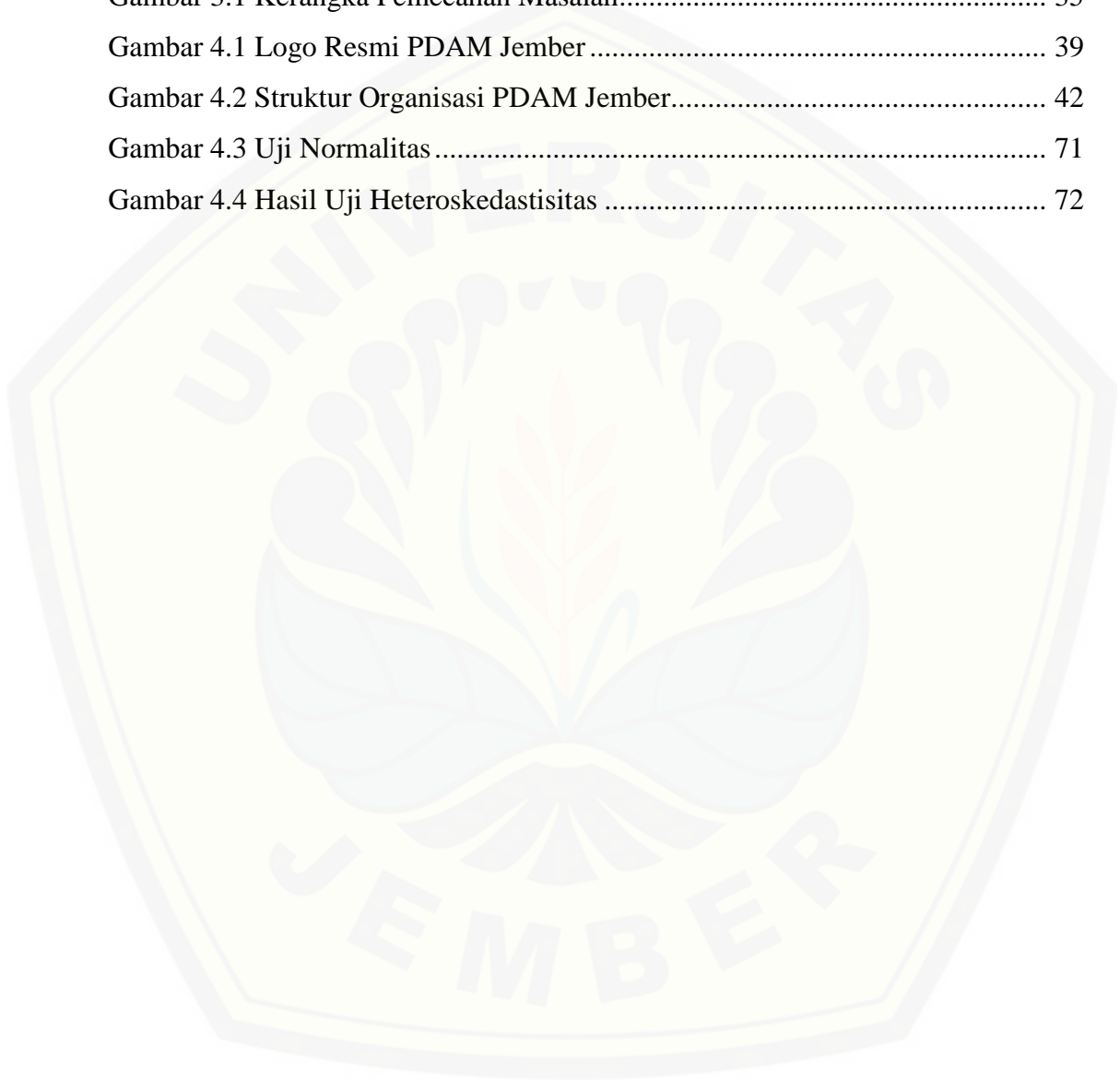
4.1.5 Tugas Pokok Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Jember.....	41
4.1.6 Struktur Organisasi Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Jember.....	41
4.1.7 Tugas dan Tanggung Jawab Unit Kerja Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Jember.....	43
4.1.8 Hari dan Jam Kerja Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Jember.....	60
4.2 Deskripsi Statistik data atau Variabel Penelitian.....	61
4.2.1 Statistik Deskriptif Karakteristik Responden	61
4.2.2 Statistik Deskriptif Variabel Penelitian	64
4.3 Hasil Analisis Data	67
4.3.1 Uji Instrumen.....	67
4.3.2 Analisis Regresi Linear Berganda	69
4.3.3 Uji Asumsi Klasik	71
4.3.5 Uji hipotesis.....	73
4.4 Pembahasan	73
4.4.1 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja	74
4.4.2 Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja	75
4.4.3 Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja	76
4.5 Keterbatasan Penelitian	77
BAB 5. KESIMPULAN DAN SARAN	78
5.1 Kesimpulan.....	78
5.2 Saran	78
DAFTAR PUSTAKA	80
LAMPIRAN.....	82

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu	19
Tabel 4.1 Jumlah Karyawan PDAM Jember 2017.....	61
Tabel 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	62
Tabel 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	62
Tabel 4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja	63
Tabel 4.5 Jawaban Responden Terhadap Variabel Budaya Organisasi.....	64
Tabel 4.6 Jawaban Responden Terhadap Variabel Komitmen Organisasi	64
Tabel 4.7 Jawaban Responden Terhadap Variabel Motivasi.....	65
Tabel 4.8 Jawaban Responden Terhadap Variabel Kinerja	66
Tabel 4.9 Hasil Uji Validitas.....	67
Tabel 4.10 Hasil Uji Reliabilitas	68
Tabel 4.11 Hasil Regresi Linear Berganda	69
Tabel 4.12 Hasil Uji Multikolinieritas	72
Tabel 4.13 Hasil Uji t.....	73

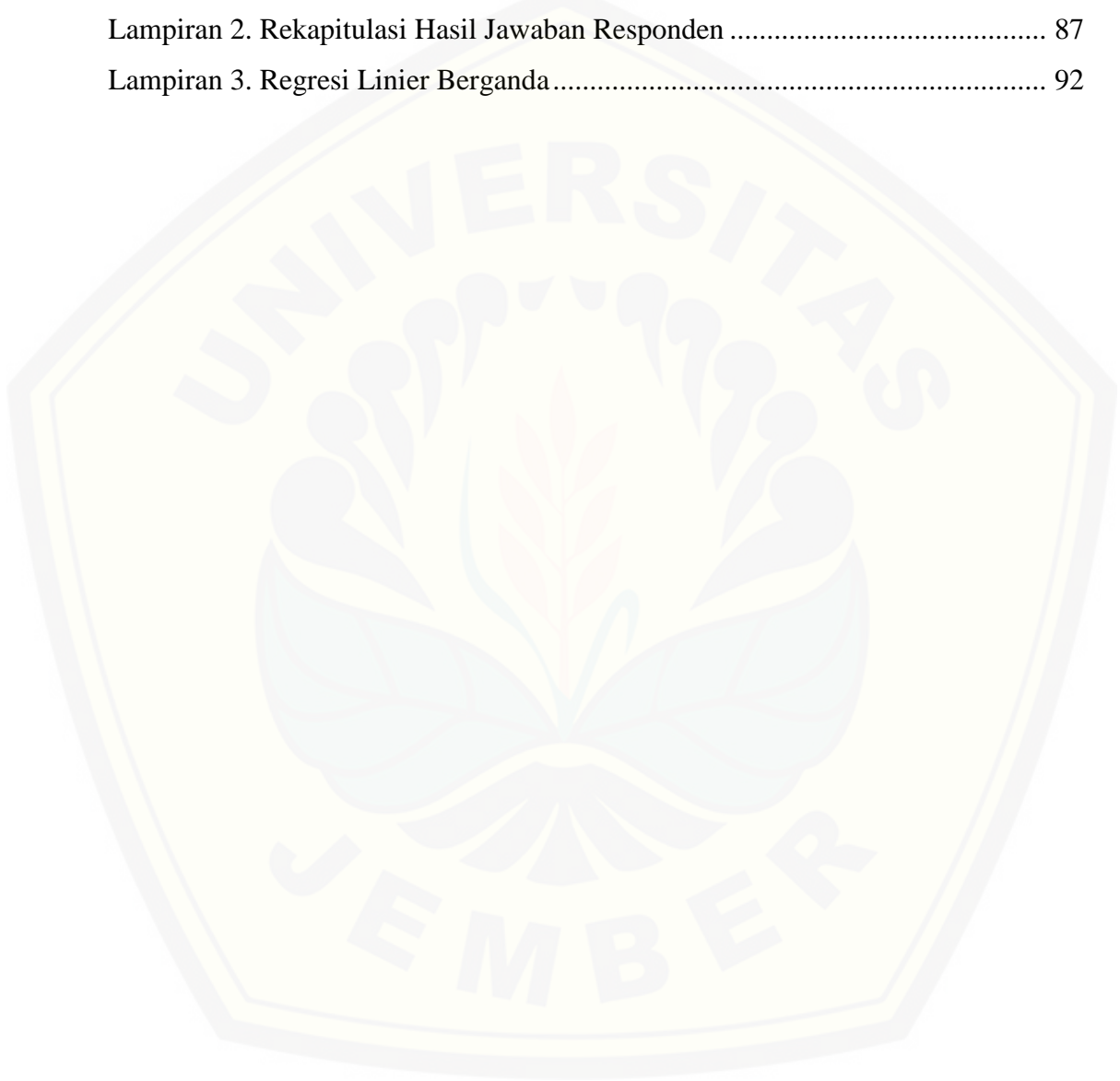
DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Kerangka Konseptual Penelitian	23
Gambar 3.1 Kerangka Pemecahan Masalah.....	35
Gambar 4.1 Logo Resmi PDAM Jember	39
Gambar 4.2 Struktur Organisasi PDAM Jember.....	42
Gambar 4.3 Uji Normalitas	71
Gambar 4.4 Hasil Uji Heteroskedastisitas	72



DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran 1. Kuesioner.....	82
Lampiran 2. Rekapitulasi Hasil Jawaban Responden	87
Lampiran 3. Regresi Linier Berganda.....	92



BAB 1. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan faktor terpenting dalam suatu organisasi atau perusahaan, keterlibatan SDM dalam perusahaan terimplementasi dalam bentuk tenaga kerja, pegawai atau karyawan. Karyawan sebagai sumber daya manusia dalam suatu perusahaan merupakan faktor penting bagi peningkatan produktifitas atau kemajuan perusahaan tersebut. Bagaimanapun canggihnya sarana dan prasarana suatu perusahaan, tanpa ditunjang oleh kehandalan karyawan (SDM) maka perusahaan tersebut tidak akan dapat maju dan berkembang. SDM memiliki keunikan yang bersifat dinamis, keunikan disini maksudnya adalah meskipun fungsi yang dilaksanakan sama namun dalam praktik dan penerapannya tidaklah sama persis, hal ini terkait dengan karakter manusia itu sendiri serta ditunjang oleh budaya organisasi di perusahaan atau lembaga. SDM dalam operasinya sangat dipengaruhi oleh dua hal yakni manusia dan organisasi. Keinginan dan kebutuhan manusia di era globalisasi saat ini semakin kompleks, sehingga tidak mungkin dapat dipenuhi dengan usaha sendiri, oleh karena itu diperlukan wadah atau organisasi untuk merealisasikan kebutuhan dan keinginan yang ingin dicapai.

Organisasi adalah suatu sistem perserikatan formal, berstruktur, dan terkoordinasi dari sekelompok orang yang bekerja sama dalam mencapai tujuan tertentu (Hasibuan, 2012:13). Tujuan dari suatu organisasi itu harus jelas dan rasional, apa bertujuan untuk mendapatkan laba (*business organization*) ataukah untuk memberikan pelayanan (*public organization*). Dalam kenyataannya organisasi itu lebih daripada sekedar rasionalitas. Organisasi dapat memiliki kepribadian juga seperti manusia pada umumnya, ada yang kaku atau fleksibel, tidak bersahabat atau suka membantu, dan ada yang inovatif atau konservatif. Budaya organisasi yang kuat akan menumbuhkembangkan rasa tanggung jawab yang besar dalam diri anggota organisasi sehingga mampu memotivasi untuk menampilkan kinerja yang paling memuaskan dan mencapai tujuan dari organisasi itu yaitu melayani masyarakat. Organisasi akan mencapai tujuannya jika dikelola dengan baik, hanya saja keberhasilan untuk mewujudkan suatu organisasi yang

baik, efektif, dan efisien, serta sesuai dengan kebutuhan, tidak lagi hanya ditentukan oleh keberhasilan penerapan prinsip-prinsip organisasi, akan tetapi terdapat faktor lain yang tidak tampak yang juga ikut menentukan keberhasilan organisasi. Faktor tersebut adalah budaya organisasi yang dimilikinya (Hasibuan, 2012:14). Setiap organisasi memiliki ciri khas yang membedakan dengan organisasi lain, ciri khas ini menjadi identitas bagi organisasi. Ciri khas inilah yang dinamakan budaya organisasi. Budaya organisasi mengacu pada hubungan yang unik dari norma-norma, nilai-nilai, kepercayaan, dan cara berperilaku yang menjadi ciri bagaimana kelompok atau individu dalam menyelesaikan sesuatu. Budaya organisasi mengandung nilai-nilai yang harus dipahami, dijiwai, dipraktikkan bersama oleh semua individu atau kelompok yang terlibat didalamnya. Budaya berhubungan dengan bagaimana organisasi membangun komitmen mewujudkan visi, memenangkan hati pelanggan atau stakeholder, memenangkan persaingan, dan membangun kekuatan organisasi. Menurut Huntington, budaya menentukan kemajuan setiap organisasi, tidak peduli apapun jenis organisasi tersebut. (Zebua, 2009) Budaya organisasi merupakan “ruh” organisasi, karena disana bersemayam filosofi, visi dan misi organisasi yang akan menjadi kekuatan penting bagi perusahaan untuk berkompetisi. Budaya organisasi dibentuk dari filosofi organisasi dan nilai-nilai yang dianut oleh sumber daya manusia di dalam organisasi, akan tetapi peran dari pemimpin atau manajemen puncak sangat besar kontribusinya dalam pembentukan budaya organisasi. Budaya yang ada pada suatu organisasi akan mempengaruhi cara pekerjaan dilakukan dan cara pegawai atau anggota dalam organisasi tersebut dalam berperilaku serta menyebabkan para pegawai atau anggota tersebut memiliki cara pandang yang sama dalam melaksanakan aktivitas pekerjaan. Perilaku yang selaras dengan kebijakan perusahaan akan mampu menciptakan kepuasan kerja bagi karyawan sehingga kepuasan kerja itu dapat menjadi pemicu kinerja karyawan yang berkualitas sesuai harapan perusahaan. Karyawan yang sudah memahami keseluruhan nilai-nilai organisasi akan menjadikan nilai-nilai tersebut sebagai kepribadian organisasi. Nilai dan keyakinan tersebut akan diwujudkan menjadi perilaku keseharian mereka dalam bekerja, sehingga budaya organisasi juga akan memiliki dampak pada efisiensi dan

efektivitas organisasi. Budaya organisasi sebaiknya dimiliki oleh perusahaan termasuk instansi pemerintah agar pegawai memiliki nilai-nilai, norma, acuan, dan pedoman yang harus dilaksanakan. Budaya organisasi juga sebagai pemersatu pegawai, peredam konflik, dan motivator pegawai dalam melaksanakan tugas dengan baik, sehingga berpengaruh positif terhadap perilaku dan kinerja. Suatu perusahaan atau organisasi yang memiliki budaya yang kuat akan menghasilkan kinerja yang baik dalam jangka panjang. Budaya yang kuat artinya seluruh karyawan memiliki satu persepsi yang sama dalam mencapai tujuan organisasi. Kesatuan persepsi didasarkan pada kesamaan nilai yang diyakini, norma yang dijunjung tinggi, dan pola perilaku yang ditaati (Darsono, 2010:262). Selain budaya organisasi, menurut Robbins (2010:50) kualitas sumber daya manusia yang berpengaruh kuat terhadap kinerja organisasi adalah komitmen organisasi.

Karyawan yang memiliki komitmen terhadap organisasi memiliki potensi untuk memperbaiki kinerja baik secara individual, kelompok maupun organisasi. Karyawan yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi akan memberikan usaha yang maksimal secara sukarela untuk kemajuan organisasi. Mereka akan berusaha mencapai tujuan organisasi dan menjaga nilai-nilai organisasi. Selain itu, mereka akan berpartisipasi dan terlibat aktif untuk memajukan organisasi. Karyawan yang memiliki komitmen yang tinggi akan bertanggung jawab dengan bersedia memberikan seluruh kemampuannya karena merasa memiliki organisasi. Rasa memiliki yang kuat akan membuat karyawan merasa berguna dan nyaman berada dalam organisasi. (Robbins, 2010:70). Selain budaya dan komitmen organisasi, motivasi juga dipercaya dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Motivasi diperlukan dalam sebuah perusahaan untuk meningkatkan kinerja karyawan. Menurut Robbins dan Coulter (2010:109) motivasi adalah proses dimana seorang mendapatkan energi, diarahkan, dan berkelanjutan menuju tercapainya suatu tujuan. Motivasi adalah suatu alat yang penting dalam mendorong karyawan menghasilkan kinerja yang efektif dan efisien. Karyawan yang memiliki motivasi yang tinggi biasanya mempunyai kinerja yang tinggi pula, untuk itu sangat diharapkan demi memacu semangat dan kinerja kerja karyawan dalam mencapai hasil maksimal.

Menurut Moeheriono (2010:61), kinerja atau *performance* merupakan hasil kerja yang dapat dicapai oleh individu atau kelompok dalam organisasi baik secara kualitatif maupun kuantitatif, sesuai dengan kewenangan dan tugas tanggung jawab masing – masing dalam upaya mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika. Sedangkan Mangkunegara (2013:67), kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja atau prestasi kerja adalah hasil nyata karyawan dibandingkan dengan hasil yang telah ditetapkan sebelumnya. Hasil yang telah di tetapkan sebelumnya dijadikan sebuah acuan untuk mengetahui tingkat kinerja karyawan tersebut. Kinerja yang baik akan berpengaruh secara langsung terhadap citra perusahaan.

Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Jember merupakan usaha milik pemerintah kabupaten jember (BUMD) yang didirikan berdasarkan peraturan daerah nomor 4 tahun 1975 tertanggal 26 maret 1975 tentang pendirian perusahaan daerah air minum. Tujuan didirikanya perusahaan daerah air minum (PDAM) kabupaten jember sebagaimana dituangkan dalam pasal 5 Perda Nomor 4 tahun 1975 adalah untuk menambah penghasilan daerah, meningkatkan pembangunan dalam arti yang luas serta meningkatkan pembangunan ekomoni nasional umumnya dalam rangka meningkatkan kesejahteraan rakyat dan memenuhi kebutuhan ketenagakerjaan dalam perusahaan menuju masyarakat adil dan makmur. Visi pada PDAM Jember adalah mandiri dan berkembang sehat. Sedangkan misi nya adalah menyediakan air bersih yang memenuhi standart kesehatan bagi masyarakat secara berkelanjutan dan kesinambungan dan selanjutnya mewujudkan profesionalisme dan pelayanan serta menjamin kelangsungan pelayanan berdasarkan prinsip perusahaan.

Adapun fenomena dari PDAM Jember adalah setiap hari Senin sampai Kamis di PDAM Jember selaku melakukan apel pagi pada pukul 07.00 dan dilanjutkan dengan do'a bersama. Namun, terkadang ada karyawan yang tidak mengikuti kegiatan tersebut dikarenakan datangnya terlambat. Karyawan yang datangnya terlambat, tidak diperbolehkan mengikuti acara apel pagi, dikarenakan

pintu gerbang sudah ditutup dan tidak ada konsekuensi jika karyawan tidak mengikuti kegiatan tersebut, sehingga karyawan terkadang tidak mempedulikan jika mereka melanggar peraturan perusahaan. Setiap hari Senin, selalu diadakan acara *coffee morning*. *Coffee morning* merupakan rapat yang diikuti oleh kepala bagian, kassubag, dan kepala cabang. Namun, terkadang ada yang tidak mengikuti acara tersebut, dikarenakan kesibukan atau alasan lain. Kurangnya rasa ikut memiliki (*sense of belonging*) karyawan terhadap organisasi, keterlibatan karyawan dalam suatu organisasi menunjukkan kuatnya keinginan seseorang untuk terus bekerja bagi organisasi atau perusahaan, akan tetapi informasi yang diberikan kepala bagian umum dan personalia PDAM Jember berbeda dimana para karyawan tidak dilibatkan dalam pengambilan keputusan atau kebijakan sehingga rasa ikut memiliki (*sense of belonging*) karyawan terhadap perusahaan menjadi rendah. Fenomena yang terjadi selain budaya dan komitmen organisasi adalah motivasi, salah satu cara untuk memotivasi karyawan PDAM Jember adalah dengan memberikan kenaikan jabatan kepada karyawan yang memiliki kinerja baik, jika terdapat jabatan yang kosong berdasarkan usulan dari kepala bagian. Selain itu, PDAM Jember juga memberikan bonus kepada karyawan, tetapi bonus yang diberikan kepada karyawan tersebut disamaratakan. Hal ini berarti bahwa karyawan yang mempunyai kinerja baik dengan karyawan yang kinerjanya biasa saja mendapatkan bonus yang sama. Jika hal ini dilakukan terus-menerus, maka akan menimbulkan kecemburuan antar karyawan, sehingga karyawan yang sebelumnya mempunyai kinerja baik, akan turun semangatnya, sedangkan karyawan yang melakukan kinerjanya dengan biasa, tidak akan terdorong untuk meningkatkan kinerjanya dan hal ini akan merugikan perusahaan.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian yang telah dijelaskan dalam latar belakang di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

- a. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan di PDAM Jember ?

- b. Apakah komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan di PDAM Jember ?
- c. Apakah motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan di PDAM Jember?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dijelaskan, maka tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PDAM (Perusahaan Daerah Air Minum) Jember.
- b. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan PDAM (Perusahaan Daerah Air Minum) Jember.
- c. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan PDAM (Perusahaan Daerah Air Minum) Jember.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat yang positif bagi berbagai pihak, antara lain :

- a. Bagi Akademisi dan Peneliti Selanjutnya

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan kontribusi bagi pengembangan teori tentang pengaruh budaya organisasi, komitmen dan motivasi terhadap kinerja karyawan, penelitian ini dapat dijadikan referensi, informasi dan masukan bagi peneliti selanjutnya terutama untuk penelitian yang sejenis.

- b. Bagi PDAM Jember

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi sumbangan pemikiran dalam pengembangan konsep strategi pengembangan sumber daya manusia di PDAM Jember.

BAB. 2 TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Budaya organisasi

Menurut Robbins (2010:525) budaya organisasi mengacu ke suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi–organisasi lain. Sistem makna bersama tersebut, apabila diamati dengan lebih seksama merupakan seperangkat karakteristik utama yang dihargai oleh organisasi tersebut. Menurut Tika (2010:3), budaya organisasi adalah suatu pola asumsi dasar yang diciptakan, ditemukan atau dikembangkan oleh kelompok tertentu sebagai pembelajaran untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal yang resmi dan terlaksana dengan baik dan oleh karena itu, diajarkan/diwariskan kepada anggota–anggota baru sebagai cara yang tepat memahami, memikirkan, dan merasakan terkait dengan masalah–masalah tersebut.

Menurut Tika (2010:14), fungsi utama budaya organisasi adalah sebagai berikut:

- a. Sebagai batas pembeda terhadap lingkungan, organisasi, maupun kelompok lain. Batas pembeda ini karena adanya identitas tertentu yang dimiliki oleh suatu organisasi atau kelompok lain.
- b. Sebagai perekat bagi karyawan dalam suatu perusahaan. Hal ini merupakan bagian dari komitmen kolektif dari karyawan. Mereka bangga sebagai seorang karyawan suatu perusahaan. Para karyawan mempunyai rasa memiliki, partisipasi, dan rasa tanggung jawab atas kemajuan perusahaannya.
- c. Mempromosikan stabilitas sistem sosial. Hal ini tergambar dimana lingkungan kerja dirasakan positif, mendukung, dan konflik serta perubahan diatur secara kolektif.
- d. Sebagai mekanisme kontrol dalam memandu dan membentuk sikap serta perilaku karyawan. Dengan diperluasnya mekanisme kontrol, didatarkannya struktur, diperkenalkannya tim–tim dan diberi kuasanya karyawan oleh perusahaan, makna bersama yang diberikan oleh suatu budaya yang kuat memastikan bahwa semua individu diarahkan ke arah yang sama.

- e. Sebagai integrator, budaya organisasi dapat dijadikan sebagai integrator karena adanya sub-sub budaya yang baru. Kondisi seperti ini biasanya dialami oleh adanya perusahaan - perusahaan besar dimana setiap unit terdapat sub budaya baru.
- f. Membentuk perilaku bagi para karyawan, fungsi seperti ini dimaksudkan agar para karyawan dapat memahami bagaimana mencapai tujuan perusahaan.
- g. Sebagai sarana untuk menyelesaikan masalah-masalah perusahaan, masalah utama yang sering dihadapi organisasi adalah masalah adaptasi terhadap lingkungan eksternal dan masalah integral internal. Budaya organisasi diharapkan dapat mengatasi masalah-masalah tersebut.
- h. Sebagai acuan dalam menyusun perencanaan instansi, fungsi budaya organisasi dalam perusahaan adalah sebagai acuan untuk menyusun perencanaan perusahaan.
- i. Sebagai alat komunikasi, budaya organisasi dapat berfungsi sebagai alat komunikasi antara atasan dan bawahan atau sebaliknya., serta antar anggota organisasi. Budaya sebagai alat komunikasi tercermin pada aspek-aspek komunikasi yang mencakup kata-kata, segala sesuatu yang bersifat material dan perilaku.
- j. Sebagai penghambat berinovasi, budaya organisasi dapat juga sebagai penghambat dalam berinovasi. Hal ini terjadi apabila budaya organisasi tidak mampu mengatasi masalah-masalah yang menyangkut lingkungan eksternal dan integrasi internal. Perubahan-perubahan terhadap lingkungan tidak cepat dilakukan adaptasi oleh pimpinan perusahaan. Demikian pula pimpinan perusahaan masih berorientasi pada kebesaran masa lalu.

Menurut Robbins (2010:525) indikator budaya organisasi adalah sebagai berikut:

- a. Inovatif terhadap risiko, memperlihatkan norma dimana karyawan akan memberi perhatian terhadap permasalahan yang dapat membuat risiko kerugian bagi organisasi secara keseluruhan.

- b. Perhatian pada masalah secara detail, menggambarkan ketelitian dan kecermatan karyawan dalam melaksanakan tugasnya dan tingkat kualitas pekerjaan yang tinggi.
- c. Berorientasi pada hasil, persepsi karyawan dapat dibentuk dan menjadi suatu kesatuan di dalam melaksanakan tugas.
- d. Berorientasi pada semua karyawan, menggambarkan kerjasama antar karyawan agar dilakukan dengan baik.
- e. Agresif bekerja, dengan performa karyawan yang dapat memenuhi standar, maka produktivitas yang tinggi juga akan dapat dihasilkan.
- f. Menjaga stabilitas kerja, dengan mempertahankan kesehatan karena kesehatan yang baik akan membentuk ketahanan fisik, sehingga karyawan dapat melakukan pekerjaan dengan baik.

Menurut Luthan (2005:550) indikator budaya organisasi adalah sebagai berikut :

- a. Norma
Ada standar perilaku, mencakup pedoman mengenai seberapa banyak pekerjaan yang dilakukan.
- b. Filosofi
Terdapat kebijakan yang membentuk kepercayaan organisasi mengenai bagaimana karyawan diperlakukan.
- c. Aturan
Terdapat standar yang harus dipatuhi berkaitan dengan pencapaian perusahaan
- d. Kerja sama
Merupakan keseluruhan perasaan yang disampaikan dengan pengaturan yang bersifat fisik.

2.1.2 Komitmen organisasi

Robbins dan Judge, (2008:100) memberikan definisi bahwa Komitmen organisasi adalah suatu keadaan di mana seorang karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut. Terwujudnya situasi yang kondusif manakala karyawan

dan organisasi memiliki sinergi yang sama dalam orientasi pencapaian tujuan, berusaha keras mencapai target yang ditentukan adalah suatu kemestian ketika seorang karyawan memihak pada organisasi. Komitmen organisasi amat dibutuhkan dalam hal ini.

Menurut Robins dan Coulter (2010:40) komitmen organisasi adalah “derajat di mana seorang karyawan mengidentifikasi dirinya dengan organisasi tertentu beserta tujuannya dan berkeinginan untuk mempertahankan keanggotaannya di dalam organisasi tersebut”. Sedangkan menurut Mathis dan Jackson (2006:122), komitmen organisasi adalah tingkat sampai dimana karyawan yakin dan menerima tujuan organisasi serta berkeinginan untuk tinggal bersama dengan organisasi. Organisasi tidak perlu terlalu mendikte segala pekerjaan kepada karyawannya karena karyawan tidak akan bekerja secara mandiri dengan penuh semangat apabila pengawasan yang dilakukan terlalu ketat oleh manajemen serta ditempatkan dalam pekerjaan yang lingkupnya sempit dan diperlakukan sebagai orang yang tidak bermanfaat. Organisasi yang berbasis komitmen akan merancang pekerjaan lebih luas daripada sebelumnya untuk memadukan perencanaan dan implementasinya, serta memperbaiki operasi, bukan hanya mempertahankan yang sudah berjalan saja. Penelitian Dessler (2006:58) yang menunjukkan bahwa pegawai yang memiliki komitmen tinggi memiliki masa bekerja (turn over) yang lebih lama dan cenderung untuk bekerja lebih keras serta menunjukkan prestasi yang lebih baik.

Tingginya komitmen para pegawai tersebut di atas tidak terlepas dari rasa percaya pegawai akan baiknya perlakuan manajemen terhadap mereka, yaitu adanya pendekatan manajemen terhadap sumber daya manusia sebagai asset berharga dan tidak semata-mata sebagai komoditas yang dapat dieksploitasi sekehendak manajemen.

Dalam banyak organisasi, ketidakkonsistenan antara ucapan dan perbuatan akan merusak kepercayaan, menimbulkan sinisme dari karyawan dan akan membuktikan bahwa ucapan manajemen tidak sejalan dengan perbuatannya. Membangun kepercayaan merupakan satu-satunya cara untuk menciptakan komitmen. Manfaat dengan adanya Komitmen dalam organisasi adalah sebagai berikut :

- a. Para pekerja yang benar-benar menunjukkan komitmen tinggi terhadap organisasi mempunyai kemungkinan yang jauh lebih besar untuk menunjukkan tingkat partisipasi yang tinggi dalam organisasi.
- b. Memiliki keinginan yang lebih kuat untuk tetap bekerja pada organisasi yang sekarang dan dapat terus memberikan sumbangan bagi pencapaian tujuan
- c. Sepenuhnya melibatkan diri pada pekerjaan mereka, karena pekerjaan tersebut adalah mekanisme kunci dan saluran individu untuk memberikan sumbangannya bagi pencapaian tujuan organisasi.

Menurut Robbins dan Judge (2008:101), indikator komitmen organisasi antara lain :

- a. *Affective Commitmen*

Sebagai perasaan emosioanal untuk oerorganisasi dan keakinan dalam nilai-nilai organisasi tersebut

- b. *Normative Commitmet*

Komitmen untuk tetap bertahan degan organisasi menurut alasan-alasan moral atau etis

- c. *Continuance Commitment.*

Nilai ekonomi yang dirasakan ketija bertahan degan organisasi jika di bandingkan dengan meninggalkan organisasi.

2.1.3 Motivasi

Menurut Robbins & Coulter (2010 :109) motivasi mengacu pada proses dimana seseorang diberi energi, diarahkan, dan berkelanjutan menuju tercapainya suatu tujuan. Elemen energi adalah ukuran dari intensitas atau dorongan. Seseorang yang termotivasi menunjukkan usaha dan bekerja keras. Namun, usaha itu juga harus dipertimbangkan. Usaha yang tinggi tidak selalu mengarah pada produktivitas kerja yang menguntungkan kecuali usaha tersebut disalurkan kearah yang menguntungkan organisasi. Usaha yang diarahkan dan konsisten dengan tujuan organisasi adalah jenis usaha yang kita inginkan dari pada karyawan.. Menurut Mathis dan Jackson (dalam Bangun, 2012:313), motivasi adalah hasrat di dalam diri seseorang yang menyebabkan orang tersebut melakukan suatu tindakan. Motivasi

merupakan faktor pendorong agar seorang karyawan dapat meningkatkan kinerjanya.

Menurut Bangun (2012:314), pendekatan – pendekatan motivasi antara lain adalah sebagai berikut:

- a. Pendekatan tradisional, merupakan suatu model motivasi yang menitik beratkan pada pengawasan dan pengarahan.
- b. Pendekatan hubungan manusia, merupakan suatu model motivasi yang berusaha memenuhi kebutuhan sosial karyawan dan menjadikannya merasa berguna dan penting.
- c. Pendekatan sumber daya manusia, merupakan suatu model motivasi yang bertujuan untuk meningkatkan kepuasan dan kinerja karyawan.
- d. Pendekatan kontemporer, merupakan suatu model pendekatan yang menekankan pada analisa yang mendasari kebutuhan – kebutuhan manusia, antara lain, teori khirarki kebutuhan, teori erg, dan teori dua faktor.

Menurut Bangun (2012:316), teori – teori motivasi antara lain adalah sebagai berikut:

a. Teori Hierarchy Kebutuhan

Teori ini pertama kali dikemukakan oleh Abraham Maslow. Teori ini menjelaskan bahwa setiap manusia mempunyai kebutuhan (*need*) yang munculnya sangat bergantung pada kepentingannya secara individu. Berdasarkan hal tersebut, Maslow membagi kebutuhan manusia tersebut menjadi lima tingkatan yang disebut sebagai “*the five hierarchy need*” mulai dari kebutuhan yang pertama sampai yang terakhir. Adapun kelima tingkatan kebutuhan tersebut adalah sebagai berikut:

- 1) Kebutuhan Fisiologis, merupakan kebutuhan yang paling mendasar bagi manusia. Kebutuhan ini antara lain adalah kebutuhan makan, minum, tempat tinggal, dan istirahat.
- 2) Kebutuhan Rasa Aman, merupakan kebutuhan akan keselamatan dan perlindungan atas kerugian fisik.
- 3) Kebutuhan Sosial, mencakup kasih sayang, rasa memiliki, diterima dengan baik dalam kelompok tertentu, dan persahabatan. Pada tingkat ini, manusia

sudah ingin bergabung dengan kelompok – kelompok lain di tengah – tengah masyarakat.

- 4) Kebutuhan Harga Diri, menyangkut faktor penghormatan diri seperti harga diri, otonomi, dan perhatian. Pada tingkat ini, manusia sudah menjaga *image*, karena merasa harga dirinya sudah meningkat dari sebelumnya.
- 5) Kebutuhan Aktualisasi Diri, merupakan dorongan agar menjadi seseorang yang sesuai dengan ambisinya yang mencakup pertumbuhan, pencapaian potensi, dan pemenuhan kebutuhan diri.

b. Teori Dua Faktor

Teori dua faktor pertama kali dikemukakan oleh Herzberg. Dalam teori ini, dikemukakan bahwa pada umumnya para karyawan baru cenderung untuk memusatkan perhatiannya pada pemuasan kebutuhan lebih rendah dalam pekerjaan pertama mereka, terutama keamanan. Setelah hal itu terpenuhi, maka mereka akan berusaha untuk memenuhi kebutuhan pada tingkatan yang lebih tinggi, seperti kebutuhan inisiatif, kreativitas, dan tanggung jawab. Berdasarkan hasil penelitiannya, Herzberg membagi dua faktor yang mempengaruhi kerja seseorang dalam organisasi, antara lain adalah sebagai berikut:

1) Faktor kepuasan (*Satisfaction*)

Dikatakan sebagai faktor pemuas karena dapat memberikan kepuasan kerja seseorang dan juga dapat meningkatkan prestasi para karyawan, tetapi faktor ini tidak dapat menimbulkan ketidakpuasan bila hal itu tidak terpenuhi, jadi faktor kepuasan bukan merupakan lawan dari faktor ketidakpuasan. Faktor kepuasan juga dapat disebut sebagai faktor intrinsik dan juga biasa disebut sebagai *motivator factor*.

2) Faktor ketidakpuasan (*Dissatisfaction*)

Faktor ini merupakan faktor yang bersumber dari ketidakpuasan kerja. Faktor ketidakpuasan bukanlah merupakan kebalikan faktor kepuasan. Hal ini berarti bahwa dengan tidak terpenuhinya faktor – faktor ketidakpuasan, bukanlah penyebab kepuasan kerja, melainkan hanya mengurangi ketidakpuasan kerja saja. Faktor ketidakpuasan ini biasa disebut dengan motivasi ekstrinsik dan juga *hygiene factor*.

c. Teori X dan Y

Teori X dan Y pertama kali dikemukakan oleh Douglas McGregor. Dalam teori ini, akan dikemukakan dua pandangan yang berbeda mengenai manusia, pada dasarnya yang satu adalah negatif yang ditandai dengan teori X dan yang lainnya adalah positif yang ditandai dengan Y. Menurut teori X, ada empat asumsi yang dipegang manajer adalah sebagai berikut:

- 1) Karyawan secara inheren tidak menyukai kerja dan bilamana dimungkinkan, akan mencoba menghindarinya
- 2) Karena karyawan tidak menyukai kerja, mereka harus dipaksa, diawasi, atau diancam dengan hukuman untuk mencapai tujuan
- 3) Karyawan akan menghindari tanggung jawab dan mencari pengarahan formal bilamana dimungkinkan
- 4) Kebanyakan karyawan menaruh keamanan di atas semua faktor lain yang dikaitkan dengan kerja dan akan menunjukkan sedikit saja ambisi.

Menurut teori Y, ada empat asumsi yang dipegang manajer adalah sebagai berikut:

- 1) Karyawan dapat memandang kerja sebagai kegiatan alami yang sama dengan istirahat atau bermain
- 2) Orang – orang akan melakukan pengarahan dan pengawasan diri jika mereka memiliki komitmen pada sasaran
- 3) Kebanyakan orang dapat belajar untuk menerima, bahkan mengusahakan, dan tanggung jawab
- 4) Kemampuan untuk mengambil keputusan inovatif menyebar luas ke semua orang dan tidak hanya milik mereka yang berada dalam posisi manajemen

d. Teori ERG

Teori ini pertama kali dikemukakan oleh Clayton Alderfer yang melanjutkan teori hierarki kebutuhan. Alderfer membagi tiga kelompok kebutuhan manusia menjadi eksistensi (*existence/E*), hubungan (*relatedness/R*), dan pertumbuhan (*growth/G*). Dari singkatan ketiga jenis kebutuhan tersebut, maka teori ini disebut sebagai teori ERG.

e. Teori Keadilan

Teori ini mengemukakan bahwa orang selalu membandingkan antara masukan–masukan yang mereka berikan pada pekerjaannya dengan hasil yang diperoleh dari pekerjaannya tersebut. Masukan–masukan atau sumbangan tersebut baik dalam bentuk pendidikan, pengalaman, latihan, dan usaha, sedangkan hasil–hasil yang diterima dalam bentuk penghargaan. Perbandingan dapat dilakukan dengan orang yang setingkat pada pekerjaan yang sama dalam suatu organisasi. Berdasar pada perbandingan tersebut, sebagai konsekuensinya akan diperoleh dua kemungkinan antara lain keadilan (*equity*) dan ketidakadilan (*inequity*). Sesuatu yang dikatakan adil apabila masukan–masukan sebagai sumbangan mereka kepada perusahaan sama dengan apa yang dirasakan mereka terima dari perusahaan. Sebaliknya, ketidakadilan terjadi bila masukan–masukan tidak sama dengan apa yang mereka terima dari perusahaan.

f. Teori Pengharapan

Teori pengharapan (*expectancy theory*) pertama kali dikemukakan oleh Victor Vroom yang mengatakan bahwa motivasi seseorang mengarah pada suatu tindakan yang bergantung pada kekuatan pengharapan. Tindakan tersebut akan diikuti oleh hasil tertentu dan bergantung pada hasil bagi seseorang tersebut. Teori penghargaan berargumen bahwa para karyawan menentukan terlebih dahulu tingkah laku apa yang dilaksanakan dan nilai yang diperoleh atas perilaku tersebut. Teori ini berpendapat bahwa seseorang akan termotivasi untuk melakukan sesuatu hal dalam mencapai tujuan apabila mereka yakin bahwa tingkah laku mereka mengarah pada pencapaian tujuan tersebut.

g. Teori Penguatan (*reinforcement theory*)

Teori penguatan pertama kali dikemukakan oleh seorang ahli psikolog B.F. Skinner, yang mengatakan bahwa bagaimana tingkah laku di masa lampau memengaruhi tindakan di masa yang akan datang dalam proses belajar siklis. Teori penguatan berargumen pada tingkah laku individu terhadap situasi tertentu merupakan penyebab dari konsekuensi tertentu, jika konsekuensi tersebut positif, maka pada masa depan akan terjadi pengulangan yang serupa dalam

situasi yang serupa pula, tetapi bila konsekuensi tersebut negatif, maka orang akan mengubah tingkah lakunya dan menghindari dari konsekuensi tadi.

- h. Teori kebutuhan McClelland (McClelland's *Theory of needs*) dikembangkan oleh David McClelland dan rekan-rekannya. teori kebutuhan David McClelland berfokus pada tiga kebutuhan, yaitu:

1) *Achievement* (kebutuhan akan prestasi)

Kebutuhan akan prestasi adalah kebutuhan seseorang untuk memiliki pencapaian signifikan, menguasai berbagai keahlian, atau memiliki standar kerja yang tinggi. Orang yang memiliki kebutuhan akan prestasi yang tinggi biasanya selalu ingin menghadapi tantangan baru dan mencari tingkat kebebasan yang tinggi. Berikut indikator yang digunakan:

- a) Tanggung jawab.
- b) Kebutuhan akan prestasi.
- c) Umpan balik.

2) *Power* (kebutuhan akan kekuasaan)

Orang-orang memiliki kebutuhan yang tinggi untuk berkuasa akan menaruh perhatian besar untuk dapat memengaruhi dan mengendalikan orang lain dalam organisasi. Orang-orang seperti ini mempunyai hasrat untuk memengaruhi dan mengendalikan orang lain dalam organisasi dalam mencapai tujuannya. Berikut indikator yang digunakan:

- a) Persaingan.
- b) Mempengaruhi orang lain.

3) *Affiliation* (kebutuhan akan pertalian/afiliasi)

Kebutuhan ini adalah kebutuhan yang didasari oleh keinginan untuk mendapatkan atau menjalankan hubungan yang baik dengan orang lain. Orang merasa ingin disukai dan diterima oleh sesamanya. Mc Clelland mengatakan bahwa kebutuhan yang kuat akan afiliasi akan mencampuri objektivitas seseorang. Sebab jika ingin disukai, maka ia akan melakukan apapun agar orang lain suka akan keputusannya. Berikut indikator yang digunakan:

- a) Persahabatan.

- b) Kerjasama.
- c) Perasaan diterima.

2.1.4 Kinerja Karyawan

Menurut Moehariono (2010:61), kinerja atau *performance* merupakan hasil kerja yang dapat dicapai oleh individu atau kelompok dalam organisasi baik secara kualitatif maupun kuantitatif, sesuai dengan kewenangan dan tugas tanggung jawab masing – masing dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika. Menurut Mangkunegara (2013:67), kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut Moehariono (2010:64) jenis – jenis kinerja dibedakan menjadi 3, yaitu:

a. Kinerja operasional (*operational performance*)

Kinerja ini berkaitan dengan efektivitas penggunaan setiap sumber daya yang digunakan oleh perusahaan seperti modal, teknologi, dan lain sebagainya. Se jauh mana penggunaan tersebut secara maksimal untuk mencapai keuntungan atau mencapai visi dan misinya.

b. Kinerja administratif (*administrative performance*)

Kinerja ini berkaitan dengan kinerja administrasi organisasi. Termasuk di dalamnya struktur administratif yang mengatur hubungan otoritas wewenang dan tanggung jawab dari individu yang menduduki jabatan. Selain ini berkaitan dengan kinerja mekanisme aliran informasi antar unit kerja dalam organisasi.

c. Kinerja strategik (*strategic performance*)

Kinerja ini berkaitan atas kinerja perusahaan yang dievaluasi ketepatan perusahaan dalam memilih lingkungannya dan kemampuan adaptasi perusahaan khususnya secara strategi perusahaan dalam menjalankan visi dan misinya.

Menurut Mangkunegara (2013:69), tujuan penilaian kinerja adalah sebagai berikut:

- a. Meningkatkan saling pengertian antara karyawan tentang persyaratan kinerja.

- b. Mencatat dan mengakui hasil kerja seorang karyawan, sehingga mereka termotivasi untuk berbuat baik, minimal berprestasi sama dengan prestasi yang terdahulu.
- c. Memberikan peluang kepada karyawan untuk mendiskusikan keinginan dan aspirasinya serta meningkatkan kepedulian terhadap pekerjaan yang diembannya sekarang.
- d. Mendefinisikan atau merumuskan kembali sasaran masa depan, sehingga karyawan termotivasi untuk berprestasi sesuai dengan potensinya.
- e. Memeriksa rencana pelaksanaan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan, rencana diklat, dan kemudian menyetujui rencana itu jika tidak ada hal yang perlu diubah.

Menurut Moehariono (2010:65) indikator kinerja adalah sebagai berikut:

- a. Efektif, indikator ini mengukur derajat kesesuaian yang dihasilkan dalam mencapai sesuatu yang diinginkan.
- b. Efisien, indikator ini mengukur derajat kesesuaian proses menghasilkan output dengan menggunakan biaya serendah mungkin.
- c. Kualitas, indikator ini mengukur derajat kesesuaian antara kualitas produk atau jasa yang dihasilkan dengan kebutuhan dan harapan pelanggan.
- d. Ketepatan waktu, indikator ini mengukur apakah pekerjaan telah diselesaikan secara benar dan tepat waktu.
- e. Produktivitas, indikator ini mengukur tingkat efektivitas suatu organisasi.
- f. Keselamatan, indikator ini mengukur kesehatan organisasi secara keseluruhan serta lingkungan kerja para karyawan ditinjau dari aspek kesehatan.

Menurut Mangkunegara (2013:69) indikator penilaian kinerja adalah sebagai berikut:

- a. Kualitas kerja

Menunjukkan kerapian, ketelitian, keterkaitan hasil kerja dengan tidak mengabaikan volume pekerjaan. Adanya kualitas kerja yang baik dapat menghindari tingkat kesalahan dalam penyelesaian suatu pekerjaan yang bermanfaat bagi kemajuan perusahaan.

b. Kuantitas kerja

Menunjukkan banyaknya jumlah jenis pekerjaan yang dilakukan dalam suatu waktu, sehingga efisiensi dan efektivitas dapat terlaksana sesuai dengan tujuan perusahaan.

c. Tanggung jawab

Menunjukkan seberapa besar karyawan dalam menerima dan melaksanakan pekerjaannya, mempertanggungjawabkan hasil kerja serta sarana dan prasarana yang digunakan dan perilaku kerjanya setiap hari.

d. Kerjasama

Menunjukkan kesediaan karyawan untuk berpartisipasi dengan karyawan lain secara vertikal dan horizontal, baik di dalam maupun di luar pekerjaan, sehingga pekerjaan akan semakin baik.

e. Inisiatif

Adanya inisiatif dalam diri anggota organisasi untuk melakukan pekerjaan serta mengatasi masalah dalam pekerjaan merupakan cara karyawan yang memiliki kinerja baik, sehingga tanpa menunggu perintah dari atasan, karyawan mampu mengatasi masalah dalam melakukan pekerjaan dengan baik.

2.2 Penelitian Terdahulu

Salah satu peranan penting dari hasil penelitian adalah penelitian dapat menunjang teoritis bagi peneliti selanjutnya atau peneliti lain. Adapun penelitian terdahulu yang berkaitan dengan penelitian ini antara lain :

Tabel 2.1 Penelitian terdahulu tentang budaya organisasi, komitmen organisasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan.

No	Nama Peneliti (Tahun)	Judul	Metode Analisis	Hasil Penelitian
1	Bhikkhu (2010)	Pengaruh kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan inovasi	Regresi Linear berganda	Kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan inovasi berpengaruh signifikan baik secara simultan

No	Nama Peneliti (Tahun)	Judul	Metode Analisis	Hasil Penelitian
		terhadap kinerja karyawan panti asuhan kota tomohon kabupaten minahasa		maupun parsial terhadap kinerja karyawan
2	Harlie (2011)	Pengaruh disiplin kerja, motivasi dan pengembangan karier terhadap kinerja pegawai negeri sipil pada pemerintahan kabupaten tabalong di tanjung Kalimantan selatan	Regresi Linear Berganda	Disiplin kerja, motivasi dan pengembangan karier berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
3	Suwardi (2011)	Pengaruh motivasi, kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai setda kabupaten pati	Regresi linear berganda	Motivasi,kepuasan kerja dan komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
4	Windy (2014)	Pengaruh kompensasi, motivasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan bagian akuntansi perusahaan	Regresi Linear Berganda	Kompensasi, motivasi dan komitmen organisasi berpengaruh secara signifikan dan kinerja karyawan

No	Nama Peneliti (Tahun)	Judul	Metode Analisis	Hasil Penelitian
		manufaktur Surabaya		
5	Dirwan (2015)	Pengaruh budaya organisasi dan komitmen terhadap kinerja dosen perguruan tinggi swasta	Analisis jalur	Budaya organisasi dan komitmen berpengaruh signifikan terhadap kinerja dosen perguruan tinggi swasta
6	Aditya Maulana Putra (2017)	Pengaruh disiplin Kerja terhadap kinerja karyawan tetap dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada PT Pertama Mina Sutra Perkasa di Puger Jember	Analisis jalur	Disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Sumber: Bhikkhu (2010), Harlie (2011), Suwardi (2011), Windy (2012), Dirwan (2015), dan Aditya (2017)

1. Bhikkhu Dharma Suryo (2010), melakukan penelitian dengan judul Pengaruh kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan inovasi terhadap kinerja karyawan panti asuhan kota tomohon kabupaten minahasa. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan inovasi terhadap kinerja karyawan. Jumlah karyawan penelitian ini sebanyak 216 responden. Pengumpulan data menggunakan kuisioner. Alat analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah structural equation modeling. Hasil dari penelitian ini adalah kepemimpinan transformasional, budaya organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

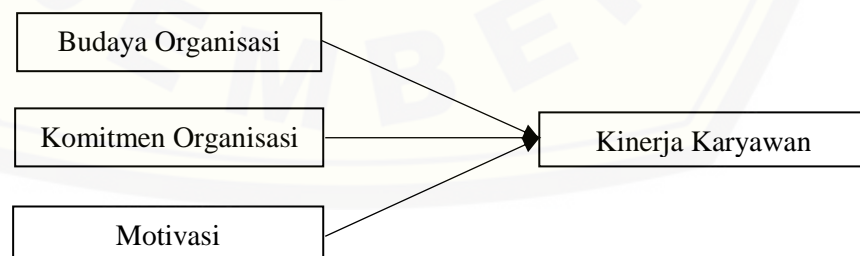
2. M. Harlie (2011), melakukan penelitian dengan judul Pengaruh disiplin kerja, motivasi dan pengembangan karier terhadap kinerja pegawai negeri sipil pada pemerintahan kabupaten tabalong di tanjung Kalimantan selatan. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh disiplin kerja, motivasi dan pengembangan karier terhadap kinerja. Jumlah populasi pegawai ada 1197 kemudian diambil 122 sebagai sampel yang terfokus pada kantor bupati tabalong. Pengumpulan data menggunakan kuisioner. Alat analisis data yang digunakan adalah analisis linear berganda. Hasil dari penelitian ini adalah disiplin kerja, motivasi dan pengembangan karier berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi dan kinerja karyawan.
3. Suwardi (2011), melakukan penelitian dengan judul Pengaruh motivasi, kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai setda kabupaten pati. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh motivasi, kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai. Jumlah karyawan dalam penelitian ini sebanyak 312 pegawai kemudian sampel yang di ambil adalah 76 pegawai sebagai responden dengan menggunakan metode random sampling. Pengumpulan data menggunakan kuisioner. Alat analisis data yang digunakan adalah analisis linear berganda. Hasil dari penelitian ini adalah motivasi, kepuasan kerja dan komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja.
4. Windy Aprilia Murty (2012), melakukan penelitian dengan judul pengaruh kompensasi, motivasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan bagian akuntansi perusahaan manufaktur surabaya. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh kompensasi, motivasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja. Jumlah karyawan dalam penelitian ini sebanyak 32 orang. Pengumpulan data menggunakan kuesioner. Alat analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah regresi linear berganda. Hasil dari penelitian ini adalah kompensasi, motivasi dan komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
5. A. Dirwan (2014), melakukan penelitian dengan judul Pengaruh budaya organisasi dan komitmen terhadap kinerja dosen perguruan tinggi swasta. Tujuan

penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi dan komitmen berpengaruh terhadap kinerja. Jumlah karyawan dalam penelitian ini sebanyak 90 orang. Pengumpulan data menggunakan kuesioner. Alat analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis jalur. Hasil dari penelitian ini adalah budaya organisasi dan komitmen mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja.

6. Aditya Maulana Putra (2017) melakukan penelitian dengan judul pengaruh disiplin Kerja terhadap kinerja karyawan tetap dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada PT Pertama Mina Sutra Perkasa di Puger Jember. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intevening. Jumlah responden dalam penelitian ini sebanyak 69 responden, teknik yang digunakan untuk memperoleh data dengan pembagian kuesioner dan alat analisis data yang di gunakan adalah analisis jalur (*path analysis*). Hasil dari penelitian ini adalah Disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

2.3 Kerangka Konseptual Penelitian

Kinerja karyawan diperlukan dalam rangka meningkatkan kualitas SDM perusahaan, sehingga perusahaan perlu mengetahui faktor – faktor penting yang menjadi penyebab kinerja karyawan bertambah baik atau buruk. Kinerja karyawan PDAM Jember akan diukur menggunakan variabel yaitu :



Gambar 2.1 Kerangka Konseptual

Keterangan :

—————> : Pengaruh Parsial

Kerangka konseptual pada gambar 2.1 digunakan untuk menganalisis hubungan kausal antar variabel dan menguji hipotesis dalam penelitian ini secara sistematis. Pada penelitian ini Budaya Organisasi (X_1), Komitmen Organisasi (X_2), Motivasi (X_3) dioperasikan sebagai variabel independen dan kinerja (Y) sebagai variabel dependen.

2.4 Pengembangan Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan jawaban sementara dari rumusan masalah yang masih perlu diuji kembali kebenarannya. Hipotesis penelitian ini berdasarkan landasan teori dan penelitian terdahulu.

2.4.1 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PDAM Jember

Budaya organisasi mengacu ke suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi lain. Sistem makna bersama tersebut, apabila diamati dengan lebih seksama merupakan seperangkat karakteristik utama yang dihargai oleh organisasi tersebut (Robbins, 2010:525). Budaya organisasi yang baik dan dapat diterima oleh karyawan, akan membuat mereka bersungguh-sungguh dalam menjalankan pekerjaannya, sehingga hal ini akan menguatkan budaya organisasinya. Budaya organisasi yang kuat akan membuat karyawan cenderung mematuhi peraturan yang terdapat dalam perusahaan dan karyawan akan mengikuti arah tujuan yang telah ditentukan oleh perusahaan, sehingga karyawan akan senantiasa menjalankan pekerjaannya dengan baik dan akan selalu berusaha untuk memberikan yang terbaik untuk perusahaan. Hal ini juga diperkuat dengan penelitian Harlie (2011) dan Bhikku (2010) menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

H_1 : Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PDAM Jember.

2.4.2 Pengaruh komitmen organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PDAM Jember

Robbins (2008:100) didefinisikan komitmen organisasi sebagai suatu orientasi individu terhadap organisasi mencakup loyalitas, identifikasi, dan

keterlibatan. Karyawan yang memiliki komitmen terhadap organisasi memiliki potensi untuk memperbaiki kinerja baik secara individu dan kelompok. Karyawan yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi akan memberikan usaha secara maksimal secara sukarela, mereka akan berpatipasi dan terlibat aktif dalam memajukan organisasi. Selain itu, mereka akan memberikan seluruh kemampuannya secara sukarela karena merasa memiliki organisasi. Hal ini juga diperkuat dengan penelitian Windy (2012) menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

H₂: Komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PDAM

2.4.3 Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan PDAM Jember

Menurut Robbins (2010:166), motivasi merupakan kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan – tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi sesuatu kebutuhan individual. Karyawan yang memiliki motivasi tinggi akan selalu bersemangat dalam menjalankan tugasnya dan akan selalu berusaha untuk mengerjakan tugasnya dengan baik, sehingga karyawan tersebut akan memiliki kinerja yang baik dan dapat memberikan kontribusi yang maksimal kepada perusahaan. Hal ini juga diperkuat penelitian Suwardi (2011) menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

H₃: Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PDAM

BAB 3. METODE PENELITIAN

3.1 Rancangan penelitian

Jenis penelitian ini adalah *explanatory research* yaitu penelitian yang menjelaskan hubungan kausal dan menguji keterkaitannya antara beberapa variabel melalui pengujian hipotesis atau penelitian penjelasan (Singarimbun, 2010:256).

3.2 Populasi dan sampel

Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan yang bekerja di PDAM Jember, karena anggota populasi terbatas, maka penelitian ini menggunakan teknik sensus, dimana semua karyawan dijadikan sampel penelitian.

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi menurut (Sugiyono, 2012:81). Metode sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah total sampling. Artinya, peneliti menggunakan teknik pengambilan sampel dimana jumlah sampel sama dengan populasi yang kurang dari 100 yaitu sejumlah 84. Alasan mengambil total sampling karena menurut Sugiyono (2012:91) jumlah populasi yang kurang dari 100 seluruh populasi dijadikan sampel penelitian semuanya.

3.3 Jenis dan sumber data

3.3.1 Jenis data

Jenis data dalam penelitian ini adalah data kuantitatif. Teknik pengumpulan data dengan metode kuesioner.

3.3.2 Sumber data

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari dua macam, yaitu:

a. Data Primer

Sumber data primer pada penelitian ini diperoleh langsung dari keterangan karyawan melalui penyebaran kuesioner.

b. Data sekunder

Sumber data sekunder pada penelitian ini diperoleh dari jurnal-jurnal, buku terkait dengan penelitian yang dikerjakan.

3.4 Teknik Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data bertujuan untuk mendapatkan data-data yang diperlukan dalam penelitian. Pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan metode survei, yang terdiri dari:

a. Wawancara (*Interview*)

Pengumpulan data yang dilakukan dengan mengadakan tanya jawab langsung kepada karyawan PDAM Jember guna memperoleh data tentang pengaruh budaya organisasi, komitmen organisasi, dan motivasi terhadap kinerja karyawan.

b. Kuesioner (*Questionnaires*)

Pengumpulan data yang dilakukan dengan cara peneliti memberi pengarahannya kepada responden dalam mengisi daftar pertanyaan, kemudian responden diminta untuk mengisi daftar pertanyaan yang telah disediakan.

3.5 Identifikasi Variabel

Variabel yang digunakan dalam penelitian ini meliputi variabel terikat dan variabel bebas. Variabel terikat dan bebas yang digunakan dalam penelitian adalah:

a. Variabel bebas (*Independent Variabel*)

Variabel bebas yaitu variabel yang mempengaruhi variabel terikat, baik itu secara positif maupun negatif, serta sifatnya dapat berdiri sendiri. Dalam penelitian ini yang menjadi variabel bebas adalah Budaya Organisasi (X1), Komitmen Organisasi (X2), dan Motivasi (X3).

b. Variabel terikat (*Dependent Variabel*)

Variabel terikat merupakan variabel yang dipengaruhi oleh variabel bebas yang sifatnya tidak dapat berdiri sendiri serta menjadi perhatian utama peneliti. Dalam penelitian ini yang menjadi variabel terikat adalah Kinerja Karyawan (Y).

3.6 Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional adalah penentuan *construct* sehingga menjadi variabel yang dapat diukur, menjelaskan cara tertentu yang digunakan oleh peneliti dalam mengoperasionalkan *construct*, sehingga memungkinkan bagi peneliti yang lain melakukan replikasi pengukuran dengan cara yang sama atau mengembangkan cara pengukuran *construct* yang lebih baik (Indriantoro & Supomo, 1999:69). Adapun variabel dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

a. Budaya Organisasi (X_1)

Budaya organisasi pada PDAM Jember merupakan suatu kebiasaan yang dilakukan oleh karyawan PDAM Jember yang telah disepakati oleh karyawan dalam mengerjakan pekerjaannya yang dapat membedakan PDAM Jember dengan perusahaan yang lainnya.

Menurut Luthan (2005:550) indikator budaya organisasi adalah sebagai berikut:

1) Norma

Ada standar perilaku, mencakup pedoman mengenai seberapa banyak pekerjaan yang dilakukan karyawan PDAM dalam perusahaan.

2) Filosofi

Terdapat kebaikan yang membentuk kepercayaan organisasi mengenai bagaimana karyawan PDAM diperlakukan.

3) Aturan

Terdapat standar yang harus dipatuhi berkaitan dengan pencapaian perusahaan. Karyawan PDAM harus mempelajari teknik dan prosedur yang berlaku

4) Kerjasama

Merupakan perasaan yang disampaikan dengan peraturan yang bersifat fisik, antar karyawan PDAM berinteraksi

b. Komitmen organisasi

Komitmen merupakan salah satu faktor yang sangat mempengaruhi kinerja, dimana karyawan yang memiliki komitmen terhadap organisasi maka dia akan bersedia bekerja dengan baik demi perusahaan dan bersedia terlibat dalam kegiatan perusahaan. Adapun indikator komitmen organisasi adalah :

1) Komitmen afektif

Merupakan kuatnya hasrat karyawan untuk tetap bekerja di PDAM Jember karena ia merasa cocok dan mau melakukannya.

2) Komitmen normatif

Komitmen normatif adalah perasaan wajib yang ada pada karyawan tetap berada di dalam PDAM Jember karena ia merasa berkewajiban untuk tetap tinggal disana.

3) Komitmen kontinuans

adalah komitmen yang didasarkan pada biaya yang ditanggung karyawan PDAM Jember bila keluar dari organisasi

c. Motivasi

Motivasi adalah dorongan dan semangat dalam diri karyawan PDAM Jember untuk melakukan pekerjaan dengan sebaik – baiknya, agar mampu mencapai kinerja dengan maksimal. Dalam penelitian ini indikator yang digunakan untuk mengukur motivasi karyawan ke dalam tiga kelompok kebutuhan, yaitu:

1) *Achievement* (kebutuhan akan prestasi)

- a) Tanggung jawab.
- b) Kebutuhan mencapai prestasi.
- c) Umpan balik.

2) *Power* (kebutuhan akan kekuasaan)

- a) Persaingan.
- b) Mempengaruhi orang lain.

3) *Affiliation* (kebutuhan akan pertalian/afiliasi)

- a) Persahabatan.
- b) Kerjasama.
- c) Perasaan diterima.

d. Kinerja karyawan

Kinerja adalah hasil kerja karyawan PDAM Jember yang sudah dilakukan karyawan baik memenuhi target ataupun tidak memenuhi target. Adapun indikator kinerja dalam penelitian ini mengadopsi dari Prawirosentono dalam buku Titisari (2014:76), adalah:

1) Kualitas

Kualitas kerja adalah seberapa baik seorang karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan prosedur yang ditetapkan perusahaan.

2) Kuantitas

Kuantitas kerja adalah penyelesaian pekerjaan sesuai dengan beban kerja yang diberikan perusahaan.

3) Penyelesaian tugas

Kemampuan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan dengan baik, akurat dan tidak ada kesalahan.

4) Inisiatif

Kemampuan karyawan untuk berusaha berinisiatif pada setiap pekerjaan yang diberikan perusahaan.

3.7 Skala Pengukuran Variabel

Skala pengukuran merupakan kesepakatan yang digunakan sebagai acuan untuk menentukan panjang pendeknya interval yang ada dalam alat ukur, sehingga alat ukur tersebut akan menghasilkan data kuantitatif. Pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini skala likert. Menurut Sugiyono (2012:93) skala likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Jawaban setiap instrumen yang menggunakan skala likert ini mempunyai gradasi dari sangat positif hingga sangat negatif.

- a. Sangat setuju (SS) : Skor 4
- b. Setuju (S) : Skor 3
- c. Tidak Setuju (TS) : Skor 2
- d. Sangat Tidak Setuju (STS): Skor 1

Menurut Hadi dalam penelitian Danu, memodifikasi skala likert dari 5 kategori menjadi 4 kategori jawaban dengan meniadakan kategori jawaban ditengah berdasarkan beberapa alasan :

- a. Kategori *undecided* (kategori jawaban yang ditengah) itu mempunyai arti ganda, bias diartikan belum dapat memutuskan atau memberi jawaban (menurut

konsep aslinya), bias juga diartikan netral, jarang, atau bahkan ragu-ragu. Kategori jawaban yang ganda arti (*multi interpretable*) ini tentu saja tidak diharapkan dalam satu instrumen.

- b. Tersedianya jawaban ditengah menimbulkan kecenderungan menjawab ketengah (*central tendency effect*), terutama bagi mereka yang ragu-ragu atas arah kecenderungan jawabannya, kearah setuju ataukah kearah tidak setuju. Maksud kategori menjadi 4 jawaban adalah untuk melihat kecenderungan pendapat responden, kearah setuju atau tidak setuju.

3.8 Metode Analisis Data

3.8.1 Uji Instrumen

a. Uji Validitas

Uji validitas menurut Sugiyono (2012:267) adalah derajat ketepatan antara data yang terjadi pada obyek penelitian dengan daya yang dapat dilaporkan oleh peneliti. Suatu instrumen yang valid atau sahih mempunyai validitas tinggi. Sebaliknya, instrumen yang kurang valid berarti memiliki validitas rendah. Teknik yang digunakan untuk mengetahui kesejajaran adalah teknik Product Moment yang dikemukakan oleh person. Rumus korelasi Product Moment adalah :

$$r_{xy} = \frac{n(\sum XY) - \sum X \sum Y}{\{\sqrt{n \sum X^2 - (\sum X)^2}\} \{\sqrt{n \sum Y^2 - (\sum Y)^2}\}}$$

Dimana:

- r_{xy} = koefisien korelasi
 X = nilai indikator variabel
 Y = nilai total variabel
 n = jumlah data (responden sampel)

Dasar pengambilan keputusan:

- 1) Jika r hasil positif, serta r hasil $>$ r table, maka variabel tersebut valid
- 2) Jika r hasil positif, serta r hasil $<$ r table, maka variabel tersebut tidak valid

Suatu butir pertanyaan dikatakan valid dapat juga dilihat dari nilai signifikannya. Apabila nilai signifikan lebih kecil dari 0,05 maka data tersebut

dapat dikatakan valid, sedangkan jika nilai signifikannya lebih dari besar dari 0,05 maka data tersebut dikatakan tidak valid. (Sugiyono, 2012:128).

b. Uji reliabilitas

Menurut Susan Stainback dalam sugiyono (2012:267) reliabilitas berkenaan dengan derajat konsistensi dan stabilitas data atau temuan. Reliabilitas dapat dikatakan menunjukkan kekonsistenan dari suatu alat pengukuran dalam mengukur gejala yang sama. Makin kecil hasil kesalahan pengukuran makin reliable alat pengukur begitu juga sebaliknya. Pengujian keandalan alat ukur dalam penelitian ini adalah reliabilitas metode alpha (α) yang digunakan dalam model *Cronbach*.

Suatu instrumen dinyatakan reliabel, bila koefisien reliabilitas minimal 0,60 maka dapat diketahui bahwa suatu instrumen dinyatakan reliabel jika nilai alpha lebih besar dari 0,60, sedangkan suatu instrumen dinyatakan tidak reliabel jika nilai alpha lebih kecil dari 0,60 dengan rumus sebagai berikut:

$$r_1 = \left(\frac{k}{k-1} + \frac{1 - \sum \sigma_b^2}{\sigma_t^2} \right)$$

r_1	= realibitas instrumen
K	= banyaknya butir permintaan
$\sum \sigma_b^2$	= jumlah varians butir
σ_t^2	= varians total

3.8.2 Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi linier berganda adalah hubungan secara linier dua atau lebih variabel independent dengan variabel dependent. Analisis ini bertujuan untuk mengetahui arah hubungan antara variabel independent dengan variabel dependent apakah masing-masing variabel independent berhubungan positif atau negatif. Menurut Sugiyono (2012:277) analisis regresi linier berganda adalah analisis yang digunakan peneliti bila bermaksud meramalkan bagaimana keadaan (naik turunnya) variabel dependent (kriterium), bila dua atau lebih variabel independent sebagai faktor prediktor dimanipulasi (dinaik turunkan nilainya). Analisis regresi linier berganda bertujuan untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi, komitmen

organisasi, dan motivasi terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hasil analisis tersebut, maka dapat diketahui model persamaan regresi yaitu:

$$Y = a + b_1X_{1i} + b_2X_{2i} + b_3X_{3i} + e$$

Di mana:

Y	= Kinerja Karyawan
b	= Koefisien regresi
X _{1i}	= Budaya Organisasi
X _{2i}	= Komitmen organisasi
X _{3i}	= Motivasi
e	= Faktor gangguan

3.8.3 Uji Asumsi Klasik

a. Uji Normalitas

Menurut Ghozali (2013:160) Uji normalitas bertujuan untuk mengetahui apakah masing-masing variabel berdistribusi normal atau tidak. Uji normalitas diperlukan karena untuk melakukan pengujian-pengujian variabel lainnya dengan mengansumsikan bahwa nilai residual mengikuti distribusi normal. Untuk menguji suatu data berdistribusi normal atau tidak, dapat diketahui dengan menggunakan grafik normal plot. Dengan melihat histogram dari residualnya. Dasar penambil keputusan (Ghozali, 2013 : 163) :

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

b. Uji Multikolinearitas

Uji Multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terdapat adanya korelasi atau hubungan antar variabel. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi antar variabel (Ghozali, 2013:139). Untuk mendeteksi adanya multikolinearitas atau tidak dilakukan dengan cara melihat nilai VIF (Variance Influence Factor) dan tolerance. Jika nilai VIF < 10 dan tolerance >0,10, maka model yang digunakan terbebas dari masalah multikolinearitas.

c. Uji Heteroskedastisitas

Menurut Ghozali (2013:139) uji heteroskedastisitas digunakan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka disebut homoskedastisitas dan jika berbeda disebut heteroskedastisitas. Menurut Ghozali (2013:139) model regresi yang baik adalah yang homoskedastisitas atau tidak terjadi heteroskedastisitas. Jika p value > 0,05 tidak signifikan berarti tidak terjadi heteroskedastisitas artinya model regresi lolos uji heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah yang homoskedastisitas atau tidak terjadi heteroskedastisitas. Kebanyakan data *crosssection* mengandung situasi heteroskedastisitas karena data ini menghimpun data yang mewakili berbagai ukuran (kecil, sedang dan besar).

3.8.4 Uji Hipotesis

Uji t (Pengujian Parsial)

Uji t digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen (Y) secara parsial. Kriteria pengujian dengan tingkat signifikansi (α) = 0,05%. Untuk menguji signifikansi pengaruh yaitu apakah yang ditemukan itu berlaku untuk keseluruhan populasi maka perlu dilakukan uji signifikansi koefisien korelasi (uji t-student) (Sugiyono, 2012: 184) dengan rumus:

$$t = \frac{r\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}}$$

Di mana:

t = nilai hitung

n = jumlah responden uji coba

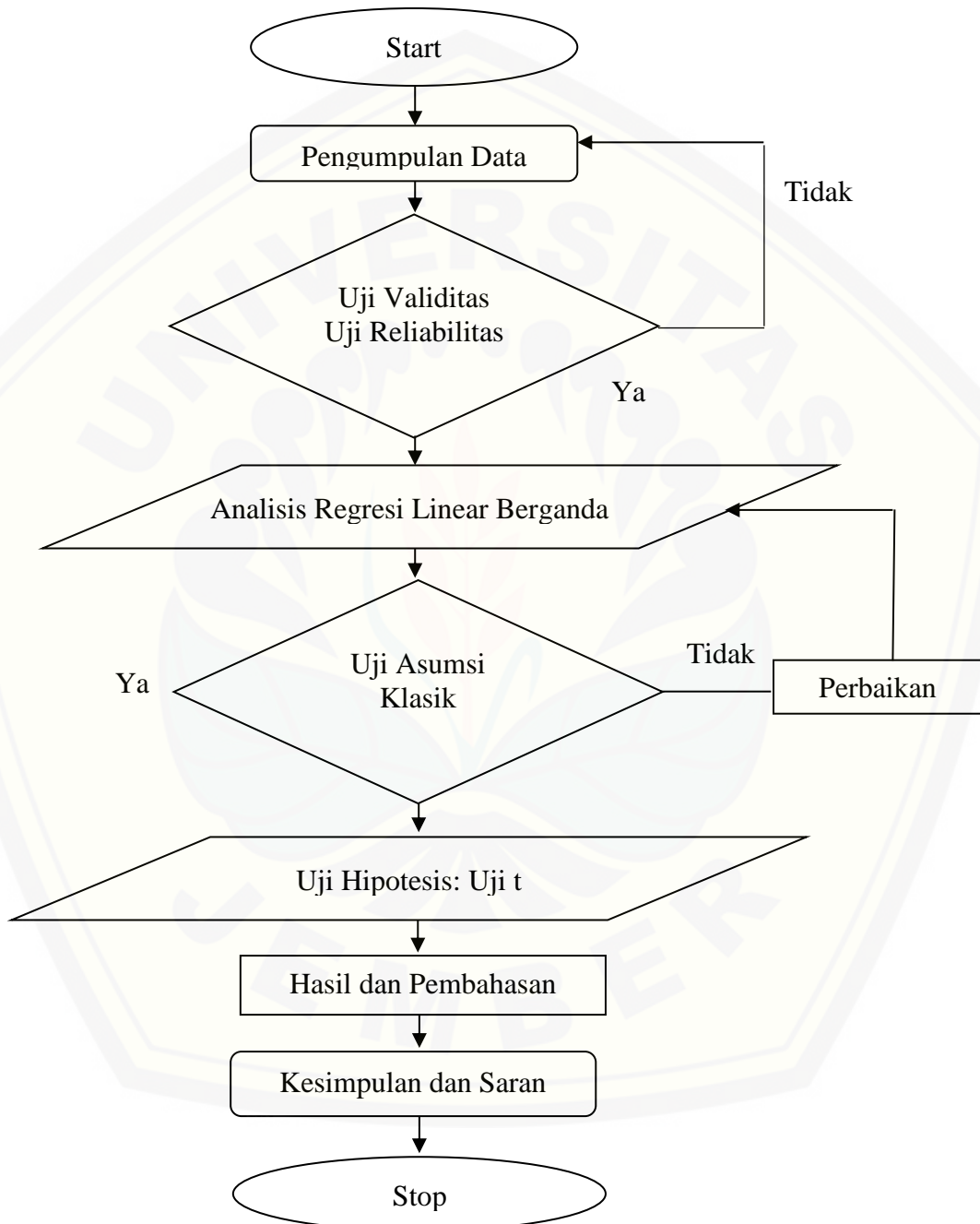
r = koefisien korelasi hasil r hitung

Berdasarkan pengujian hipotesis dengan uji t dapat dijelaskan sebagai berikut:

- Apabila $t_{hitung} > t_{tabel}$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima
- Apabila $t_{hitung} < t_{tabel}$, maka H_0 diterima dan H_a ditolak

3.9 Kerangka pemecahan masalah

Berdasarkan metode analisis data yang digunakan, maka dapat disusun kerangka pemecahan masalah sebagai berikut:



Gambar 3.1 Kerangka Pemecahan Masalah

Adapun keterangan kerangka pemecahan masalah dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a. Start adalah langkah awal untuk menyiapkan penelitian.
- b. Pengumpulan Data yaitu tahap pengumpulan data, baik primer maupun sekunder seperti wawancara, penyebaran kuesioner, dan studi pustaka.
- c. Uji Instrumen merupakan pengujian terhadap validitas, reabilitas, dan normalitas instrument yang digunakan dalam penelitian.
- d. Analisis Regresi Linear Berganda, yaitu suatu pengujian yang dilakukan untuk mengetahui pengaruh antara variabel bebas dan variabel terikat.
- e. Uji asumsi klasik merupakan pengolahan data yang dilakukan setelah analisis regresi linear berganda dengan tujuan untuk mencari ada tidaknya permasalahan dalam suatu model. Permasalahan tersebut seperti multikolinearitas dan hesteroskedastisitas.
- f. Uji Hipotesis, yaitu melakukan uji t untuk mengetahui signifikansi pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat, baik secara parsial maupun secara simultan, dan koefisien determinasi digunakan untuk mengetahui proporsi sumbangan variabel bebas terhadap variabel terikat.
- g. Hasil dan Pembahasan merupakan tahap dimana hasil penelitian diinterpretasikan dan dijelaskan.
- h. Kesimpulan dan Saran adalah kesimpulan yang berhasil disapat dan saran yang diberikan berdasarkan interpretasi hasil penelitian.
- i. Stop atau tahap dimana penelitian telah selesai dilakukan.

BAB 5. KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah diuraikan pada bab sebelumnya, maka kesimpulan yang dapat diambil dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan sebesar 0,106 terhadap kinerja karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Jember. Artinya, semakin kuat budaya organisasi yang dibangun oleh perusahaan, maka kinerja karyawan akan semakin meningkat.
- b. Komitmen Organisasi berpengaruh positif dan signifikan sebesar 0,950 terhadap kinerja karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Jember. Artinya, semakin tinggi komitmen organisasi yang diberikan perusahaan, maka kinerja karyawan akan semakin meningkat.
- c. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan sebesar 0,075 terhadap kinerja karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Jember. Artinya, semakin tinggi motivasi karyawan, maka kinerjanya akan semakin meningkat.

5.2 Saran

Berdasarkan analisis yang telah dilakukan pada penelitian ini, maka saran yang dapat diberikan adalah sebagai berikut:

- a. Bagi perusahaan
 1. PDAM Jember sebaiknya meningkatkan budaya organisasi yang ada dalam perusahaan, karyawan harus dapat mengikuti segala sesuatu yang telah menjadi kebiasaan dalam perusahaan, seperti setiap hari senin sampai kamis dilakukan apel pagi. Karyawan yang tidak mengikuti kegiatan tersebut seharusnya diberikan sanksi agar karyawan lebih semangat dalam mengikuti kegiatan dan tidak bertindak semaunya sendiri. Sehingga budaya tersebut akan menjadi kuat dan dapat membedakan perusahaan dengan perusahaan yang lain. Selain itu, perusahaan juga harus menciptakan suasana kerja yang nyaman, sehingga karyawan dapat menjalankan pekerjaannya dengan baik.

2. Perusahaan sebaiknya mempertahankan kebijakan yang ada karena akan meningkatkan komitmen para karyawan yang ada pada perusahaan seperti memberikan pekerjaan yang sesuai, memberikan kontribusi pada karyawan yang memiliki keahlian. Dengan mempertahankan komitmen yang baik maka akan meningkatkan kinerja para karyawan dan tercapainya tujuan perusahaan.
 3. Perusahaan sebaiknya memberikan motivasi kepada karyawan dengan memberikan bonus sesuai dengan kinerjanya. Sehingga, bonus yang diterima oleh karyawan yang memiliki kinerja baik dengan karyawan yang memiliki kinerja biasa besarnya tidak sama. Hal ini akan dapat meningkatkan kinerja karyawan. Karena karyawan yang memiliki kinerja baik akan semakin termotivasi untuk terus mengerjakan pekerjaannya dengan baik dan karyawan yang memiliki kinerja biasa akan termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya menjadi lebih baik.
- b. Bagi peneliti selanjutnya, sebaiknya melakukan penelitian pada skala yang lebih besar, dengan menambahkan unit-unit PDAM sebagai obyek penelitian dan menambahkan variabel penelitian. Sehingga, dapat menambah ilmu pengetahuan di bidang sumber daya manusia.

DAFTAR PUSTAKA

- Aditya Maulana Putra, 2017. Pengaruh disiplin Kerja terhadap kinerja karyawan tetap dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada PT Pertama Mina Sutra Perkasa di Puger Jember. *Skripsi*. Jember : Universitas Jember.
- Bangun, Wilson, 2012, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung : Erlangga.
- Bhikkhu Dharma Suryo. 2010. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi Dan Inovasi Terhadap Kinerja (Studi Pada Panti Asuhan Di Kota Tomohon Dan Kabupaten Minahasa). *Jurnal Aplikasi Manajemen* Vol 8. No 2. Hal 391 – 403.
- Darsono P, 2010. *Budaya Organisasi*. Jakarta: Nusantara Consulting.
- Dirwan A. 2015. Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komitmen Terhadap Kinerja Dosen Perguruan Tinggi Swasta. *Jurnal Ilmu Pendidikan* Vol 21 No. 1 Hal. 1- 8.
- Ghozali, Imam. 2013. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS Edisi Ke – 7*. Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Harlie, M. 2011. Pengaruh Displin Kerja, Motivasi Dan Pengembangan Karier Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Pada Pemerintahan Kabupaten Tabalong Di Tanjung Kalimantan Selatan. *Jurnal Aplikasi Manajemen* Vol. 10 No 4 Hal 860 – 867.
- Hasibuan, Malayu S.P, 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia Cetakan Ke – 16*. Jakarta : PT Bumi Akasara.
- Luthans, Fred, 2005. *Perilaku Organisasi Edisi Sepuluh*. Yogyakarta : Andi.
- Mangkunegara, AA. Anwar Prabu. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung : Remaja Rosdakarya.
- Mathis, Robert L. Dan Jackson, John H. 2006. *Human Resources Management 10th Edition*. Jakarta : Salemba Empat.
- Moehariono. 2010. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Surabaya : Ghalia Indonesia
- Robbins Dan Judge. 2008. *Perilaku Organisasi Edisi Dua-belas*. Jakarta : Salemba Empat.

- Robbins, Stephen P. Dan Coulter, Mary. 2010. *Manajemen Edisi Kesepuluh*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Singarimbun, Masri & Sofian Effendi, 2010. *Metode Penelitian Survei*. Jakarta : Pustaka LP3ES Indonesia.
- Sugiyono. 2012. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif Dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Suwardi & Utomo, J. (2011). Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Pegawai Setda Kabupaten Pati). *Jurnal Analisis Manajemen*, 5 (1), Hal 75-86.
- Tika, Pabundu. 2010. *Budaya Organisasi Dan Peningkatan Kinerja Perusahaan, Cetakan Ke-3*. Jakarta : PT. Bumi Aksara.
- Titisari, Purnamie. 2014. *Peranan Organizational Citizenship Behavior (OCB) Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan*. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Windy Aprilia Murty, 2012. Pengaruh Kompensasi, Motivasi Dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Akuntansi (Studi Kasus Pada Perusahaan Manufaktur Di Surabaya). *The Indonesian Accounting Review Vol 2 No 2 Hal. 215 – 228*.
- Zebua, J. 2009. Pengaruh Budaya Organisasi Dan Insentif Terhadap Kinerja Staf Rekam Medik Rumah Sakit Umum Pusat H. Adam Malik Medan. *Tesis*. Medan: Universitas Sumatera Utara.

LAMPIRAN – LAMPIRAN

Lampiran 1. Kuisisioner Penelitian

Yth. Bapak/ Ibu
PT. PDAM Jember
Di tempat,

Dengan hormat,

Dalam penyusunan skripsi salah satu syarat untuk menyelesaikan studi program S1 di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Jurusan Manajemen Universitas Jember, peneliti memohon kesediaan Bapak/ Ibu untuk memberikan informasi dengan wawancara dan dengan mengisi pernyataan-pernyataan yang tersedia dalam kuisisioner penelitian ini dengan jujur dan sebenarnya. Judul dalam penelitian ini adalah “Pengaruh Budaya organisasi, Komitmen Organisasi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan PDAM Jember”.

Informasi yang Bapak/ Ibu/ Sdr/i berikan hanya digunakan dalam kalangan terbatas dalam artian hanya digunakan untuk kepentingan penelitian ini saja. Peneliti menjamin akan kerahasiaan identitas pribadi dan jawaban yang diperoleh dari Bapak/ Ibu/ Sdr/i.

Atas kesediaan dan kerjasama Bapak/ Ibu/ Sdr/i yang berkenan untuk meluangkan waktu wawancara dan mengisi kuisisioner, peneliti mengucapkan terima kasih.

Peneliti

Fachri Rizki Bassya
NIM. 130810201297

Lembar Kuesioner

1. Identitas Responden

- a. Nomor Responden : (diisi oleh peneliti)
- b. Nama :
- c. Umur :
- d. Jenis Kelamin :
- e. Jabatan :
- f. Lama bekerja :
- g. Pendidikan terakhir :

2. Petunjuk pengisian Kusioner

Setiap pernyataan terdapat lima jawaban. Berikan tanda cek list (\surd) pada salah satu jawaban dari setiap pernyataan sesuai dengan apa yang anda alami dan rasakan selama bekerja. Pernyataan berikut mohon diisi dengan jujur dan sesuai dengan kondisi perusahaan pada realitasnya. Terdapat empat pilihan jawaban dengan keterangan sebagai berikut:

- a. Skor 4 : Sangat Setuju (SS)
- b. Skor 3 : Setuju (S)
- c. Skor 2 : Tidak Setuju (TS)
- d. Skor 1 : Sangat Tidak Setuju (STS)

Daftar Pernyataan

a. Budaya Organisasi

No	Pernyataan	Jawaban			
		SS	S	TS	STS
1	Saya mengerjakan pekerjaan sesuai pedoman dengan tanggung jawab serta kemampuan saya.				
2	Saya mempunyai hubungan yang baik antar karyawan.				
3	Saya mematuhi aturan yang berlaku.				
4	Saya bekerjasama dengan karyawan lain untuk mencapai tujuan perusahaan.				

b. Komitmen Organisasi

No	Pernyataan	Jawaban			
		SS	S	TS	STS
1	Saya merasa sesuai pada pekerjaan yang saya lakukan.				
2	Saya mau berusaha di atas batas normal untuk mensukseskan perusahaan di tempat saya bekerja.				
3	Perusahaan memberikan kontribusi terhadap keahlian saya.				

c. Motivasi

No	Pernyataan	Jawaban			
		SS	S	TS	STS
		1	2	3	4
Kebutuhan Akan Prestasi					
1.	Saya selalu berkeinginan dapat bertanggung jawab terhadap pekerjaan yang diberikan kepada saya.				
2.	Saya selalu bersemangat jika pekerjaan yang diberikan terhadap saya memiliki sasaran.				
3.	Saya selalu bersemangat bila dalam mengerjakan tugas-tugas yang diberikan atasan terhadap saya mendapatkan pengakuan.				
Kebutuhan Akan Kekuasaan					
4.	Saya siap bersaing dengan karyawan lainnya dalam hal pekerjaan.				
5.	Saya berusaha agar hasil kerja saya berpengaruh kepada karyawan lainnya.				
Kebutuhan Akan Afiliasi					
6.	Saya merasakan adanya hubungan yang dekat antar karyawan di tempat saya bekerja .				
7.	pekerjaan yang saya selesaikan dengan kerja sama yang baik bersama rekan kerja saya.				
8.	Saya menikmati hubungan antar karyawan di tempat saya bekerja.				

d. Kinerja

No.	Pernyataan	Jawaban			
		SS	S	TS	STS
1	Saya selalu bekerja sesuai prosedur yang ditetapkan perusahaan.				
2	Saya selalu bekerja sesuai beban kerja yang ditetapkan perusahaan.				
3	Saya selalu berusaha melakukan pekerjaan dengan baik.				
4	Saya berusaha berinisiatif dalam setiap pekerjaan.				

Lampiran 2. Rekapitulasi Jawaban Responden

No	X1					X2				X3								Y					
	1	2	3	4	TTL	1	2	3	TTL	1	2	3	4	5	6	7	8	TTL	1	2	3	4	TTL
1	3	4	4	3	14	3	3	4	10	3	3	4	4	2	2	3	2	23	3	3	4	4	14
2	3	3	3	3	12	3	3	3	9	3	3	3	3	2	2	3	3	22	3	3	3	3	12
3	4	4	4	4	16	3	4	4	11	3	4	4	4	3	4	3	4	29	3	4	4	4	15
4	3	4	3	3	13	3	4	3	10	3	4	3	3	3	3	3	4	26	3	4	3	3	13
5	3	3	3	3	12	4	3	4	11	4	3	4	3	3	4	4	3	28	4	3	4	3	14
6	2	3	3	4	12	3	3	3	9	3	3	3	3	1	2	3	2	20	3	3	3	3	12
7	2	3	3	4	12	3	3	3	9	3	3	3	3	3	4	3	4	26	3	3	3	3	12
8	3	4	4	4	15	4	4	4	12	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4	4	4	4	16
9	4	4	4	4	16	4	4	4	12	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4	4	4	4	16
10	4	4	4	4	16	4	4	4	12	4	4	4	4	3	4	4	4	31	4	4	4	4	16
11	4	4	4	4	16	4	4	4	12	4	4	4	3	3	3	4	4	29	4	4	4	3	15
12	3	3	3	3	12	4	3	3	10	4	3	3	3	2	2	3	3	23	4	3	3	3	13
13	2	3	3	3	11	3	3	3	9	3	3	3	3	1	2	3	2	20	3	3	3	3	12
14	4	4	4	4	16	4	4	4	12	4	4	4	4	3	4	4	3	30	4	4	4	4	16
15	4	4	4	4	16	4	4	4	12	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4	4	4	4	16
16	4	4	4	4	16	3	4	3	10	3	4	3	4	3	3	3	3	26	3	4	3	4	14

No	X1					X2				X3									Y				
	1	2	3	4	TTL	1	2	3	TTL	1	2	3	4	5	6	7	8	TTL	1	2	3	4	TTL
17	4	4	3	4	15	4	4	4	12	4	4	4	3	3	4	4	4	30	4	4	4	3	15
18	4	4	3	4	15	4	4	4	12	4	4	4	4	3	4	4	4	31	4	4	4	4	16
19	4	4	4	4	16	4	4	4	12	4	4	4	4	3	4	4	4	31	4	4	4	4	16
20	3	3	3	3	12	3	3	3	9	3	3	3	4	3	3	3	3	25	3	3	3	4	13
21	3	3	3	3	12	3	4	4	11	3	4	4	3	3	4	3	4	28	3	4	4	3	14
22	4	4	4	4	16	3	3	3	9	3	3	3	4	3	4	4	4	28	3	3	3	4	13
23	3	4	3	4	14	4	3	4	11	4	3	4	4	3	4	4	3	29	4	3	4	4	15
24	3	4	4	4	15	3	4	4	11	3	4	4	3	3	3	4	4	28	3	4	4	3	14
25	4	4	4	4	16	4	3	4	11	4	3	4	4	3	3	4	3	28	4	3	4	4	15
26	3	4	3	3	13	4	4	4	12	4	4	4	4	2	2	3	2	25	4	4	4	4	16
27	3	3	3	3	12	4	3	3	10	4	3	3	3	2	2	3	3	23	4	3	3	3	13
28	3	3	3	3	12	4	3	3	10	4	3	3	4	4	3	3	3	27	4	3	3	4	14
29	4	3	4	4	15	4	4	4	12	4	4	4	3	4	4	4	3	30	4	4	4	3	15
30	4	4	4	4	16	3	4	4	11	3	4	4	4	4	4	3	4	30	3	4	4	4	15
31	3	3	4	4	14	3	4	3	10	3	4	3	3	4	3	3	4	27	3	4	3	3	13
32	3	3	3	3	12	4	3	4	11	4	3	4	3	3	4	4	3	28	4	3	4	3	14
33	3	3	3	3	12	3	3	3	9	3	3	3	3	3	3	3	3	24	3	3	3	3	12

No	X1					X2				X3									Y				
	1	2	3	4	TTL	1	2	3	TTL	1	2	3	4	5	6	7	8	TTL	1	2	3	4	TTL
34	3	3	3	3	12	3	3	3	9	3	3	3	3	3	3	3	3	24	3	3	3	3	12
35	3	4	4	4	15	4	4	4	12	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4	4	4	4	16
36	4	4	4	4	16	4	4	4	12	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4	4	4	4	16
37	4	4	4	4	16	4	4	4	12	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4	4	4	4	16
38	4	4	4	4	16	4	4	4	12	4	4	4	3	4	3	4	4	30	4	4	4	3	15
39	3	3	3	3	12	4	3	3	10	4	3	3	3	3	3	3	3	25	4	3	3	3	13
40	3	3	3	4	13	3	4	3	10	3	4	3	3	4	3	3	3	26	3	4	3	3	13
41	4	4	4	4	16	4	4	4	12	4	4	4	4	3	4	4	3	30	4	4	4	4	16
42	4	4	3	4	13	3	3	3	9	3	3	3	4	4	4	4	4	29	3	3	3	4	13
43	4	4	4	4	16	4	4	4	12	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4	4	4	4	16
44	3	3	3	3	12	3	3	3	9	3	3	3	4	3	3	3	3	25	3	3	3	4	13
45	3	3	3	3	12	3	4	4	11	3	4	4	3	4	4	3	4	29	3	4	4	3	14
46	4	4	4	4	16	4	4	4	12	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4	4	4	4	16
47	3	4	3	4	14	4	3	3	10	4	3	3	3	4	4	4	3	28	4	3	3	3	13
48	4	4	4	4	16	4	4	3	11	4	4	3	3	4	4	4	4	30	4	4	3	3	14
49	3	4	4	4	15	3	4	4	11	3	4	4	4	3	3	3	3	27	3	4	4	4	15
50	3	3	3	3	12	3	4	4	11	3	4	4	4	4	4	3	4	30	3	4	4	4	15

No	X1					X2				X3									Y				
	1	2	3	4	TTL	1	2	3	TTL	1	2	3	4	5	6	7	8	TTL	1	2	3	4	TTL
51	4	4	4	4	16	4	3	3	10	4	3	3	3	4	4	4	4	29	4	3	3	3	13
52	3	4	3	4	14	4	3	4	11	4	3	4	4	4	4	4	3	30	4	3	4	4	15
53	3	4	4	4	15	3	3	3	9	3	3	3	3	4	3	3	3	25	3	3	3	3	12
54	3	4	3	4	14	3	3	3	9	3	3	3	2	4	3	3	3	24	3	3	3	2	11
55	3	4	4	4	15	4	4	4	12	4	4	4	4	4	3	4	4	31	4	4	4	4	16
56	4	4	4	4	16	4	4	4	12	4	4	4	4	4	3	4	3	30	4	4	4	4	16
57	3	4	3	3	13	4	4	4	12	4	4	4	4	4	3	3	3	29	4	4	4	4	16
58	3	3	3	3	12	4	3	3	10	4	3	3	3	3	3	3	3	25	4	3	3	3	13
59	4	4	4	4	16	4	4	4	12	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4	4	4	4	16
60	4	4	4	4	16	3	4	4	11	3	4	4	4	4	4	3	4	30	3	4	4	4	15
61	3	3	3	3	12	3	4	3	10	3	4	3	3	4	3	3	4	27	3	4	3	3	13
62	3	3	3	3	12	4	3	4	11	4	3	4	4	3	4	4	3	29	4	3	4	4	15
63	3	3	3	3	12	3	3	3	9	3	3	3	3	3	3	3	3	24	3	3	3	3	12
64	3	3	3	3	12	3	3	3	9	3	3	3	3	4	4	3	4	27	3	3	3	3	12
65	3	4	4	4	15	4	4	4	12	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4	4	4	4	16
66	3	3	3	3	12	4	3	4	11	4	3	4	3	4	3	4	3	28	4	3	4	3	14
67	3	3	4	4	14	3	3	4	10	3	3	4	4	1	2	3	3	23	3	3	4	4	14

No	X1					X2				X3									Y				
	1	2	3	4	TTL	1	2	3	TTL	1	2	3	4	5	6	7	8	TTL	1	2	3	4	TTL
68	3	4	3	4	14	3	3	4	10	3	3	4	4	3	3	3	3	26	3	3	4	4	14
69	4	4	4	4	16	3	3	3	9	3	3	3	3	4	3	3	3	25	3	3	3	3	12
70	3	4	4	3	14	3	3	4	10	3	4	4	3	3	3	4	3	27	3	4	4	3	14
71	3	3	3	3	12	3	3	3	9	3	3	3	3	2	2	3	3	22	3	3	3	3	12
72	4	4	4	4	16	3	4	4	11	4	4	4	4	3	4	3	4	30	4	4	4	4	16
73	3	3	4	4	14	3	4	3	10	3	3	4	4	3	3	3	4	27	3	3	4	4	14
74	3	3	3	3	12	4	3	4	11	3	3	3	3	3	4	4	3	26	3	3	3	3	12
75	3	3	3	3	12	3	3	3	9	3	3	3	3	1	2	3	3	21	3	3	3	3	12
76	3	3	3	3	12	3	3	3	9	3	3	3	3	3	4	3	4	26	3	3	3	3	12
77	3	4	4	4	15	4	4	4	12	3	4	4	4	3	4	4	4	30	3	4	4	4	15
78	4	4	4	4	16	4	4	4	12	4	4	4	4	3	4	4	4	31	4	4	4	4	16
79	4	4	4	4	16	4	4	4	12	4	4	4	4	3	4	4	4	31	4	4	4	4	16
80	4	4	4	4	16	4	4	4	12	4	4	4	4	3	3	4	4	30	4	4	4	4	16
81	3	3	3	3	12	4	3	3	10	3	3	3	3	2	2	3	3	22	3	3	3	3	12
82	3	3	3	3	12	3	3	3	9	3	3	3	3	1	2	3	3	21	3	3	3	3	12
83	4	4	4	4	16	4	4	4	12	4	4	4	4	3	4	4	3	30	4	4	4	4	16
84	4	4	4	4	16	4	4	4	12	4	4	4	4	3	4	4	4	31	4	4	4	4	16

Lampiran 3. Regresi Linier Berganda

Regression**Descriptive Statistics**

	Mean	Std. Deviation	N
Kinerja Kary	14,18	1,546	84
Bud Organ	14,06	1,745	84
Komit Organ	10,68	1,174	84
Motivasi	27,68	3,253	84

Correlations

		Kinerja Kary	Bud Organ	Komit Organ	Motivasi
Pearson Correlation	Kinerja Kary	1,000	,688	,929	,838
	Bud Organ	,688	1,000	,633	,702
	Komit Organ	,929	,633	1,000	,825
	Motivasi	,838	,702	,825	1,000
Sig. (1-tailed)	Kinerja Kary		,000	,000	,000
	Bud Organ	,000		,000	,000

	Komit Organ	,000	,000		,000
	Motivasi	,000	,000	,000	
N	Kinerja Kary	84	84	84	84
	Bud Organ	84	84	84	84
	Komit Organ	84	84	84	84
	Motivasi	84	84	84	84

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,941 ^a	,886	,882	,532	,886	206,945	3	80	,000

a. Predictors: (Constant), Motivasi, Bud Organ, Komit Organ

b. Dependent Variable: Kinerja Kary

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	175,683	3	58,561	206,945	,000 ^b
	Residual	22,638	80	,283		
	Total	198,321	83			

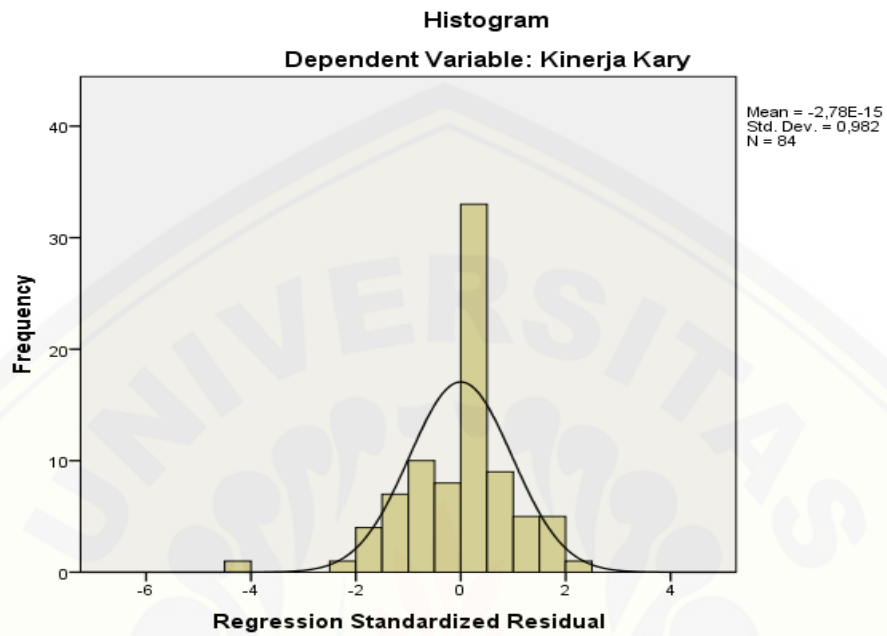
a. Dependent Variable: Kinerja Kary

b. Predictors: (Constant), Motivasi, Bud Organ, Komit Organ

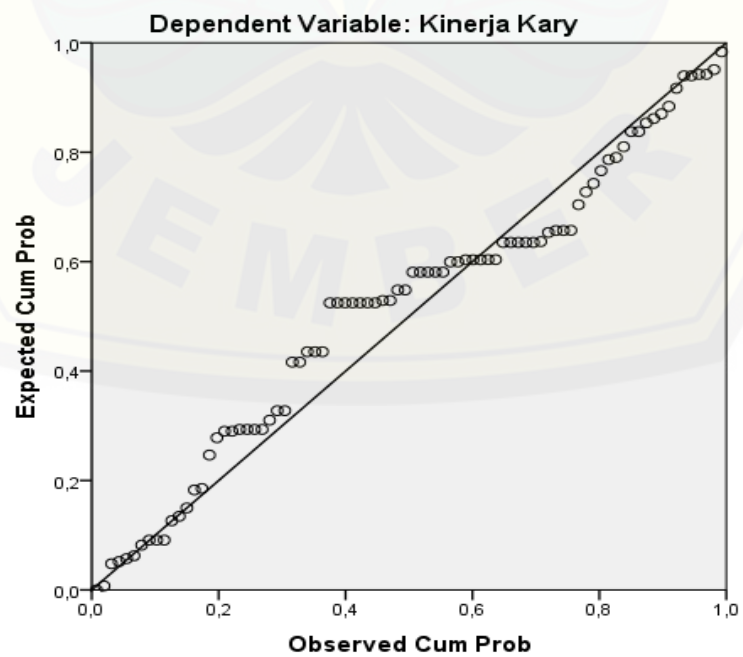
Coefficients^a

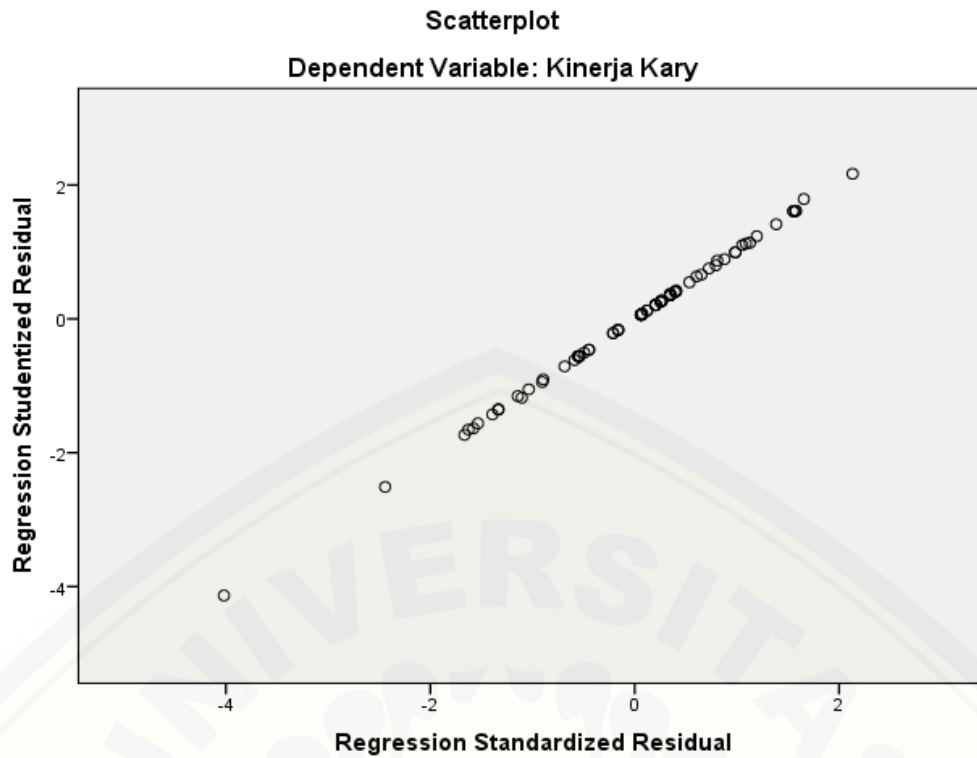
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	,445	,563		,790	,432		
	Bud Organ	,106	,047	,120	2,244	,028	,498	2,007
	Komit Organ	,950	,089	,722	10,706	,000	,314	3,184
	Motivasi	,075	,035	,159	2,169	,033	,266	3,759

a. Dependent Variable: Kinerja Kary



Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual





Correlations

Correlations

		X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1
X1.1	Pearson Correlation	1	,625**	,636**	,555**	,816**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000
	N	84	84	84	84	84
X1.2	Pearson Correlation	,625**	1	,650**	,702**	,853**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000
	N	84	84	84	84	84
X1.3	Pearson Correlation	,636**	,650**	1	,705**	,885**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000
	N	84	84	84	84	84
X1.4	Pearson Correlation	,555**	,702**	,705**	1	,847**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000
	N	84	84	84	84	84
X1	Pearson Correlation	,816**	,853**	,885**	,847**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	84	84	84	84	84

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

X3.6	Pearson Correlation	,356**	,411**	,423**	,340**	,644**	1	,579**	,632**	,828**
	Sig. (2-tailed)	,001	,000	,000	,002	,000		,000	,000	,000
	N	84	84	84	84	84	84	84	84	84
X3.7	Pearson Correlation	,667**	,358**	,534**	,319**	,347**	,579**	1	,346**	,725**
	Sig. (2-tailed)	,000	,001	,000	,003	,001	,000		,001	,000
	N	84	84	84	84	84	84	84	84	84
X3.8	Pearson Correlation	,148	,538**	,289**	,219*	,518**	,632**	,346**	1	,692**
	Sig. (2-tailed)	,180	,000	,008	,045	,000	,000	,001		,000
	N	84	84	84	84	84	84	84	84	84
X3	Pearson Correlation	,606**	,697**	,698**	,564**	,707**	,828**	,725**	,692**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	84	84	84	84	84	84	84	84	84

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

		Y1	Y2	Y3	Y4	Y
Y1	Pearson Correlation	1	,307**	,476**	,317**	,685**
	Sig. (2-tailed)		,004	,000	,003	,000
	N	84	84	84	84	84
Y2	Pearson Correlation	,307**	1	,594**	,385**	,745**
	Sig. (2-tailed)	,004		,000	,000	,000
	N	84	84	84	84	84
Y3	Pearson Correlation	,476**	,594**	1	,594**	,869**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000
	N	84	84	84	84	84
Y4	Pearson Correlation	,317**	,385**	,594**	1	,758**
	Sig. (2-tailed)	,003	,000	,000		,000
	N	84	84	84	84	84
Y	Pearson Correlation	,685**	,745**	,869**	,758**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	84	84	84	84	84

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Frequencies

Statistics

		X1.1	X1.2	X1.3	X1.4
N	Valid	84	84	84	84
	Missing	0	0	0	0

X1.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	3	3,6	3,6	3,6
	3	48	57,1	57,1	60,7
	4	33	39,3	39,3	100,0
	Total	84	100,0	100,0	

X1.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	34	40,5	40,5	40,5
	4	50	59,5	59,5	100,0
	Total	84	100,0	100,0	

X1.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	41	48,8	48,8	48,8
	4	43	51,2	51,2	100,0
	Total	84	100,0	100,0	

X1.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	32	38,1	38,1	38,1
	4	52	61,9	61,9	100,0
	Total	84	100,0	100,0	

Statistics

		X2.1	X2.2	X2.3
N	Valid	84	84	84
	Missing	0	0	0

X2.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	38	45,2	45,2	45,2
	4	46	54,8	54,8	100,0
Total		84	100,0	100,0	

X2.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	39	46,4	46,4	46,4
	4	45	53,6	53,6	100,0
Total		84	100,0	100,0	

X2.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	34	40,5	40,5	40,5
	4	50	59,5	59,5	100,0
Total		84	100,0	100,0	

Statistics

		X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3.5	X3.6	X3.7	X3.8
N	Valid	84	84	84	84	84	84	84	84
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0

X3.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	40	47,6	47,6	47,6
	4	44	52,4	52,4	100,0
Total		84	100,0	100,0	

X3.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	39	46,4	46,4	46,4
	4	45	53,6	53,6	100,0
	Total	84	100,0	100,0	

X3.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	34	40,5	40,5	40,5
	4	50	59,5	59,5	100,0
	Total	84	100,0	100,0	

X3.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	1,2	1,2	1,2
	3	38	45,2	45,2	46,4
	4	45	53,6	53,6	100,0
	Total	84	100,0	100,0	

X3.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	5	6,0	6,0	6,0
	2	7	8,3	8,3	14,3
	3	39	46,4	46,4	60,7
	4	33	39,3	39,3	100,0
	Total	84	100,0	100,0	

X3.6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	12	14,3	14,3	14,3
	3	29	34,5	34,5	48,8
	4	43	51,2	51,2	100,0
	Total	84	100,0	100,0	

X3.7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	42	50,0	50,0	50,0
	4	42	50,0	50,0	100,0
	Total	84	100,0	100,0	

X3.8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	4	4,8	4,8	4,8
	3	39	46,4	46,4	51,2
	4	41	48,8	48,8	100,0
	Total	84	100,0	100,0	

Statistics

		Y1	Y2	Y3	Y4
N	Valid	84	84	84	84
	Missing	0	0	0	0

Y1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	40	47,6	47,6	47,6
	4	44	52,4	52,4	100,0
	Total	84	100,0	100,0	

Y2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	39	46,4	46,4	46,4
	4	45	53,6	53,6	100,0
	Total	84	100,0	100,0	

Y3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	34	40,5	40,5	40,5
	4	50	59,5	59,5	100,0
	Total	84	100,0	100,0	

Y4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	1,2	1,2	1,2
	3	38	45,2	45,2	46,4
	4	45	53,6	53,6	100,0
	Total	84	100,0	100,0	

RELIABILITY

```

/VARIABLES=X1.1 X1.2 X1.3 X1.4
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

```

Reliability**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	84	100,0
	Excluded ^a	0	0,0
	Total	84	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,877	4

RELIABILITY

/VARIABLES=X2.1 X2.2 X2.3

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,687	3

RELIABILITY

/VARIABLES=X3.1 X3.2 X3.3 X3.4 X3.5 X3.6 X3.7 X3.8

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,837	8

RELIABILITY

/VARIABLES=Y1 Y2 Y3 Y4

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,762	4