



**PENGARUH MOTIVASI KERJA, BUDAYA  
ORGANISASI DAN LINGKUNGAN KERJA  
TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT. ERLANGGA  
MAHAMERU JEMBER**

*INFLUENCE OF MOTIVATION OF WORK, WORK ENVIRONMENT AND  
CULTURAL ORGANIZATION THE PERFORMANCE OF EMPLOYEES PT.  
ERLANGGA MAHAMERU JEMBER*

**SKRIPSI**

Oleh  
**Teguh Budiarto**  
NIM.110810201307

**UNIVERSITAS JEMBER  
FAKULTAS EKONOMI**

**2016**



**PENGARUH MOTIVASI KERJA, BUDAYA  
ORGANISASI DAN LINGKUNGAN KERJA  
TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT. ERLANGGA  
MAHAMERU JEMBER**

*INFLUENCE OF MOTIVATION OF WORK, WORK ENVIRONMENT AND  
CULTURAL ORGANIZATION THE PERFORMANCE OF EMPLOYEES PT.  
ERLANGGA MAHAMERU JEMBER*

**SKRIPSI**

Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi  
Pada Fakultas Ekonomi Universitas Jember

Oleh  
**Teguh budiarto**  
NIM.1108102011307

**UNIVERSITAS JEMBER  
FAKULTAS EKONOMI  
2016**

**KEMENTERIAN PENDIDIKAN NASIONAL**  
**UNIVERSITAS JEMBER – FAKULTAS EKONOMI**

**SURAT PERNYATAAN**

Nama : Teguh Budiarto  
NIM : 110810201242  
Jurusan : Manajemen  
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia  
Judul : Pengaruh Motivasi Kerja, Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Erlangga Mahameru Jember

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

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

Jember, 13 Maret 2016  
Yang menyatakan,

Teguh Budiarto  
NIM. 110810201307

**TANDA PERSETUJUAN**

Judul : Pengaruh Motivasi Kerja, Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Erlangga Mahameru Jember  
Nama Mahasiswa : Teguh Budiarto  
NIM : 110810201307  
Jurusan : Manajemen  
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia  
Disetujui Tanggal : 17 Mei 2016

Dosen Pembimbing I

Dosen Pembimbing II

Drs. Markus Apriono M.M

Drs. I ketut Dwi Payana M.S.

NIP. 196404041989021001

NIP. 195112311979031017

Mengetahui,

Ketua Jurusan Manajemen

Dr. Ika Barokah Suryaningsih, S.E., M.M  
NIP. 197805252003122002

**JUDUL SKRIPSI**

PENGARUH MOTIVASI KERJA, BUDAYA ORGANISASI DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT. ERLANGGA MAHAMERU JEMBER

Yang dipersiapkan dan disusun oleh:

**Nama Mahasiswa : Teguh Budiarto**

**NIM : 110810201307**

**Jurusan : Manajemen**

telah dipertahankan di depan tim penguji pada tanggal:

dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima sebagai kelengkapan guna memperoleh gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi Universitas Jember

**SUSUNAN TIM PENGUJI**

Ketua : Dewi Prihatini S.E.M.M.,Ph.D. : (.....)

NIP. 196903291993032001

Sekretaris : Drs. Sunardi , M.M : (.....)

NIP. 196604081991031001

Anggota : Drs. Sudaryanto, MBA., Ph.D. : (.....)

NIP. 196604081991031001

Mengetahui,

Dekan Fakultas Ekonomi

Universitas Jember

FOTO 3X4

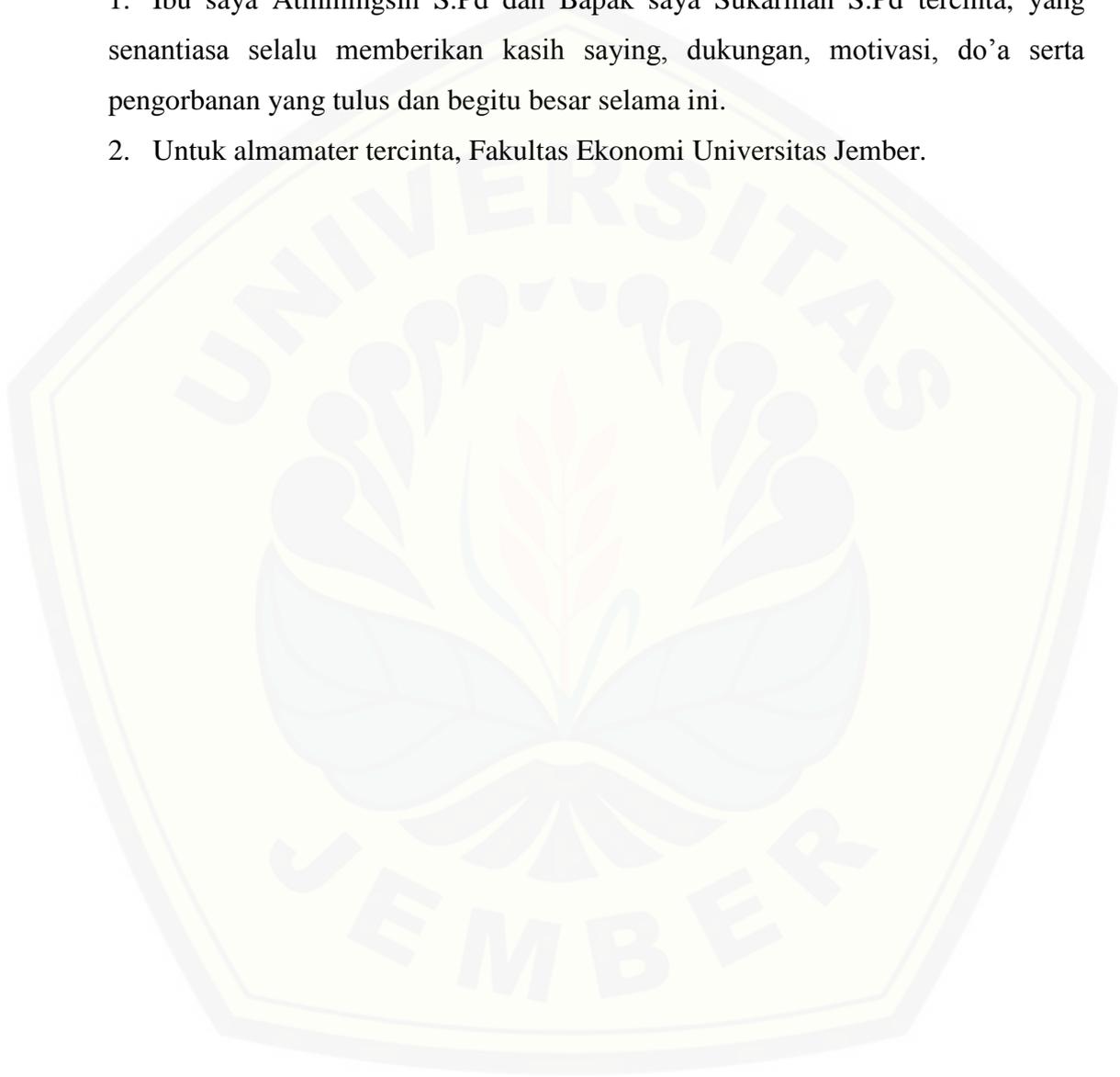
Dr. Moehammad Fathorrazi, M.Si.

NIP. 19630614 199002 1 000

### **PERSEMBAHAN**

Alhamdulillah, sembah sujud syukur saya terhadap Allah SWT, dengan setulus hati saya persembahkan skripsi ini untuk :

1. Ibu saya Atminingsih S.Pd dan Bapak saya Sukarman S.Pd tercinta, yang senantiasa selalu memberikan kasih sayang, dukungan, motivasi, do'a serta pengorbanan yang tulus dan begitu besar selama ini.
2. Untuk almamater tercinta, Fakultas Ekonomi Universitas Jember.



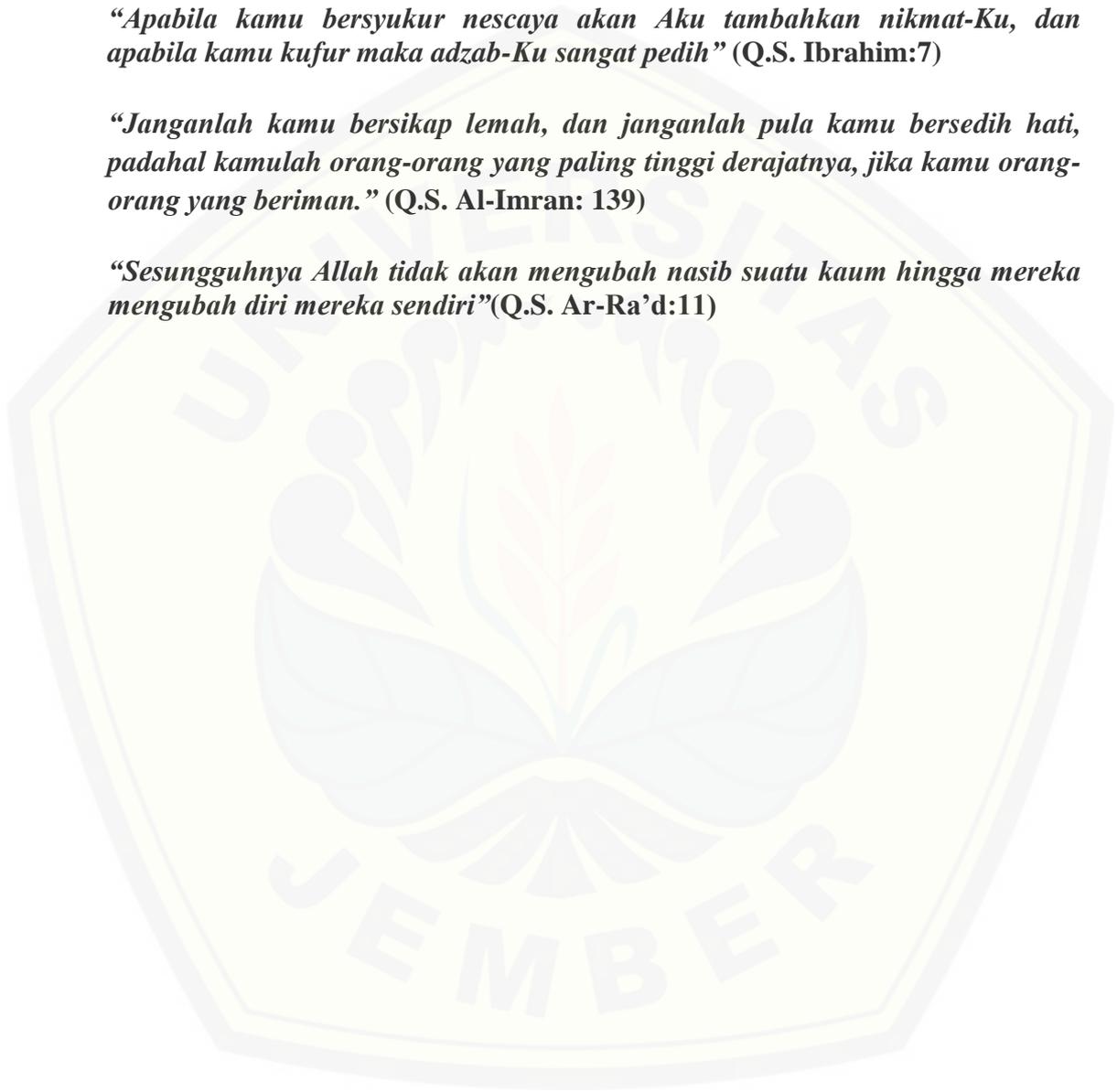
## MOTTO

*“Dan apabila kamu menghitung ni’mat Allah, nescaya kamu tidak akan dapat menghitungnya” (Q.S. Ibrahim: 34)*

*“Apabila kamu bersyukur nescaya akan Aku tambahkan nikmat-Ku, dan apabila kamu kufur maka adzab-Ku sangat pedih” (Q.S. Ibrahim:7)*

*“Janganlah kamu bersikap lemah, dan janganlah pula kamu bersedih hati, padahal kamulah orang-orang yang paling tinggi derajatnya, jika kamu orang-orang yang beriman.” (Q.S. Al-Imran: 139)*

*“Sesungguhnya Allah tidak akan mengubah nasib suatu kaum hingga mereka mengubah diri mereka sendiri”(Q.S. Ar-Ra’d:11)*



## RINGKASAN

**Pengaruh Motivasi Kerja, Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Erlangga Mahameru Jember, Teguh Budiarto; 110810201307; 2016; 73 halaman. Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Jember.**

Kinerja adalah tindakan-tindakan atau proses yang dilakukan seseorang untuk suatu pencapaian tujuan. Banyak faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai seperti motivasi kerja, budaya organisasi, dan lingkungan kerja pegawai itu sendiri. Ke tiga factor yang telah disebutkan penting bagi pencapaian visi, misi dan tujuan suatu organisasi, merupakan salahsatu motif yang mendorong karyawan untuk selalu meningkatkan kinerja. Masalah perpedaan motivasi, budaya organisasi dan lingkungan kerja memicu timbulnya penurunan kinerja yang dimiliki oleh pegawai. PT. Erlangga sudah berupaya dalam meningkatkan kinerja dengan membuat peraturan dan sangsi karena dirasa dapat meningkatkan kinerja karyawan itu sendiri. Selain itu. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh Motivasi Kerja, Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja secara simultan dan parsial.

Penelitian ini adalah penelitian eksplanatori dengan pendekatan kuantitatif Rancang bangun penelitian yang digunakan adalah *Cross Sectional*. Responden penelitian adalah karyawan PT. Erlangga Mahameru Jember dengan jumlah 35 orang yang diambil dengan metode sensus karena jumlah populasi  $< 100$ . Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer Instrumen pengumpulan data berupa kuesioner yang telah melalui uji validitas dan reliabilitas instrument penelitian. Selain itu dilakukan wawancara kepada beberapa responden untuk menanggapi hasil penelitian yang ada.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja ( $X_1$ ) dan budaya organisasi ( $X_2$ ) serta lingkungan kerja ( $X_3$ ) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan ( $Y$ ), dapat diterima atau dibuktikan secara statistik. Hal ini membuktikan bahwa keberadaan motivasi kerja, budaya kerja dan lingkungan kerja secara bersamaan akan memberikan pengaruh sebesar 72.6% terhadap kinerja.



## SUMMARY

**Influence of Work Motivation, Organizational Culture and Environment on Employee Performance PT. Erlangga Mahameru Jember**, Teguh Budiarto; 110810201307; 2016; 73 pages; Management Faculty of Economics University of Jember.

Performance is the actions or processes that dilakukan someone for an achievement of the goals. Many factors can affect employee performance such as motivation, organizational culture and employee work environment itself. The third factor that has been mentioned is important for achieving the vision, mission and goals of an organization, is one of the main motives that encourage employees to constantly improve performance. Perpedaan problem of motivation, organizational culture and working environment lead to a decrease in performance owned by employees. PT. Erland has attempted to improve performance by making rules and sanctions because it is felt can improve employee performance itself. Other than that. This study aimed to analyze the influence of Work Motivation, Organizational Culture and Work Environment Performance Against simultaneously and partially. This research is explanatory research with quantitative approach. The research design used is cross sectional. Respondents were employees of PT. Erland Mahameru Jember with the number of 35 people were taken to the census method because the population is <100. The data used in this research is the primary data collection instrument of data in the form of questionnaires that have been through the validity and reliability of research instrument. In addition, interviews were conducted to several respondents to respond to the results of existing research. The results showed that motivation (X1) and organizational culture (X2) and work environment (X3) significantly affects employee performance (Y), can be accepted or proven statistically. It is proven that the presence of work motivation, work culture and work environment at the same time will have an impact of 72.6% on performance.

## PRAKATA

Puji syukur tercurahkan kepada Allah SWT yang telah memberikan rahmat dan hidaya-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul “Pengaruh Motivasi Kerja, Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Erlangga Mahameru Jember.” Sholawat serta salam tercurahkan kepada junjungan nabi besar Muhammad SAW sebagai tauladan umat manusia di dunia.

Penulis menyadari bahwa dalam penulisan ini masih sangat banyak kekurangan yang disebabkan karena keterbatasan dari pada kemampuan penulis, seperti pepatah “tiada gading yang tak retak”, tetapi berkat pertolongan Allah SWT serta dorongan semangat dari semua pihak, akhirnya penulisan skripsi ini dapat terselesaikan. Penyusunan skripsi ini, tidak luput dari bantuan dan dukungan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, penulis mengucapkan terima kasih sebesar-besarnya kepada:

- a. Dr. Moehammad Fathorrazi, M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
- b. Dr. Ika Barokah Suryaningsih, S.E., M.M selaku Ketua Program studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas jember.
- c. Bapak Drs. Markus Apriono M.M selaku Dosen Pembimbing I yang telah meluangkan waktunya dan memberikan segenap kesabaran dalam membimbing, mengarahkan, memberikan informasi, saran, serta motivasi dalam penulisan skripsi ini.
- d. Bapak Drs. I Ketut Dwi Payana M.S., selaku Dosen Pembimbing II yang telah meluangkan waktu, pikiran dan bimbingan serta segenap kesabaran dan perhatian hingga dapat terselesaikannya penyusunan skripsi ini.
- e. Seluruh Dosen Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Jember yang telah memberikan banyak ilmu sampai akhirnya studi ini dapat terselesaikan.
- f. Seluruh karyawan PT.Erlangga Mahameru Jember yang telah menjadi responden.

- g. Kedua orang tuaku tercinta, Sukarman, S.Pd dan Atminingsih, S.Pd, terima kasih atas segala kasih sayang, do'a, dukungan, dan semangat yang telah diberikan kepada saya. Sehingga saya mampu menjadi pribadi yang lebih baik, terima kasih atas segala sikap demokratis dalam lingkungan keluarga, sehingga saya mampu menentukan pilihanku dalam melangkah. Terima kasih sebesar-besarnya atas segala yang telah kalian berikan kepadaku.
- h. Kakakku Dadang Priasantoso, terimakasih telah menjadi kakak yang baik dan selalu memberikan dorongan dan motivasi.
- i. Kekasih dan permata hatiku Fahrizki Annisa Rahmadhani, S.TP, terima kasih untuk kasih sayang, motivasi serta dukungan kepadaku.
- j. Seluruh teman-teman seperjuangan Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Jember angkatan 2011.
- k. Mahapena F.E Unej yang telah memberikan banyak ilmu dan pengalaman yang tidak saya dapat di bangku perkuliah.
- l. Teman-teman dan keluarga besar Mahapena yang telah memberikan segala rasa selama 5 tahun ini.
- m. Angkatan seperjuangan M.35 Catur Widya W, Alfarobi Danial Ave S, Rendy Uji N, Hedy Windhu Raharjo, Yuliatin, Ilham Setya Budhi, Teguh Priosasmito, Dwi Ibnu Sauri, Fajar M, Andi Dinastyo terima kasih atas kebersamaan dan saling memberi semangat dalam segala hal.
- n. Teman-teman kost Nias Raya No 18 Mas.Arif, Mas.Zainul, Mas.Rudi, Andit, Catur, Ilham, Sadli, Pras, Kharisma, Agung, Gembel, Haki, Galang terima kasih kalian sudah menjadi teman dan saudara ku yang sangat baik.
- o. Seluruh pihak yang telah banya membantu memberikan bantuan dan dorongan semangat yang tidak dapat disebut satu persatu. Terimakasih sehingga Skripsi ini dapat terselesaikan.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa skripsi ini masih jauh dari sempurna baik yang menyangkut aspek materi maupun teknik penulisan. Oleh karena itu kritik dan saran yang bersifat membangun sangat penulis harapkan demi kesempurnaan skripsi ini. Semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi kita semua.

Jember, 13 Maret 2016

Penulis

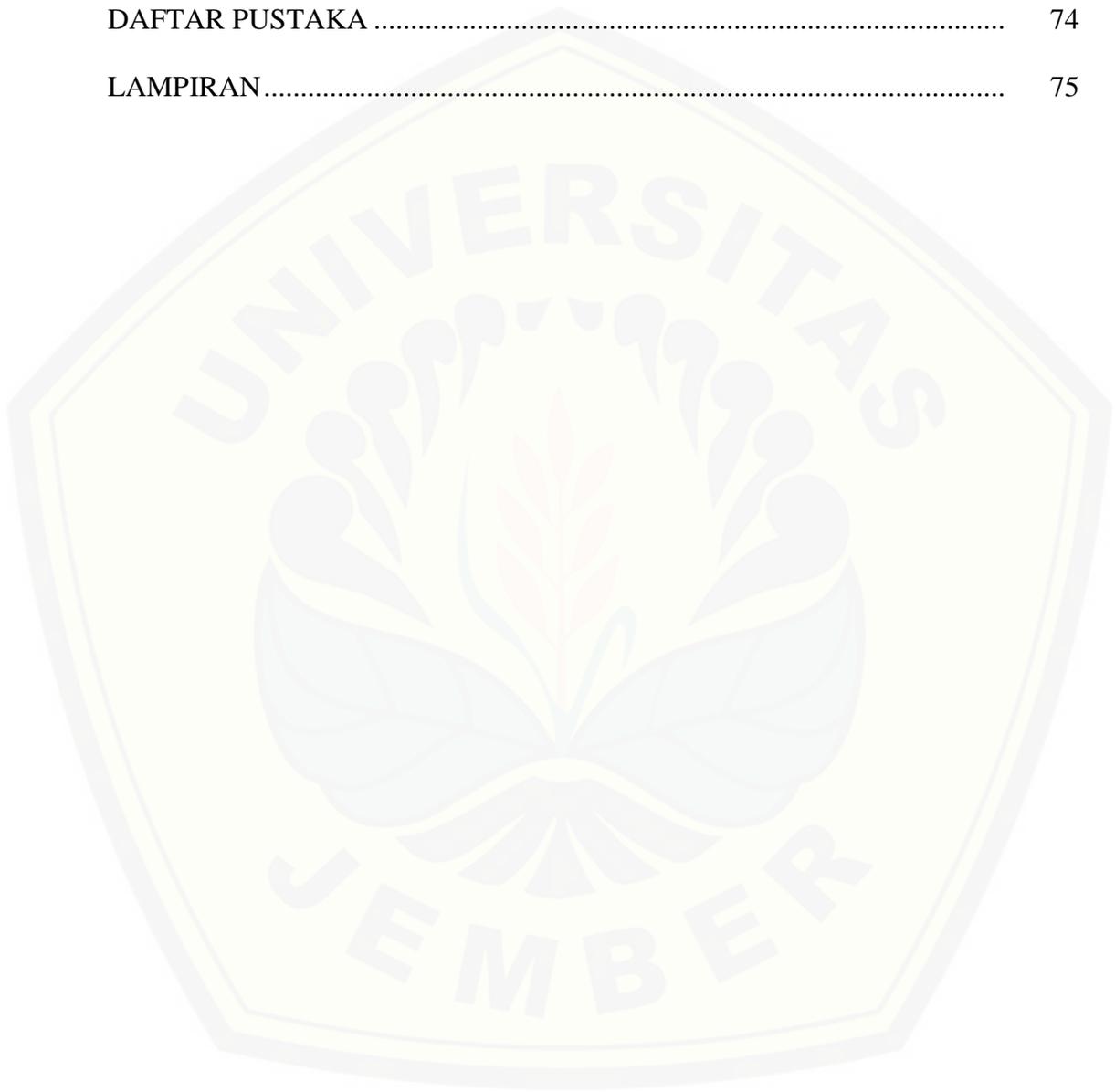


**DAFTAR ISI**

	Halaman
HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PERNYATAAN .....	ii
HALAMAN PERSETUJUAN.....	iii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iv
HALAMAN PERSEMBAHAN .....	v
MOTTO .....	vi
RINGKASAN .....	vii
<i>SUMMARY</i> .....	ix
PRAKATA.....	x
DAFTAR ISI.....	xi
DAFTAR TABEL.....	xiii
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 .....	5
BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA .....	7
2.1 Motivasi Kerja.....	7
2.2 Budaya Organisasi .....	18
2.3 Lingkungan Kerja.....	22
2.4 Kinerja.....	29
2.5 Pengaruh Motivasi, Budaya dan Lingkungan Kerja .....	32
2.6 Penelitian Terdahulu .....	35
2.7 Kerangka Konseptual.....	39
2.8 Hipotesis.....	39
BAB 3. METODE PENELITIAN.....	41
3.1 Rancangan Penelitian.....	41
3.2 Jenis Sumber Data .....	41
3.3 Populasi.....	41
3.4 Definisi Oprasional .....	42
3.5 Teknik Pengukuran Data.....	45
3.6 Uji Instrumen Penelitian .....	45
3.7 Metode Analisis Data.....	47
3.8 Uji Asumsi Klasik.....	47
3.9 Uji Hipotesis .....	49
3.10 Analisis Koefisien Determinasi Berganda .....	50
3.11 Kerangka Pemecahan Masalah .....	31

BAB 4.HASIL DAN PEMBAHASAN.....	54
4.1 Gambaran Umum Perusahaan.....	54
4.1.1 Sejarah Perusahaan.....	54
4.1.2 Struktur Organisasi .....	55
4.2 Deskripsi Responden .....	56
4.2.1 Karakteristik Responden .....	56
4.3 Deskripsi Variabel.....	57
4.3.1 Variabel Bebas .....	57
4.3.2 Variabel Terikat Kinerja Karyawan.....	59
4.4 Uji Instrumen Data.....	60
4.4.1 Uji Validitas.....	60
4.4.2 Uji Reliabilitas .....	61
4.5 Uji Asumsi Klasik.....	62
4.5.1 Uji Normalitas .....	62
4.5.2 Uji Multikolinearitas .....	63
4.5.3 Heteroskedastisitas.....	63
4.5.4 Uji Autokorelasi.....	64
4.6 Analisis Data.....	64
4.6.1 Analisis Regresi Linier Berganda .....	64
4.6.2 Koefisien Determinasi .....	65
4.6.3 Uji Hipotesis .....	65
4.6.3.1 Uji F.....	65
4.6.3.2 Uji T.....	66
4.7 Pembahasan.....	67
4.7.1 Pengaruh Motivasi Kerja, Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan .....	67
4.7.2 Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan.....	67
4.7.2 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan.....	69
4.7.3 Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan.....	71
BAB 5 KESIMPULAN DAN SARAN .....	73
5.1 Kesimpulan .....	73
5.2 Saran.....	73

DAFTAR PUSTAKA .....	74
LAMPIRAN.....	75



**DAFTAR TABEL**

	Halaman
2.6 Ringkasan Penelitian Terdahulu.....	35
4.3 Distribusi Frekuensi Penilaian Responden terhadap Motivasi Kerja.....	57
4.4 Distribusi Frekuensi Penilaian Responden Terhadap Budaya organisasi .....	58
4.5 Distribusi Frekuensi Penilaian Responden Terhadap lingkungan kerja .....	59
4.6 Distribusi Frekuensi Kinerja karyawan .....	60
4.7 Validitas Instrumen .....	61
4.8 Reliabilitas Intrumen.....	62
4.9 Hasil Uji Multikolinearitas.....	63
4.10 Hasil Uji Heteroskedastisitas .....	63
4.11 Hasil Uji Autokorelasi .....	64
4.12 Hasil Analisis Regresi Linier Berganda.....	58

**DAFTAR GAMBAR**

	Halaman
2.7 Kerangka Konseptual .....	39
3.1 Kerangka Pemecahan Masalah .....	52
4.1 Struktur Organisasi.....	54



## DAFTAR SINGKATAN DAN NOTASI

### Daftar Singkatan

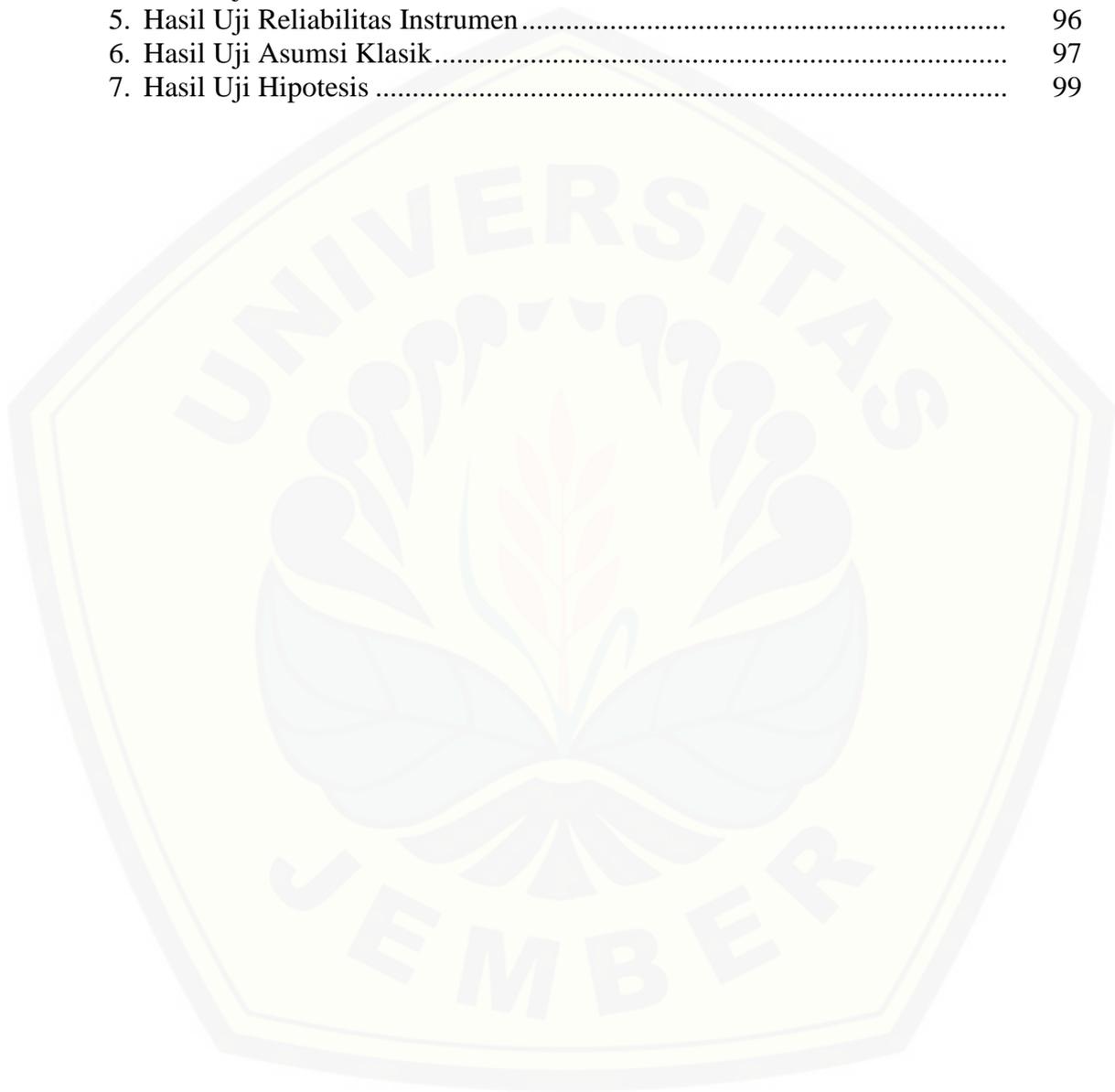
PT	= Perseroan Terbatas
TOL	= <i>Tolerance</i>
VIF	= <i>Variance inflation factors</i>
FE	= Fakultas Ekonomi

### Daftar Notasi

&	= dan
%	= persen
n	= besar sampel
$\sum$	= jumlah
$\sqrt{\quad}$	= centang
>	= lebih dari
<	= kurang dari
$\leq$	= kurang dari sama dengan
$\geq$	= lebih dari sama dengan
$\alpha$	= <i>Alpha</i>
@	= setiap

**DAFTAR LAMPIRAN**

1. Kueisioner .....	75
2. Jawaban Responden .....	76
3. Frekwensi .....	82
4. Hasil Uji Validitas Instrumen.....	92
5. Hasil Uji Reliabilitas Instrumen.....	96
6. Hasil Uji Asumsi Klasik.....	97
7. Hasil Uji Hipotesis .....	99



## **BAB I PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Sumber daya manusia mempunyai peranan penting baik secara perorangan ataupun kelompok dalam organisasi dan sumber daya manusia merupakan salah satu penggerak utama atas kelancaran jalannya kegiatan usaha, bahkan maju mundurnya perusahaan ditentukan oleh keberadaan sumber daya manusianya. Untuk mencapai tujuan perusahaan diperlukan karyawan yang sesuai dengan persyaratan dalam perusahaan, dan juga harus mampu menjalankan tugas-tugas yang telah ditentukan oleh perusahaan. Setiap perusahaan akan selalu berusaha untuk meningkatkan kinerja karyawannya, dengan harapan apa yang menjadi tujuan perusahaan akan tercapai.

Setiap perusahaan perlu memperhatikan dan mengatur keberadaan karyawannya sebagai usaha meningkatkan kinerja yang baik. Apabila individu dalam perusahaan yaitu sumber daya manusianya dapat berjalan efektif maka perusahaan tetap berjalan efektif (Ghonyah dan Masurip, 2011:119). Kinerja pada umumnya diartikan sebagai kesuksesan seseorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Karyawan dapat bekerja dengan baik bila memiliki kinerja yang tinggi sehingga dapat menghasilkan kerja yang baik. Kinerja karyawan merupakan salah satu faktor penentu keberhasilan perusahaan atau organisasi dalam mencapai tujuannya. Untuk itu kinerja dari para karyawan harus mendapat perhatian dari para pimpinan perusahaan, sebab menurunnya

kinerja dari karyawan dapat mempengaruhi kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Upaya peningkatkan kinerja karyawan dapat dilakukan dengan adanya motivasi kerja yang tinggi. Menurut Robbins dan Coulter (2010:109) bahwa motivasi merupakan proses di mana usaha seseorang diberi energy, diarahkan, dan berkelanjutan menuju tercapainya suatu tujuan. Motivasi bisa berasal dari dalam diri seseorang dan ada juga yang berasal dari luar, motivasi yang berasal dari dalam bisa karena keinginan untuk berubah menjadi lebih baik sedangkan yang berasal dari luar karena pengaruh dari orang yang ada di sekitar. Dengan motivasi kerja yang tinggi, seorang karyawan akan bersungguh-sungguh dan bekerja keras dalam bekerja sehingga berpengaruh pada kinerja karyawan di perusahaan. Pada prinsipnya seorang karyawan akan termotivasi untuk melakukan tugas-tugasnya tergantung pada kuat atau tidaknya motif yang mempengaruhinya. Karyawan adalah manusia dan manusia adalah makhluk yang memiliki kebutuhan yang banyak, kebutuhan-kebutuhan inilah yang membangun motif yang mendasari aktifitas individu tersebut.

Selain motivasi, faktor berikutnya adalah budaya organisasi. Budaya organisasi merupakan sistem penyebaran kepercayaan dan nilai-nilai yang berkembang dalam suatu organisasi dan mengarahkan perilaku anggota anggotanya. Budaya organisasi dapat membantu kinerja karyawan, karena menciptakan suatu tingkat motivasi yang luar biasa bagi karyawan untuk memberikan kemampuan terbaiknya dalam memanfaatkan kesempatan yang diberikan oleh organisasinya. Robbins; (2006) upaya mewujudkan budaya organisasi yang cocok diterapkan pada sebuah organisasi, maka diperlukan adanya dukungan dan partisipasi dari semua anggota yang ada dalam lingkup organisasi tersebut. Para karyawan membentuk persepsi keseluruhan berdasarkan karakteristik budaya organisasi yang antara lain meliputi inovasi, kemantapan, kepedulian, orientasi hasil, perilaku pemimpin, orientasi tim, karakteristik tersebut terdapat dalam sebuah organisasi atau perusahaan mereka. Persepsi karyawan mengenai kenyataan terhadap budaya organisasinya menjadi dasar karyawan berperilaku. Dari persepsi tersebut memunculkan suatu tanggapan berupa

dukungan pada karakteristik organisasi yang selanjutnya mempengaruhi kinerja karyawan.

Setiap organisasi memiliki budaya organisasi yang berfungsi untuk membentuk aturan atau pedoman dalam berfikir dan bertindak dalam mencapai tujuan yang ditetapkan. Hal ini berarti budaya organisasi yang tumbuh dan terpelihara dengan baik akan mampu memacu organisasi ke arah perkembangan yang lebih baik. Selain itu, tekanan utama dalam perubahan dan pengembangan budaya organisasi adalah mencoba untuk mengubah nilai-nilai, sikap dan perilaku dari anggota organisasi secara keseluruhan. Karyawan secara konstan dikelilingi oleh budaya organisasi. Budaya organisasi membentuk latar belakang yang berkaitan dengan lingkungan, kondisi kerja, sikap, perilaku, serta persepsi karyawan pada organisasi tempat mereka bekerja. *Behavior* atau perilaku merupakan bagian dari budaya yang berkaitan dengan kinerja sebab dengan berperilaku seseorang akan dapat memperoleh yang ia kehendaki dan yang ia harapkan. Budaya organisasi merupakan mekanisme yang kuat dalam mengendalikan perilaku karyawan.

Faktor yang mempengaruhi kinerja berikutnya adalah lingkungan kerja (Sinungan, 2003:83). Menurut Sinungan, (2003:16) lingkungan kerja mempunyai pengaruh terhadap kinerja pegawai perusahaan dalam usaha untuk menyelesaikan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang akhirnya berpengaruh terhadap produktivitas kinerja pegawai, lingkungan yang baik akan meningkatkan kerja, begitupula sebaliknya apabila lingkungan kerja kurang tenang, akan dapat mempertinggi tingkat kesalahan yang mereka lakukan. Sebuah perusahaan yang beroperasi di sebuah lingkungan tidak dapat menafikan bahwa selain kegiatan bisnis mereka juga terlibat dengan lingkungan disekitar perusahaan oleh karena itu setiap perusahaan perlu memahami secara mendalam mengenai lingkungan apa saja yang terkait secara langsung maupun tidak langsung dengan kegiatan kerjanya. Adapun pengertian lingkungan kerja, adalah sikap mental yang selalu mempunyai

pandangan bahwa mutu kehidupan hari ini lebih baik daripada hari kemarin, esok lebih baik dari hari ini.

Menurut Ishak dan Tanjung (2003), manfaat lingkungan kerja adalah menciptakan gairah kerja sehingga produktivitas kerja meningkat. Sementara itu, manfaat yang diperoleh karena bekerja dengan orang yang termotivasi adalah pekerjaan dapat diselesaikan dengan tepat, artinya pekerjaan diselesaikan sesuai standar yang benar dan dalam skala waktu yang ditentukan. Menurut Budihardjo (dalam Senata, 2014:3), lingkungan kerja mempunyai pengaruh yang tinggi terhadap perilaku seseorang. Sebagai gambaran yang menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang nyaman akan membawa dampak yang baik terhadap individu. Kondisi lingkungan yang nyaman akan membawa dampak yang baik terhadap individu, demikian pula bila kondisi lingkungan buruk maka akan buruk pula dampaknya terhadap individu.

Lingkungan kerja yang kondusif memberikan rasa aman dan memungkinkan para pegawai untuk bekerja optimal. Lingkungan kerja tersebut berdampak pada kondisi emosi karyawan dalam bekerja. Jika pegawai menyenangi lingkungan kerja dimana dia bekerja, maka pegawai tersebut akan betah di tempat kerjanya untuk melakukan aktivitas sehingga waktu kerja dipergunakan secara efektif dan optimis prestasi kerja pegawai juga tinggi.

PT Erlangga Mahameru Jember adalah perusahaan yang bergerak di bidang percetakan dan penerbitan. Perusahaan ini bertujuan ikut berpartisipasi dalam peningkatan kualitas pendidikan dengan menerbitkan buku-buku bermutu, mulai dari tingkat prasekolah, TK, sekolah dasar, sekolah menengah, perguruan tinggi, dan kalangan profesional. Komitmen PT. Erlangga tampak dari misinya yaitu melayani ilmu pengetahuan. Sebagai "pelayan" Penerbit Erlangga berupaya tetap tanggap terhadap arus reformasi pendidikan. Untuk itulah, revisi, pembaruan, dan pengelahiran buku-buku baru terus dilakukan. Ruang Lingkup publikasi dibagi menjadi 5 kategori, yaitu buku sekolah / buku teks, buku pendidikan tinggi, buku anak, buku populer (fiksi dan non fiksi), dan referensi.

Awalnya penerbitan hanya berfokus pada buku-buku sekolah saja. Namun, dalam satu dekade terakhir, grup ini mulai menerbitkan banyak judul dari penulis terkenal untuk buku anak-anak baik dari penulis domestik maupun luar negeri. Ekspansi ini bagaimanapun juga tetap berpegang pada tujuan perusahaan untuk memastikan bahwa produk perusahaan diperkaya dengan nilai didaktis. Selain itu perusahaan juga selalu menerbitkan buku sekolah dengan kualitas tinggi yang sesuai dan berdasarkan dinamika kurikulum Indonesia. Selama bertahun-tahun grup telah mendapat pengakuan oleh para pendidik dari tingkat Taman Kanak-Kanak hingga universitas serta pemerintah. Keadaan ini menjadikan Sumber daya manusia merupakan unsur strategis yang sangat menentukan arah dan masa depan dari perusahaan. Perhatian manajerial pada karyawna menjadi sangat penting untuk dilakukan dengan memberikan motivasi, menciptakan budaya kerja yang baik serta memberikan lingkungan kerja yang nyaman bagi karyawan.

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan di atas, maka penelitian ini diberi judul tentang “Pengaruh Motivasi Kerja, Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Erlangga Mahameru Jember”.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang di atas, maka rumusan masalah dari penelitian ini apakah motivasi kerja, budaya organisasi dan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Erlangga Mahameru Jember?

## **1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dikemukakan di atas, maka tujuan yang mencapai penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh motivasi kerja, budaya organisasi dan lingkungan kerja secara simultan terhadap kinerja karyawan PT. Erlangga Mahameru Jember.
- b. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh motivasi kerja, budaya organisasi dan lingkungan kerja secara parsial terhadap kinerja karyawan PT. Erlangga Mahameru Jember.

#### 1.4 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

a) Bagi Akademisi

Penelitian ini diharapkan dapat berguna bagi perkembangan ilmu pengetahuan dan dapat memberikan informasi, serta wawasan khususnya bagi mereka yang mendalami manajemen sumber daya manusia sekaligus digunakan sebagai perbandingan antara teori yang diperoleh selama perkuliahan dan penerapan secara nyata.

b) Bagi Organisasi

Penelitian ini diharapkan dapat berguna bagi perkembangan organisasi dalam pengambilan keputusan pemimpin organisasi untuk menetapkan kebijakan yang baik terhadap organisasi, dalam hal ini PT. Erlangga Mahameru Jember.

c) Bagi Peneliti

Penelitian ini diharapkan menjadi tambahan wawasan, pengalaman bagi peneliti, mempraktekkan teori yang telah didapat dan mampu memadukan dengan kenyataan atau fakta yang terjadi di lapangan.

## **BAB II TINJAUAN PUSTAKA**

### **2.1 Motivasi Kerja**

Motivasi didefinisikan sebagai proses dimana perilaku dipengaruhi dan diarahkan (Martoyo, 2000: 163). Menurut Robbins (2007: 98) motivasi adalah proses dimana perilaku diberikan energi dan diarahkan. Motivasi merupakan alat pembangkit, penguat, dan penggerak seorang karyawan yang diarahkan untuk mencapai tujuan dan hasil (Nasution, 2000 : 191). Selanjutnya disebutkan pula oleh (Nawawi, 2001 : 351), motivasi diartikan sebagai kondisi yang mendorong seseorang berbuat sesuatu secara sadar, dorongan ini bisa timbul dari dalam (motivasi intrinsik) berupa kesadaran mengenai pentingnya pelaksanaan pekerjaan dan dari luar (motivasi ekstrinsik) berupa suatu kondisi yang mengharuskannya untuk melaksanakan pekerjaan secara maksimal dan keduanya mempunyai pengaruh terhadap perilaku dan kinerja.

Menurut Siswanto (2008: 124) pada umumnya bentuk motivasi yang sering dianut oleh perusahaan meliputi empat elemen utama, yaitu sebagai berikut.

#### **a. Kompensasi Bentuk Uang**

Salah satu bentuk yang paling sering di berikan kepada pegawai adalah berupa kompensasi. Kompensasi yang di berikan kepada pegawai biasanya berwujud uang. Penggunaan uang sebagai stimulus berkembang sebagai penyelesaian suatu masalah ketenagakerjaan yang belum pernah terjadi sebelumnya.

Kompensasi sebagai kekuatan untuk memberi motivasi selalu mempunyai reputasi atau nama baik dan memang sudah selayaknya demikian. Meskipun sama sekali kurang tepat bahwa semua orang akan berbuat apa saja untuk meningkatkan pendapatan uang mereka.

b. Pengarahan dan Pengendalian

Pengarahan dimaksudkan menentukan bagi pegawai mengenai apa yang harus mereka kerjakan. Sedangkan pengendalian dimaksudkan menentukan bahwa pegawai harus mengerjakan hal-hal yang telah diinstruksikan. Sebenarnya dua hal tersebut sebagai stimulus telah berkembang dan dianut oleh berbagai organisasi.

c. Penetapan Pola Kerja yang Efektif

Pada umumnya reaksi terhadap kebosanan kerja menimbulkan hambatan yang berarti bagi keluaran produktifitas kerja. Karena manajemen menyadari bahwa masalahnya bersumber pada cara pengaturan pekerjaan, mereka menanggapi dengan berbagai teknik yang efektif dan kurang efektif. Teknik ini antara lain penyianyiaan pekerjaan, manajemen parsitipatif, serta usaha untuk mengalihkan perhatian para pekerja dari pekerjaan yang membosankan kepada instrumentalia, untuk beristirahat, atau kepada sarana yang fantastis.

d. Kebajikan

Kebajikan dapat didefinisikan sebagai suatu tindakan yang diambil dengan sengaja oleh manajemen untuk mempengaruhi sikap atau perasaan para pegawai. Dengan kata lain kebajikan adalah usaha untuk membuat pegawai bahagia. Usaha manajemen yang paling banyak dilakukan untuk mengembangkan pegawai adalah pelatihan penyediaan atau bagian daripada berupa kursus singkat mengenai tata laku manajemen dan sebagainya.

Teori-teori motivasi kerja dapat diklasifikasikan ke dalam 4 kategori yaitu:

- 1) *Content Theory* (teori isi)
- 2) *Process Theory* (teori proses)
- 3) *Reinforcement theory* (teori penguhan)
- 4) *Two Factor Theory* (teori dua faktor) (Ranupandojo dan Husnan, 2002:1)

a. *Content Theory* (Teori Isi)

Menurut Heidjrachman dan Husnan (2002: 225) teori ini menekankan arti pentingnya pemahaman faktor-faktor yang ada “di dalam” individu yang menyebabkan mereka bertingkah laku tertentu. Teori ini mencoba menjawab pertanyaan-pertanyaan seperti : kebutuhan apa yang ingin dipuaskan oleh individu?

Teori-teori motivasi yang termasuk dalam kategori Teori Isi adalah:

1) Teori Hirarki Kebutuhan

Teori ini dikembangkan oleh A. Maslow. Menurut Maslow, setiap manusia memiliki kebutuhan yang dapat digolongkan kedalam 5 tingkatan yaitu :

- a) Kebutuhan fisiologis: disini tercakup kebutuhan-kebutuhan akan sandang, pangan, seks, kesejahteraan, dll.
- b) Kebutuhan akan rasa aman: disini tercakup kebutuhan-kebutuhan akan rasa aman terhadap lingkungan kerja, harta yang dimiliki, masa depan, dll.
- c) Kebutuhan social: disini tercakup kebutuhan akan diterima oleh orang lain, dicintai, dihormati, kebutuhan berpartisipasi, dll.
- d) Kebutuhan akan harga diri: disini tercakup kebutuhan akan pengakuan dari orang lain, prestice yang dapat timbul dari prestasi kerja atau kedudukan, dll.
- e) Kebutuhan aktualisasi diri: disini tercakup kebutuhan untuk menemukan identitas, kebutuhan untuk mengembangkan kapasitas mental dan kapasitas kerja melalui pengembangan pribadi. Pada tahap ini, seseorang cenderung untuk selalu berbuat yang terbaik.



Sumber : Wexley dan Yukl “*Organizational Behavior and personel phsycology*”, 1997:78

Jika kebutuhan tingkat pertama telah terpenuhi, maka kebutuhan tingkat kedua menjadi prioritas utama dan akan mendominasi tingkah lakunya. Jika kebutuhan tingkat kedua telah terpuaskan, maka kebutuhan tingkat ketiga menjadi penting, demikian seterusnya.

## 2) Teori ERG

Teori ini dikembangkan oleh Alferder, dengan konsep dasar yang hampir sama dengan teori A. Maslow. Jika Maslow membagi kebutuhan individu menjadi 5 tingkatan, maka Alferder membagi kebutuhan-kebutuhan individu ke dalam 3 kategori, yaitu :

### a) “*Existence*” (Eksistensi)

Disini tercakup kebutuhan-kebutuhan fisiologis, keselamatan, dan keamanan.

### b) “*Relatedness*” (Hubungan)

Disini tercakup kebutuhan-kebutuhan penerimaan, rasa memiliki dan keamanan, yang semuanya berasal dari penerimaan lingkungan.

### c) “*Growth*” (Pertumbuhan)

Disini tercakup kebutuhan-kebutuhan individu untuk menghadapi tantangan dan pengembangan dari dalam pekerjaan.

Teori ERG memiliki anggapan-anggapan sebagai berikut:

- a) Semakin sedikit kebutuhan yang terpenuhi, semakin kuat keinginan untuk memenuhi kebutuhan tersebut.
- b) Makin kuat keinginan untuk memenuhi tingkat tinggi (pada Maslow adalah kebutuhan aktualisasi diri, harga diri, dan social) makin banyak kebutuhan tingkat rendah yang terpenuhi (pada Maslow adalah kebutuhan rasa aman dan fisiologis)
- c) Makin banyak frustasi yang dihadapi individu dalam usaha mencapai kebutuhan tingkat tinggi, makin banyak kebutuhan tingkat rendah yang diinginkan.

Dari uraian di atas terlihat bahwa teori ERG memasukkan pandangan “frustasi-regresi”. Dalam situasi dimana kebutuhan-kebutuhan tingkat tinggi tetap tidak terpuaskan, individu menjadi frustasi dan ia akan

menurunkan (regresi) keinginannya menjadi pemenuhan kebutuhan tingkat yang lebih rendah. Berbeda dengan pandangan Maslow, Alferder mengatakan bahwa pada suatu saat yang sama, tingkah laku seseorang mungkin didasari oleh beberapa kebutuhan.

### 3) Teori Motivasi Sosial

Teori ini dikembangkan oleh Mc. Clelland (dalam Robbins, 2001 : 173). Menurut Mc. Clelland, tingkah laku individu dimotivasi oleh 3 kebutuhan pokok, yaitu :

#### a) “*Need for Achievement*” (Kebutuhan akan Prestasi )

Merupakan kebutuhan untuk berprestasi lebih baik atau menganggap lebih baik itu adalah penting. Ukuran keberhasilan disini didasarkan standar yang ada dalam diri individu. Yang dimaksud kebutuhan berprestasi adalah apabila seseorang mengarahkan pikiran dan tingkah lakunya untuk menghasilkan sesuatu yang lebih baik, disadari atau tidak. Keinginan yang timbul secara spontan ini akan membuat seseorang menjadi aktif, dia akan selalu mencari hal-hal yang dirasakan menantang, ingin mendapatkan umpan balik, tidak mau menerima pengarahan dari orang lain.

#### b) “*Need for Affiliation*” (Kebutuhan akan persahabatan)

Merupakan kebutuhan bersahabat atau berada bersama orang lain. Menurut Richard E. Boyatzis, kebutuhan ini dapat diungkapkan menjadi 2 cara yaitu:

(1) “*Approach Affiliation*” adalah persahabatan yang berdasarkan keinginan untuk mendekati sesuatu. Jadi dalam hal ini menyangkut keinginan untuk menciptakan, membangun hubungan-hubungan yang baik, penuh kasih sayang, mengadakan kontak dengan orang lain secara hangat.

(2) “*Avondance Affiliation*” adalah persahabatan didasarkan keinginan untuk menghindari sesuatu. Dalam hal ini menyangkut keinginan untuk mempertahankan persahabatan, takut ditolak atau ditinggalkan sendirian oleh orang lain, mencari pertolongan untuk meyakinkan diri bahwa orang lain masih tetap ingin bersahabat dan menaruh perhatian pada dirinya.

#### c) “*Need for Power*” (Kebutuhan akan kekuasaan)

Merupakan kebutuhan untuk memiliki pengaruh terhadap orang lain. Ada beberapa indikasi yang menunjukkan tindakan yang bermotif kekuasaan antara lain melakukan tindakan-tindakan yang bersifat keras (contohnya melakukan penyerangan), berusaha menimbulkan “kesan” pada orang lain (contohnya berusaha menang dalam suatu pemilihan), berusaha mengendalikan orang lain (contohnya mengatur tingkah laku orang lain).

Dari hal di atas, terlihat seolah-olah motif kekuasaan mempunyai arti negative. Orang akan bangga apabila dikatakan mempunyai motif berprestasi yang tinggi, tapi tidak begitu senang apabila diberitahu mempunyai kebutuhan akan kekuasaan yang tinggi. Padahal mereka memiliki motif kekuasaan yang kuat. biasanya lebih berhasil menjadi seorang pemimpin dibandingkan dengan mereka yang mempunyai motif prestasi yang kuat.

Jika ditelaah lebih jauh, Mc. Clelland (dalam Robbins, 2001 : 173) mengemukakan bahwa motif kekuasaan mempunyai “*two faces*” (dua muka), yaitu :

a) “*socialized power*” (kekuasaan social)

motif ini muncul dalam bentuk pikiran untuk menggunakan kekuasaan demi kepentingan orang lain. Dalam hal kegiatan, orang yang memiliki kekuasaan social suka berorganisasi dan biasanya menjadi salah satu pengurus. Mereka juga suka memberikan perhatian terhadap politik dan jabatan. Jadi, muka positif dari motif ini ditandai oleh adanya perhatian yang besar terhadap tujuan kelompok, membantu kelompok untuk merumuskannya, berusaha menumbuhkan perasaan kuat dan mampu pada anggota kelompok.

b) “*personalized power*” (kekuasaan pribadi)

Motif ini muncul dalam bentuk pikiran, menggunakan kekuasaan untuk menaklukkan lawan, untuk memperoleh kemenangan atas lawan. Hidup ini ditandai oleh perasaan kalah dan menang. Dalam hal kegiatan, kekuasaan pribadi ini dimanifestasikan misalnya dengan mengumpulkan barang-barang yang menunjukkan prestise, minum-minuman keras secara berlebihan.

Menurut Mc. Clelland (Robbins, 2001:216), 3 kebutuhan pokok ini secara bersama-sama mendasari tingkah laku individu sehari-hari, hanya saja derajat kekuatannya tidak sama. Pada satu situasi, mungkin kebutuhan akan persahabatan lebih kuat, namun pada situasi lain mungkin kebutuhan akan kekuasaan lebih berperan. Jadi kebutuhan mana yang lebih mendominasi seseorang untuk bertindak laku sangat dipengaruhi oleh situasi dimana tingkah laku tersebut muncul.

#### b. Teori Proses

Lain halnya dengan teori isi yang menekankan pada “isi dan sifat” dorongan, maka teori proses menekankan pada “bagaimana dan dengan tujuan apa” setiap individu dimotivasi untuk melakukan suatu tindakan. Menurut pendekatan ini, kebutuhan adalah salah satu elemen dalam proses bagaimana seseorang bertindak laku. Misalnya, individu melihat bahwa ada kemungkinan kenaikan gaji apabila ia bekerja lebih keras lagi. Kenaikan gaji disini adalah suatu perangsang untuk bertindak laku tertentu. Teori-teori motivasi yang masuk dalam kategori ini adalah:

##### 1) “*Expectancy Theory*” (Teori Harapan)

Menurut teori ini, motivasi adalah hasil dari interaksi keinginan dan perkiraan seseorang yang akan mengarahkan tingkah lakunya menuju pencapaian keinginan tersebut, jika seseorang cukup kuat keinginannya akan sesuatu dan jika ada kemungkinan untuk mendapatkannya, maka ia akan melakukan tindakan dalam rangka pencapaian keinginan tersebut. Teori ini pertama kali dikemukakan oleh Heider (1958), kemudian dikembangkan oleh ahli-ahli lain, antara lain Vroom (1964) dan Porter (1967). Menurut pendekatan ini, “*performance*” (prestasi) adalah hasil interaksi antara motivasi dan “*ability*” (kemampuan). Secara matematis, digambarkan sebagai berikut :

$$P = M \times K$$

Keterangan : P = prestasi

M= motivasi

K= kemampuan

Kemampuan adalah suatu potensi untuk melakukan sesuatu, dengan perkataan lain kemampuan adalah apa yang dapat dilakukan oleh seseorang bukan apa yang sesungguhnya ia lakukan. Jika seseorang rendah pada salah satu komponennya (M atau K) atau pada keduanya, maka prestasi kerja menjadi rendah pula.

Ada 3 konsep dasar dalam teori ini, yaitu:

- a) “*Outcome*” (keluaran) adalah potensi yang berkaitan dengan akibat tingkah laku seseorang. Dalam konteks kerja adalah jenis-jenis keluaran seperti peningkatan gaji, promosi, pengakuan, penerimaan oleh teman kerja, dll.
- b) “*Vallence*” (valensi) adalah kekuatan pilihan seseorang atas atau suatu keluaran dalam hubungannya dengan keluaran yang lain.
- c) “*Expectacy*” (harapan) adalah kekuatan keyakinan seseorang bahwa suatu tingkah laku akan mengarah pada keluaran yang diinginkan.

Jika tingkah laku yang dipilih seseorang, tergantung dari kekuatan valensi dan harapan terhadap keluaran tersebut. Vroom menambahkan bahwa tinggi rendahnya motivasi seseorang ditentukan oleh 3 komponen, yaitu :

- a) “*Vallence*” (diartikan nilai-nilai)
- b) “*Instrumentally*” (diartikan alat)
- c) “*Expectacy*” (diartikan harapan)

Jika seorang pegawai merasa yakin bahwa ia tidak akan dapat mencapai prestasi kerja sesuai dengan yang diharapkan perusahaan, maka motivasi kerjanya akan menurun. Sedangkan Lawler dan Porter (1967) mengatakan bahwa prestasi kerja dipengaruhi oleh 3 variabel, yaitu :

- a) “*Effort*” (usaha) yaitu banyaknya energy yang dikeluarkan seseorang dalam situasi tertentu.
- b) Kemampuan yaitu potensi seseorang yang sifatnya relative stabil seperti intellegensi, sifat-sifat, keterampilan-keterampilan tertentu, dll.
- c) “*Role Perceptions*” (pengamatan terhadap peran) yaitu kesesuaian antara usaha yang dilakukan seseorang dengan pandangan “evaluator” atau penilai tentang tuntutan atau persyaratan pekerjaannya.

## 2) “Goal Theory” (Teori Tujuan)

Teori tujuan menjelaskan tingkah laku pekerja sebagai suatu proses mental yang disadari. Teori ini dikembangkan oleh Locke (1968) atas dasar teori Lewin (1935). Locke berpendapat bahwa tingkah laku seseorang banyak didasarkan untuk mencapai suatu tujuan. Besarnya usaha yang akan dikeluarkan tergantung dari tingkat kesulitan tujuan yang akan dicapai dan tanggung jawab pekerja untuk mencapai tujuan tersebut.

Tujuan-tujuan yang bersifat khusus, seperti tingkat prestasi kerja tertentu, batas waktu penyelesaian tugas akan mempunyai dampak yang besar pada prestasi kerja, bila dibandingkan dengan tujuan-tujuan yang bersifat umum, seperti “lakukan sebaik-baiknya” atau “selesaikan secepatnya”. Tujuan-tujuan yang sulit juga akan menghasilkan prestasi kerja yang lebih tinggi dibandingkan tujuan-tujuan yang mudah, asalkan tujuan-tujuan yang sulit tersebut dapat diterima oleh pekerja. Wexley dan Yukl (Moeljono, 2003:113) mengemukakan beberapa akibat terhadap motivasi pekerja, antara lain :

- a) Pekerja harus diberi pengarahan khusus tentang tujuan prestasi kerja.
- b) Tujuan harus dipandang oleh pekerja cukup menantang tapi mungkin untuk dicapai.
- c) Umpan balik yang tepat perlu diberikan kepada pekerja (oleh atasan langsung) sehingga tujuan-tujuan dapat diperbaiki (jika perlu) atau kesalahan-kesalahan pekerja dapat dikurangi.

Teori-teori yang tergolong teori proses lebih dapat menjelaskan perbedaan-perbedaan individual dalam motivasi kerja, tapi tidak cukup operasional karena sifatnya yang kompleks. Subjektifitas terhadap kemungkinan bahwa tindakan seseorang akan mencapai hasil yang diharapkan, juga tinggi. Perkiraan seorang pekerja terhadap hasil yang diinginkan mungkin kurang atau tidak akurat. Juga sedikit bukti-bukti yang menjelaskan bahwa pekerja akan termotivasi apabila diberi tujuan yang bersifat khusus.

### c. Teori Pengukuhan

Teori pengukuhan menjelaskan bagaimana konsekuensi tingkah laku di masa lalu mempengaruhi tindakan atau tingkah laku di masa depan dalam suatu siklus proses belajar. Dengan kata lain, teori ini menekankan bagaimana tingkah laku dipelajari individu tingkah laku tertentu, karena di masa lalu mereka belajar bahwa tingkah laku tersebut menghasilkan akibat yang menyenangkan, dan tingkah laku yang lain menghasilkan akibat yang tidak menyenangkan. Karena individu lebih suka akibat yang menyenangkan (sesuai dengan prinsip “hedonism”, yang menyatakan bahwa manusia cenderung menginginkan kesenangan), maka mereka akan mengulangi tingkah laku yang menghasilkan konsekuensi yang menyenangkan. Jadi konsekuensi yang menyenangkan dipakai untuk memperkuat atau mengukuhkan tingkah laku yang diinginkan yang cenderung akan diulangi lagi.

Penelitianpun mendukung kesimpulan diatas. Pengukuhan tingkah laku melalui pemberian *reward* biasanya lebih efektif daripada pengukuhan tingkah laku melalui pemberian *punishment* atau hukuman. Penggunaan hukuman sering mempunyai dampak negative, seperti timbulnya rasa cemas, permusuhan, rasa dendam, menarik diri, dll. Walaupun hukuman dapat mengurangi atau menghilangkan tingkah laku yang tidak diinginkan, tetapi hukuman tidak akan meningkatkan tingkah laku yang diinginkan.

Menurut Skinner (1938, 1969) dampak dari pengukuhan tergantung dari “jadwal pemberian pengukuhan” yang dialami individu. Dengan “*continuous reinforcement schedule*”. Pengukuhan diberikan setiap ada reaksi yang tepat sedangkan dengan “*partial reinforcement schedule*”, pengukuhan diberikan setelah ada beberapa (sejumlah) reaksi yang tepat atau setelah jarak waktu tertentu.

Teori pengukuhan, juga mendapatkan kritik karena memiliki kelemahan-kelemahan tertentu. Teori ini dikatakan “memanipulasi” karena

lingkungan seseorang dikontrol dan sama sekali tidak memperhitungkan kebutuhan internal atau mempertimbangkan martabat manusia. Penjelasan-penjelasan juga sangat sederhana dalam usaha menerangkan situasi yang sebenarnya kompleks.

d. Teori Dua Faktor (Teori Motivasi Herzberg)

Teori ini pertama kali dikemukakan oleh Herzberg (dalam Robbins, 2001:166). Dari hasil penelitian yang dilakukannya, ditemukan 2 kelompok faktor yang dapat mempengaruhi sikap seseorang terhadap pekerjaannya. Kelompok tersebut adalah:

- a) “*Hygiene Factors*” (“*Dissatisfiers ; maintenance factors ; job context ; extrinsic factors*”) adalah faktor-faktor yang berkaitan dengan ketidakpuasan kerja, seperti gaji, pengawasan, hubungan antar pribadi, kondisi kerja, dll. Apabila faktor-faktor ini terpenuhi, tidak akan menimbulkan kepuasan kerja, hanya menimbulkan sikap kerja yang netral, tetapi apabila faktor-faktor ini tidak terpenuhi, akan menimbulkan ketidakpuasan kerja.
- b) “*Motivational factors*” (*satisfier; motivators; job content; intrinsic factors*) adalah faktor-faktor yang berkaitan dengan kepuasan kerja seperti: tanggung jawab, kesempatan untuk maju, pengakuan, dll. Apabila faktor-faktor ini terpenuhi, akan menimbulkan kepuasan kerja. Tetapi apabila faktor-faktor ini tidak terpenuhi, tidak akan menimbulkan ketidakpuasan kerja yang ada adalah sikap kerja yang netral.

Penjelasan lain tentang teori yang dikemukakan Herzberg dalam Siagian (2007:164), menjelaskan bahwa apabila para pekerja merasa puas dengan pekerjaannya, kepuasan itu didasarkan pada faktor-faktor yang sifatnya intrinsik seperti keberhasilan mencapai sesuatu, pengakuan yang diperoleh, sifat pekerjaan yang dilakukan, rasa tanggung jawab, kemajuan dalam karir dan pertumbuhan profesional dan intelektual yang dialami seseorang. Sebaliknya, apabila para pekerja merasa tidak puas dengan pekerjaannya, ketidakpuasan itu pada umumnya dikaitkan dengan faktor-faktor yang sifatnya ekstrinsik-

artinya bersumber dari luar diri pekerja yang bersangkutan, seperti kebijakan organisasi, pelaksanaan kebijakan yang telah ditetapkan, supervisi oleh para manajer, hubungan interpersonal dan kondisi kerja

Menurut Herzberg, (dalam Siagian, 2007: 164), bahwasanya faktor-faktor yang mengarah kepada kepuasan kerja berbeda dari faktor-faktor yang mengarah kepada ketidakpuasan. Artinya, para manajer mungkin saja berhasil mewujudkan ketenangan kerja dalam organisasi, akan tetapi ketenangan kerja itu belum tentu bersifat motivasional bagi para pekerja. Dalam hal demikian, para manajer hanya akan menyenangkan perasaan para bawahannya, tetapi tidak memberikan motivasi kepada mereka. Karena itulah Herzberg menggunakan istilah “hygiene” bagi faktor-faktor yang menyenangkan para pekerja seperti kebijaksanaan perusahaan, tehnik pelaksanaan berbagai kebijaksanaan organisasi, supervise, hubungan interpersonal, kondisi kerja, dan system upah dan gaji yang dibuat dan diterapkan sedemikian rupa sehingga pegawai tenang bekerja namun belum merasa puas dengan pekerjaan masing-masing.

Herzberg (dalam Siagian, 2007:294) berpendapat pula bahwa apabila para manajer ingin memberi motivasi pada bawahannya, maka yang perlu ditekankan adalah faktor-faktor motivasional yang sifatnya intrinsik. Motivator ini lebih berhubungan dengan isi pekerjaan (job content) karena sebagian besar berpusat pada pekerjaan.

Pengukuran motivasi kerja dapat diketahui dengan melakukan survey dalam bidang masalah tertentu para pegawai. Misalnya penggunaan kuesioner untuk mengetahui tentang kepuasan pegawai terhadap kompensasi yang mereka terima selama bekerja Robbins menyebutkan bahwa pengukuran motivasi dapat dilakukan dengan melihat beberapa aspek (Gustiyah, 2009;54) yaitu;

- a. Mempunyai sifat agresif
- b. Kreatif dalam pelaksanaan pekerjaan
- c. Mutu pekerjaan meningkat dari hari ke hari

- d. Mematuhi jam kerja
- e. Tugas yang diberikan dapat diselesaikan sesuai kemampuan
- f. Inisiatif kerja yang tinggi dapat mendorong prestasi kerja
- g. Kesetiaan dan kejujuran
- h. Terjalin hubungan kerja antara pegawai dan pimpinan
- i. Tercapai tujuan perseorangan maupun organisasi
- j. Menghasilkan informasi yang akurat dan tepat

## 2.2 Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan bentuk keyakinan, nilai, cara yang bisa dipelajari untuk mengatasi dan hidup dalam organisasi, budaya organisasi itu cenderung untuk diwujudkan oleh anggota organisasi (Pabundu, 2006: 34). Robbins, (2003: 525) menjelaskan bahwa budaya organisasi itu merupakan suatu sistem nilai yang dipegang dan dilakukan oleh anggota organisasi, sehingga hal yang sedemikian tersebut bisa membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya.

Budaya organisasi adalah apa yang dipersepsikan karyawan dan cara persepsi itu menciptakan suatu pola keyakinan, nilai, dan ekspektasi. Schein (1981) dalam Ivancevich et.al., (2005: 44) mendefinisikan budaya sebagai suatu pola dari asumsi dasar yang diciptakan, ditemukan, atau dikembangkan oleh kelompok tertentu saat belajar menghadapi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal yang telah berjalan cukup baik untuk dianggap valid, dan oleh karena itu, untuk diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang benar untuk berpersepsi, berpikir dan berperasaan sehubungan dengan masalah yang dihadapinya.

Selanjutnya Luthans (2002:122) mengatakan budaya organisasi merupakan norma-norma dan nilai-nilai yang mengarahkan perilaku anggota organisasi dimana setiap anggota akan berperilaku sesuai dengan budaya yang berlaku agar diterima oleh lingkungannya. Kreitner dan Kinicki (2003:83) menyatakan budaya organisasi dikonsepsikan sebagai pemahaman bersama terhadap hal-hal yang penting yang dimanifestasikan dalam perkataan yang

diucapkan bersama, pekerjaan yang dilakukan bersama, serta perasaan yang dirasakan bersama.

Menurut Robbins (2003: 305) budaya organisasi merupakan sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan suatu organisasi dari organisasi lain. Sistem makna bersama ini, bila diamati dengan lebih seksama, merupakan seperangkat karakteristik utama yang dihargai oleh suatu organisasi. Budaya organisasi berkaitan dengan bagaimana karyawan mempersepsikan karakteristik dari suatu budaya organisasi, bukan dengan apakah para karyawan menyukai budaya atau tidak.

Budaya organisasi adalah seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal (Mangkunegara, 2005:113).

Robbins (2003: 311) menyatakan bahwa budaya menjalankan sejumlah fungsi di dalam sebuah organisasi, yaitu:

- a. Budaya mempunyai suatu peran menetapkan tapal batas, yang artinya budaya menciptakan pembedaan yang jelas antara satu organisasi dengan organisasi yang lain.
- b. Budaya membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi.
- c. Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan pribadi seseorang.
- d. Budaya memantapkan sistem sosial, yang artinya merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan suatu organisasi dengan memberikan standar-standar yang tepat untuk apa yang harus dikatakan dan dilakukan oleh para karyawan.
- e. Budaya berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para karyawan.

Menurut Robbins (dalam Tika, 2006:10) menyatakan bahwa terdapat 10 karakteristik budaya organisasi, diantaranya :

- a) Inisiatif Individual Inisiatif individual adalah tingkat tanggung jawab, kebebasan atau independensi yang dimiliki setiap anggota organisasi dalam

mengemukakan pendapat. Inisiatif individual tersebut perlu dihargai oleh kelompok atau pimpinan suatu organisasi sepanjang menyangkut ide untuk memajukan dan mengembangkan organisasi/perusahaan.

- b) Toleransi terhadap tindakan beresiko Suatu budaya organisasi dikatakan baik apabila dapat memberikan toleransi kepada anggota/para pegawai agar dapat bertindak agresif dan inovatif untuk memajukan organisasi/perusahaan serta berani mengambil resiko terhadap apa yang dilakukannya.
- c) Pengarahan Pengarahan dimaksudkan sejauh mana suatu organisasi/perusahaan dapat menciptakan dengan jelas sasaran dan harapan yang diinginkan. Sasaran dan harapan tersebut jelas tercantum dalam visi, misi, dan tujuan organisasi. Kondisi ini dapat berpengaruh terhadap kinerja organisasi/perusahaan.
- d) Integrasi Integrasi dimaksudkan sejauh mana organisasi/perusahaan dapat mendorong unit-unit organisasi untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi. Kekompakan unit-unit tersebut dapat mendorong kualitas dan kuantitas pekerjaan yang dihasilkan.
- e) Dukungan manajemen Dukungan manajemen dimaksudkan sejauh mana para manajer dapat memberikan komunikasi atau arahan, bantuan serta dukungan yang jelas terhadap bawahan.
- f) Kontrol Alat kontrol yang dapat dipakai adalah peraturan-peraturan atau norma-norma yang berlaku di dalam suatu organisasi atau perusahaan
- g) Identitas Identitas dimaksudkan untuk sejauh mana para anggota suatu organisasi/perusahaan dapat mengidentifikasi dirinya sebagai suatu kesatuan dalam perusahaan dan bukan sebagai kelompok kerja tertentu atau keahlian profesional tertentu.
- h) Sistem imbalan Sistem imbalan dimaksudkan sejauh mana alokasi imbalan (kenaikan gaji, promosi dan sebagainya) didasarkan atas prestasi kerja pegawai, bukan didasarkan atas senioritas, sikap pilih kasih, dan sebagainya.
- i) Toleransi terhadap konflik Sejauh mana para pegawai/karyawan di dorong untuk mengemukakan konflik dan kritik secara terbuka. Perbedaan pendapat merupakan fenomena yang sering terjadi dalam suatu organisasi/perusahaan. Namun, perbedaan pendapat dan kritik tersebut bisa digunakan untuk

melakukan perbaikan atau perubahan strategi untuk mencapai tujuan organisasi/perusahaan

- j) Pola komunikasi Sejauh mana komunikasi dibatasi oleh hirarki kewenangan yang formal. Kadang-kadang hierarki kewenangan dapat menghambat terjadinya pola komunikasi antara atasan dan bawahan atau antar karyawan itu sendiri.

Kreitner dan Kinicki (2001) dalam Wibowo (2010: 30) mengemukakan adanya 3 (tiga) tipe umum budaya organisasi antara lain:

- a) Budaya konstruktif (constructive culture) merupakan budaya di mana pekerja didorong untuk berinteraksi dengan orang lain dan bekerja pada tugas dan proyek dengan cara yang akan membantu mereka dalam memuaskan kebutuhannya untuk tumbuh dan berkembang.
- b) Budaya pasif-defensif (passive-defensive culture) mempunyai karakteristik menolak keyakinan bahwa pekerja harus berinteraksi dengan orang lain dengan cara yang tidak menantang keamanan mereka sendiri.
- c) Budaya agresif-defensif (aggressive-defensive culture) mendorong pekerja mendekati tugas dengan cara memaksa dengan maksud melindungi status dan keamanan kerja mereka.

### 2.3 Lingkungan Kerja

Sedarmayanti (2007: 119) mendefinisikan bahwa lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang diembankan. Menurut Simanjuntak, (2003:39) lingkungan kerja dapat diartikan sebagai keseluruhan alat perkakas yang dihadapi, lingkungan sekitarnya dimana seorang bekerja, metode kerjanya, sebagai pengaruh kerjanya baik sebagai perorangan maupun sebagai kelompok. Sedangkan menurut (Mardiana, 2005:78) lingkungan kerja adalah lingkungan dimana pegawai melakukan pekerjaannya sehari-hari.

Untuk menciptakan lingkungan kerja yang baik ada beberapa hal yang harus diperhatikan yaitu (Siagian, 2007:63) :

- a) Bangunan tempat kerja

- b) Ruang kerja yang lega
- c) Ventilasi pertukaran udara
- d) Tersedianya tempat-tempat ibadah keagamaan
- e) Tersedianya sarana angkutan khusus maupun umum untuk pegawai nyaman dan mudah

Menurut Sedarmayanti (dalam Wulan, 2011:21) menyatakan bahwa secara garis besar, jenis lingkungan kerja terbagi menjadi dua faktor yaitu faktor lingkungan kerja fisik dan faktor lingkungan kerja non fisik.

#### a) Lingkungan Kerja Fisik

Sedarmayanti (2001:21) menyatakan bahwa lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat di sekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi pegawai baik secara langsung maupun secara tidak langsung. Komarudin (2001:87) mendefinisikan lingkungan kerja fisik sebagai keseluruhan atau setiap aspek dari gejala fisik dan sosial-kultural yang mengelilingi atau mempengaruhi individu. Nitisemito (2002:14) mendefinisikan lingkungan kerja fisik sebagai segala sesuatu yang ada di sekitar para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan, misalnya penerangan, suhu udara, ruang gerak, keamanan, kebersihan, musik dan lain-lain.

Berdasarkan definisi tersebut bahwa lingkungan kerja fisik adalah segala sesuatu yang ada di sekitar tempat kerja pegawai lebih banyak berfokus pada benda-benda dan situasi sekitar tempat kerja sehingga dapat mempengaruhi pegawai dalam melaksanakan tugasnya, Masalah lingkungan kerja dalam suatu organisasi sangat penting, dalam hal ini diperlukan adanya pengaturan maupun penataan faktor-faktor lingkungan kerja fisik dalam penyelenggaraan aktivitas organisasi. Faktor-faktor lingkungan kerja fisik adalah sebagai berikut (Wulan, 2011:22):

##### 1) Pewarnaan

Masalah warna dapat berpengaruh terhadap pegawai didalam melaksanakan pekerjaan, akan tetapi banyak perusahaan yang kurang memperhatikan masalah warna. Dengan demikian pengaturan hendaknya

memberi manfaat, sehingga dapat meningkatkan semangat kerja pegawai . Pewarnaan pada dinding ruang kerja hendaknya mempergunakan warna yang lembut.

#### 2) Penerangan

Penerangan dalam ruang kerja pegawai memegang peranan yang sangat penting dalam meningkatkan semangat pegawai sehingga mereka akan dapat menunjukkan hasil kerja yang baik, yang berarti bahwa penerangan tempat kerja yang cukup sangat membantu berhasilnya kegiatan-kegiatan operasional organisasi.

#### 3) Udara

Di dalam ruangan kerja pegawai dibutuhkan udara yang cukup, dimana dengan adanya pertukaran udara yang cukup, akan menyebabkan kesegaran fisik dari pegawai tersebut. Suhu udara yang terlalu panas akan menurunkan semangat kerja pegawai di dalam melaksanakan pekerjaan.

#### 4) Suara bising

Suara yang bunyi bisa sangat mengganggu para pegawai dalam bekerja. Suara bising tersebut dapat merusak konsentrasi kerja pegawai sehingga kinerja pegawai bisa menjadi tidak optimal. Oleh karena itu setiap organisasi harus selalu berusaha untuk menghilangkan suara bising tersebut atau paling tidak menekannya untuk memperkecil suara bising tersebut. Kemampuan organisasi didalam menyediakan dana untuk keperluan pengendalian suara bising tersebut, juga merupakan salah satu faktor yang menentukan pilihan cara pengendalian suara bising dalam suatu organisasi.

#### 5) Ruang gerak

Suatu organisasi sebaiknya pegawai yang bekerja mendapat tempat yang cukup untuk melaksanakan pekerjaan atau tugas. Pegawai tidak mungkin dapat bekerja dengan tenang dan maksimal jika tempat yang tersedia tidak dapat memberikan kenyamanan. Dengan demikian ruang gerak untuk

tempat pegawai bekerja seharusnya direncanakan terlebih dahulu agar para pegawai tidak terganggu di dalam melaksanakan pekerjaan disamping itu juga perusahaan harus dapat menghindari dari pemborosan dan menekan pengeluaran biaya yang banyak.

6) Keamanan

Rasa aman bagi pegawai sangat berpengaruh terhadap semangat kerja dan kinerja pegawai. Di sini yang dimaksud dengan keamanan yaitu keamanan yang dapat dimasukkan ke dalam lingkungan kerja fisik. Jika di tempat kerja tidak aman pegawai tersebut akan menjadi gelisah, tidak bisa berkonsentrasi dengan pekerjaannya serta semangat kerja pegawai tersebut akan mengalami penurunan. Oleh karena itu sebaiknya suatu organisasi terus berusaha untuk menciptakan dan mempertahankan suatu keadaan dan suasana aman tersebut sehingga pegawai merasa senang dan nyaman dalam bekerja.

7) Kebersihan

Lingkungan kerja yang bersih akan menciptakan keadaan disekitarnya menjadi sehat. Oleh karena itu setiap organisasi hendaknya selalu menjaga kebersihan lingkungan kerja. Dengan adanya lingkungan yang bersih pegawai akan merasa senang sehingga kinerja pegawai akan meningkat.

b) Lingkungan Kerja Non Fisik

Sedamayanti (2001:21) menyatakan bahwa lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan maupun hubungan dengan bawahan sesama rekan kerja, ataupun hubungan dengan bawahan. Lingkungan kerja non fisik ini tidak kalah pentingnya dengan lingkungan kerja fisik. Semangat kerja pegawai sangat dipengaruhi oleh keadaan lingkungan kerja non fisik, misalnya hubungan dengan sesama pegawai dan dengan pemimpinnya. Apabila hubungan seorang pegawai dengan pegawai lain dan dengan pimpinan berjalan dengan sangat baik maka akan dapat membuat pegawai merasa lebih nyaman berada di lingkungan kerjanya. Dengan begitu semangat kerja pegawai akan meningkat dan kinerja pun juga akan ikut meningkat.

Ada 5 aspek lingkungan kerja non fisik yang bisa mempengaruhi perilaku pegawai, yaitu (Wulan, 2011:25):

- 1) Struktur kerja, yaitu sejauh mana bahwa pekerjaan yang diberikan kepadanya memiliki struktur kerja dan organisasi yang baik.
- 2) Tanggung jawab kerja, yaitu sejauh mana pekerja merasakan bahwa pekerjaan mengerti tanggung jawab mereka serta bertanggung jawab atas tindakan mereka.
- 3) Perhatian dan dukungan pemimpin, yaitu sejauh mana pegawai merasakan bahwa pimpinan sering memberikan pengarahan, keyakinan, perhatian serta menghargai mereka.
- 4) Kerja sama antar kelompok, yaitu sejauh mana pegawai merasakan ada kerjasama yang baik diantara kelompok kerja yang ada.
- 5) Kelancaran komunikasi, yaitu sejauh mana pegawai merasakan adanya komunikasi yang baik, terbuka, dan lancar, baik antara teman sekerja ataupun dengan pimpinan.

Menurut (Suwatno dan Priansa, 2011:163) secara umum lingkungan kerja terdiri dari lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja psikis.

a) Faktor Lingkungan Fisik

Faktor lingkungan fisik adalah lingkungan yang berada disekitar pekerja itu sendiri. Kondisi di lingkungan kerja dapat mempengaruhi kepuasan kerja pegawai yang meliputi:

1) Rencana Ruang Kerja

Meliputi kesesuaian pengaturan dan tata letak peralatan kerja, hal ini berpengaruh besar terhadap kenyamanan dan tampilan kerja pegawai.

2) Rancangan Pekerjaan

Meliputi peralatan kerja dan prosedur kerja atau metode kerja, peralatan kerja yang tidak sesuai dengan pekerjaannya akan mempengaruhi kesehatan hasil kerja karyawan.

3) Kondisi Lingkungan Kerja

Penerangan dan kebisingan sangat berhubungan dengan kenyamanan para pekerja dalam bekerja. Sirkulasi udara, suhu ruangan dan penerangan

yang sesuai sangat mempengaruhi kondisi seseorang dalam menjalankan tugasnya.

4) Tingkat *Visual Pripacy dan Acoustical Privacy*

Dalam tingkat pekerjaan tertentu membutuhkan tempat kerja yang dapat memberi privasi bagi pegawainya. Yang dimaksud privasi disini adalah sebagai “keleluasan pribadi” terhadap hal-hal yang menyangkut dirinya dan kelompoknya. Sedangkan acoustical privasi berhubungan dengan pendengaran.

b) Faktor Lingkungan Psikis

Faktor lingkungan psikis adalah hal-hal yang menyangkut dengan hubungan sosial dan keorganisasian. Kondisi psikis yang mempengaruhi kepuasan kerja pegawai adalah:

1) Pekerjaan Yang Berlebihan

Pekerjaan yang berlebihan dengan waktu yang terbatas atau mendesak dalam penyelesaian suatu pekerjaan akan menimbulkan penekanan dan ketegangan terhadap pegawai, sehingga hasil yang didapat kurang maksimal.

2) Sistem Pengawasan Yang Buruk

Sistem pengawasan yang buruk dan tidak efisien dapat menimbulkan ketidakpuasan lainnya, seperti ketidakstabilan suasana politik dan kurangnya umpan balik prestasi kerja.

3) Frustrasi

Frustrasi dapat berdampak pada terhambatnya usaha pencapaian tujuan, misalnya harapan perusahaan tidak sesuai dengan harapan pegawai, apabila hal ini berlangsung terus menerus akan menimbulkan frustrasi bagi pegawai.

4) Perubahan-Perubahan Dalam Segala Bentuk

Perubahan yang terjadi dalam pekerjaan akan mempengaruhi cara orang-orang dalam bekerja, misalnya perubahan lingkungan kerja seperti

perubahan jenis pekerjaan, perubahan organisasi, dan pergantian pemimpin perusahaan.

#### 5) Perselisihan Antara Pribadi Dan Kelompok

Hal ini terjadi apabila kedua belah pihak mempunyai tujuan yang sama dan bersaing untuk mencapai tujuan tersebut. Perselisihan ini dapat berdampak negatif yaitu terjadinya perselisihan dalam berkomunikasi, kurangnya kekompakan dan kerjasama. Sedangkan dampak positifnya adalah adanya usaha positif untuk mengatasi perselisihan di tempat kerja, diantaranya: persaingan, masalah status dan perbedaan antara individu.

Lingkungan kerja fisik maupun psikis keduanya sama pentingnya dalam sebuah organisasi, kedua lingkungan kerja ini tidak bisa dipisahkan. Apabila sebuah perusahaan hanya mengutamakan satu jenis lingkungan kerja saja, tidak akan tercipta lingkungan kerja yang baik, dan lingkungan kerja yang kurang baik dapat menuntut tenaga kerja dan waktu yang lebih banyak dan tidak mendukung diperolehnya rancangan sistem kerja yang efisien dan akan menyebabkan perusahaan tersebut mengalami penurunan produktivitas kerja.

Lingkungan kerja dapat dibagi menjadi beberapa bagian atau bisa disebut juga aspek pembentuk lingkungan kerja, bagian-bagian itu bisa diuraikan sebagai berikut (Simanjuntak, 2003:39):

##### a) Pelayanan kerja

Pelayanan pegawai merupakan aspek terpenting yang harus dilakukan oleh setiap perusahaan terhadap tenaga kerja. Pelayanan yang baik dari perusahaan akan membuat pegawai lebih bergairah dalam bekerja, mempunyai rasa tanggung jawab dalam menyelesaikan pekerjaannya, serta dapat terus menjaga nama baik perusahaan melalui produktivitas kerjanya dan tingkah lakunya. Pada umumnya pelayanan pegawai meliputi beberapa hal yakni :

- a. Pelayanan makan dan minum.
- b. Pelayanan kesehatan .
- c. Pelayanan kamar kecil/kamar mandi di tempat kerja, dan sebagainya.

##### b) Kondisi Kerja

Kondisi kerja pegawai sebaiknya diusahakan oleh manajemen perusahaan sebaik mungkin agar timbul rasa aman dalam bekerja untuk pegawai nya, kondisi kerja ini meliputi penerangan yang cukup, suhu udara yang tepat, kebisingan yang dapat dikendalikan, pengaruh warna, runag gerak yang diperlukan dan keamanan kerja pegawai .

c) Hubungan pegawai

Hubungan pegawai akan sangat menentukan dalam menghasilkan produktivitas kerja. Hala ini disebabkan karena adanya hubungan antara motivasi serta semangat dan kegairahan kerja dengan hubungan yang kondusif antar sesama pegawai dalam bekerja, ketidak serasian hubungan antara pegawai dapat menurunkan motivasi dan kegairahan yang akibatnya akan dapat menurunkan produktivitas kerja.

Adapun indikator lingkungan kerja menurut (Sedarmayanti: 2004:46) adalah sebagai berikut:

- a) Penerangan/cahaya ditempat kerja
- b) Temperatur/suhu udara ditempat kerja
- c) Kelembapan udara ditempat kerja
- d) Sirkulasi udara ditempat kerja
- e) Getaran mekanis ditempat kerja
- f) Bau tidak sedap ditempat kerja
- g) Tata warna ditempat kerja
- h) Dekorasi ditempat kerja
- i) Musik ditempat kerja
- j) Keamanan ditempat kerja

## 2.4 Kinerja

Menurut Martoyo (2000: 92) kinerja merupakan penampilan kerja karyawan itu sendiri dan taraf potensi karyawan dalam upayanya mengembangkan diri untuk kepentingan perusahaan dan organisasi. Jadi, kinerja merupakan hasil atau output dari suatu proses. Jika output tersebut berasal dari kerja karyawan, maka hal itu dinamakan kinerja karyawan. Simamora (2006: 509) melihat kinerja karyawan adalah

tingkat dimana para karyawan mencapai persyaratan-persyaratan. Sedangkan menurut Mangkunegara (2006: 67), kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan padanya.

Beberapa tipe kriteria kinerja karyawan menurut Martoyo (2000: 92), sebagai berikut:

- a) *Quantity Of Work* yaitu hasil kerja yang didapat dalam suatu periode waktu yang ditentukan.
- b) *Quality Of Work* yaitu kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat dan kesesuaiannya.
- c) *Job Knowledge* yaitu luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilan.
- d) *Creativeness* yaitu keaslian gagasan yang dimunculkan dan tindakan untuk menyelesaikan persoalan yang timbul.
- e) *Cooperative* yaitu kesediaan untuk bekerjasama dengan orang lain,
- f) *Dependability*, yaitu kesadaran yang dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penyelesaian kerja.
- g) *Insiative* yaitu semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggung jawabnya.
- h) *Personal Qualitis* yaitu kesadaran dan dapat dipercaya dalam hal keramahan.

Kinerja merupakan salah satu ukuran dari perilaku yang aktual di tempat kerja yang bersifat multidimensional, dimana indikator kinerja meliputi kualitas kerja, kuantitas kerja, waktu kerja dan kerja sama dengan rekan kerja (Mathis dan Jackson, 2002).

a) Kualitas kerja

Bagi perusahaan baik yang bergerak dibidang manufaktur maupun jasa, penyediaan produk-produk yang berkualitas merupakan suatu tuntutan agar perusahaan dapat bertahan hidup dalam berbagai bentuk persaingan. Meningkatnya daya beli dan adanya dukungan konsumen terhadap keberadaan kualitas kerja yang ditawarkan, akan semakin meningkatkan keberlangsungan perusahaan dalam mencapai tujuan yang ditetapkan.

b) Kuantitas kerja

Bagi perusahaan kuantitas produksi akan menentukan kemampuan perusahaan dalam menguasai pasar dengan menawarkan sebanyak mungkin produk yang mampu dihasilkan. Dengan kuantitas kerja yang dapat dihasilkan perusahaan diharapkan mampu memberi kesan positif terhadap posisi produk di dalam pasar.

c) Waktu kerja

Kemampuan perusahaan untuk menetapkan waktu kerja yang dianggap paling efisien dan efektif pada semua level dalam manajemen. Waktu kerja merupakan dasar bagi seorang karyawan dalam menyelesaikan suatu produk atau jasa yang menjadi tanggung jawabnya.

d) Kerja sama

Pada dasarnya kerjasama merupakan ikatan jangka panjang bagi semua komponen perusahaan dalam melakukan berbagai aktivitas bisnis. Kerjasama merupakan tuntutan bagi keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuan yang ditetapkan, sebab dengan adanya kerjasama yang baik akan memberikan kepercayaan (*trust*) pada berbagai pihak yang berkepentingan, baik secara langsung maupun tidak langsung dengan perusahaan. Perusahaan harus mampu membangun kondisi internal perusahaan yang konstruktif dengan diikuti komitmen dan konsistensi yang tinggi bagi semua azas manajemen untuk mewujudkan adanya kerjasama yang baik.

Menurut Timple dalam Mangkunegara (2006: 81), faktor-faktor kinerja terdiri dari faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal (*dispositional*) yaitu faktor yang dihubungkan dengan sifat-sifat seseorang. Misalnya, kinerja seseorang baik disebabkan karena mempunyai kemampuan tinggi dan seseorang itu tipe pekerja keras, sedangkan seseorang mempunyai kinerja jelek disebabkan orang tersebut mempunyai kemampuan rendah dan orang tersebut tidak memiliki upaya-upaya untuk memperbaiki kemampuannya.

Mitchel (dalam Sedarmayanti, 2011:51), menyebutkan beberapa indikator kinerja pegawai, yaitu sebagai berikut:

- a) Kualitas kerja (*quality of work*) adalah kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya yang tinggi pada

gilirannya akan melahirkan penghargaan dan kemajuan serta perkembangan organisasi melalui peningkatan pengetahuan dan keterampilan secara sistematis sesuai tuntutan ilmu pengetahuan dan teknologi yang semakin berkembang pesat.

- b) Ketetapan waktu (*promptness*) yaitu berkaitan dengan sesuai atau tidaknya waktu penyelesaian pekerjaan dengan target waktu yang direncanakan.
- c) Inisiatif (*initiative*) yaitu mempunyai kesadaran diri untuk melakukan sesuatu dalam melaksanakan tugas-tugas dan tanggung jawab.
- d) Keterampilan kerja (*capability*) yaitu diantara beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang, ternyata yang dapat diintervensi atau diterapi melalui pendidikan dan latihan adalah faktor kemampuan yang dapat dikembangkan.
- e) Komunikasi (*communication*) merupakan interaksi yang dilakukan oleh atasan kepada bawahan untuk mengemukakan saran dan pendapatnya dalam memecahkan masalah yang dihadapi.

Indikator yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan indikator sedarmayanti (2011) meliputi Kualitas kerja (*quality of work*), Ketetapan waktu (*promptness*), Inisiatif (*initiative*), Keterampilan kerja (*capability*), Komunikasi (*communication*).

## **2.5 Pengaruh Motivasi, Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

Menurut Parlinda dan Wahyudin (2003), banyak faktor yang dapat mempengaruhi kinerja, antara lain: motivasi, kepemimpinan lingkungan kerja, insentif, budaya kerja, komunikasi, jabatan, pemberian gaji karyawan, pelatihan, dan masih banyak yang lainnya. Berdasarkan hasil penelitian Demianus Domingus Risamasu (2045) membuktikan bahwa (1) motivasi kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Telkom Witel Papua Barat. (2) Budaya Organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Telkom Witel Papua Barat. (3) Lingkungan Kerja Memiliki

pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Telkom Witel Papua Barat. (4) Hasil dari penelitian ini membuktikan bahwa variabel Motivasi kerja adalah variabel yang paling berpengaruh dalam menjelaskan variabel Kinerja Karyawan, dibandingkan dengan variabel-variabel yang lainnya. Elemen-elemen dari variabel Motivasi kerja yang berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan antara lain meliputi: semangat kerja, tingkat kehadiran, tingkat disiplin dan tingkat menyelesaikan pekerjaan sesuai target waktu yang telah ditentukan.

#### 2.5.1 Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan

Menurut Murty & Hudiwinarsih (2012: 219) yang menyatakan bahwa seorang karyawan yang termotivasi akan bersifat energik dan bersemangat dalam mengerjakan tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Ekaningsih, (2012:24) dalam penelitian Chawdhury ditemukan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh yang besar dalam meningkatkan kinerja karyawan. Motivasi timbul dari diri seorang pegawai dimulai dari pengenalan secara sadar suatu kebutuhan yang belum terpenuhi, kemudian ditetapkan sasaran yang diperkirakan akan memenuhi kebutuhan yang selanjutnya akan diikuti dengan tindakan untuk mencapai sasaran tersebut, sehingga kebutuhannya dapat terpenuhi (Simamora dalam Suddin, 2010:3).

Menurut Buhler dalam Noviansyah & Zunaidah (2011:46-47) dan Murty & Hudiwinarsih (2012: 219-220) berpendapat bahwa Tingginya kondisi motivasi kerja karyawan berhubungan dengan kecenderungan pencapaian tingkat kinerja karyawan yang cukup tinggi.

#### 2.5.2 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Budaya organisasi mengacu kepada sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi yang membedakan organisasi itu dari organisasi lain (Robbins, 2006). Selanjutnya Robbins mengatakan suatu sistem nilai budaya yang tumbuh menjadi kuat mampu memacu organisasi kearah perkembangan yang lebih baik. Rivai (2003) dalam Waridin dan Masrukhin (2006) menyatakan bahwa semakin baik budaya kerja maka kinerja akan semakin tinggi begitu juga sebaliknya. Hal ini berarti bahwa setiap perbaikan budaya kerja kearah yang lebih

kondusif akan memberikan sumbangan yang sangat berarti bagi peningkatan kinerja pegawai, demikian juga sebaliknya. Hasil penelitian Waridin dan Masrukhin (2006) menunjukkan bahwa budaya organisasi yang diindikasikan dengan budaya dituntutnya pegawai mencari cara-cara yang lebih efektif dan berani menanggung resikonya, cermat dalam melaksanakan pekerjaan, perhatian pada kesejahteraan pegawai, tuntutan konsentrasi yang dicapai, semangat yang tinggi dalam bekerja, serta kewajiban dalam merealisasikan target dan tugas instansi mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Denison (1990) menyimpulkan bahwa budaya organisasi ternyata merupakan strategi penting yang efektif bagi manajemen dalam mendorong kinerja karyawan. Kottler dan Heskett dalam Waridin dan Masrukhin (2006) mengatakan budaya perusahaan dapat memberikan dampak yang berarti terhadap kinerja ekonomi jangka panjang. Dan Budaya perusahaan akan menjadi factor yang bahkan lebih penting lagi dalam menentukan keberhasilan organisasi. Peter dalam Yuwalliatin (2006) mengatakan organisasi atau perusahaan yang berhasil atau kinerja tinggi karena mempunyai budaya yang kuat.

### 2.5.3 Pengaruh lingkungan kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Lingkungan kerja mempunyai pengaruh terhadap kinerja pegawai perusahaan dalam usaha untuk menyelesaikan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang akhirnya berpengaruh terhadap produktivitas kinerja pegawai, lingkungan yang baik akan meningkatkan kerja, begitupula sebaliknya apabila lingkungan kerja kurang tenang, akan dapat mempertinggi tingkat kesalahan yang mereka lakukan. Sebuah perusahaan yang beroperasi di sebuah lingkungan tidak dapat menafikan bahwa selain kegiatan bisnis mereka juga terlibat dengan lingkungan disekitar perusahaan oleh karena itu setiap perusahaan perlu memahami secara mendalam mengenai lingkungan apa saja yang terkait secara langsung maupun tidak langsung dengan kegiatan kerjanya. Adapun pengertian lingkungan kerja, adalah sikap mental yang selalu mempunyai pandangan bahwa

mutu kehidupan hari ini lebih baik daripada hari kemarin, esok lebih baik dari hari ini (Sinungan, 2003:16).

Menurut Ishak dan Tanjung (2003), manfaat lingkungan kerja adalah menciptakan gairah kerja sehingga produktivitas kerja meningkat. Sementara itu, manfaat yang diperoleh karena bekerja dengan orang yang termotivasi adalah pekerjaan dapat diselesaikan dengan tepat, artinya pekerjaan diselesaikan sesuai standar yang benar dan dalam skala waktu yang ditentukan. Menurut Budihardjo (1998), lingkungan kerja mempunyai pengaruh yang tinggi terhadap perilaku seseorang. Sebagai gambaran yang menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang nyaman akan membawa dampak yang baik terhadap individu. Kondisi lingkungan yang nyaman akan membawa dampak yang baik terhadap individu, demikian pula bila kondisi lingkungan buruk maka akan buruk pula dampaknya terhadap individu.

## 2.6 Penelitian Terdahulu

Salah satu yang memegang peranan penting dalam melakukan suatu penelitian adalah hasil penelitian sebelumnya, karena hasil penelitian tersebut dapat dijadikan sebagai acuan dan perbandingan dengan penelitian yang akan dilakukan. Hasil-hasil penelitian terdahulu yang dapat menjadi dasar bagi penelitian ini dapat dirincikan sebagai berikut:

### a. Bagus Surya Kurniawan dan Hertiana Ikasari (2014)

Pengaruh lingkungan kerja, budaya organisasi dan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan koran PT. Tempo Jateng dan D.I. Yogyakarta. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh lingkungan kerja, budaya organisasi dan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Populasi dan sampel adalah 60 karyawan PT. Tempo Java dan D.I. Yogyakarta, Jl. Tidak Sugiyono. 47, Yogyakarta. Metode pengumpulan data menggunakan teknik kuesioner dan analisis yang digunakan adalah regresi berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: 1) Lingkungan kerja dan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja

karyawan. 2) Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. 3) Kepemimpinan signifikan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. 4). Secara bersama-sama lingkungan kerja, budaya organisasi dan kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

b. Alwi Suddin (2010)

Penelitian Suddin bertujuan menganalisis pengaruh kepemimpinan, motivasi, dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai kecamatan Laweyan, Surakarta. Penelitian ini merupakan penelitian populasi, yaitu tidak menggunakan sampel karena obyek penelitian hanya 33 orang. Instrumen yang digunakan adalah kuesioner. Analisis data menggunakan regresi linier, uji t, uji F, dan uji  $R^2$ .

Dari hasil analisis data membuktikan bahwa (1) kepemimpinan, motivasi dan lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai baik secara simultan maupun parsial. Kontribusi kepemimpinan, motivasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai kecamatan Laweyan, Surakarta adalah sebesar 74,4% sementara yang lain sebagai 25,6% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak termasuk dalam penelitian ini; (2) variabel lingkungan kerja merupakan variabel dominan yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai kecamatan Laweyan, Surakarta.

c. Harmusa Oktaviani (2014)

Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Koperasi Sumber Rejeki Rembang. Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan analisis regresi linear berganda dengan bantuan program SPSS 2. Sampel dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan pada Koperasi Sumber Rejeki Rembang dengan jumlah 32 karyawan. Metode pengumpulan data dalam penelitian ini adalah melalui kuesioner yang didistribusikan kepada 32 karyawan dan data yang diperoleh dari perusahaan. Hasil analisis menunjukkan bahwa variabel lingkungan kerja dan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dengan koefisien determinasi menunjukkan nilai Adjusted R Square sebesar 0,426. Hasil koefisien determinasi tersebut menunjukkan bahwa lingkungan kerja dan budaya organisasi dalam mempengaruhi kinerja karyawan sebesar 42,6% sedangkan sisanya dipengaruhi oleh variabel lain.

d. Maria Angella Widya Puspasari (2014),

Pengaruh Motivasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi Dan Kinerja Karyawan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh motivasi dan budaya organisasi terhadap komitmen organisasi dan kinerja karyawan. Penelitian ini dilakukan pada seluruh karyawan PT. Citra Sena Sukses Semarang yang berjumlah 60 orang. Penelitian ini dirancang sebagai suatu penelitian empiris untuk menguji hipotesis dan didesain sebagai penelitian cross sectional. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode analisis deskriptif dan analisis regresi linier berganda. Sedangkan untuk menguji instrument dilakukan melalui uji validitas dan uji reliabilitas. Hasil analisis regresi diketahui bahwa motivasi dan budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap komitmen organisasi, motivasi dan budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil analisis diketahui bahwa motivasi dan budaya organisasi secara bersama-sama (simultan) berpengaruh terhadap komitmen organisasi dan kinerja karyawan.

Tabel 2.1 Persamaan dan Perbedaan Penelitian Terdahulu

Nama dan Tahun	Obyek Penelitian	Variabel yang Diteliti	Metode Sampling	Jumlah Sampel	Metode Analisis	Hasil
Bagus Surya Kurniawan dan Hertiana (2014)	PT. Tempo a. PT. D.I. Jateng dan Yogyakarta	a. Variabel bebas: lingkungan kerja, budaya organisasi dan kepemimpinan b. Variabel terikat kinerja	-	60 Responden	Regresi berganda	a. Lingkungan kerja dan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. b. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. c. Kepemimpinan signifikan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. d. Secara bersama-sama lingkungan kerja, budaya organisasi dan kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
Harmusa Oktaviani (2014)	Koperasi Sumber Rejeki Rembang	a. Variabel bebas: Lingkungan Kerja, Budaya Organisasi b. Variabel terikat: kinerja	-	32 karyawan	Regresi berganda	Lingkungan kerja dan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan
Alwi (2010)	Suddin Pegawai Kecamatan Laweyan, Surakarta	a. Variabel Bebas: motivasi kerja, dan lingkungan kerja b. Variabel terikat: kinerja perusahaan.	-	33 responden	Analisis Regresi Linier Berganda, Uji t, dan Uji F	a. Motivasi dan lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai baik secara simultan maupun parsial. b. Lingkungan kerja merupakan variabel dominan yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai kecamatan Laweyan, Surakarta.

---

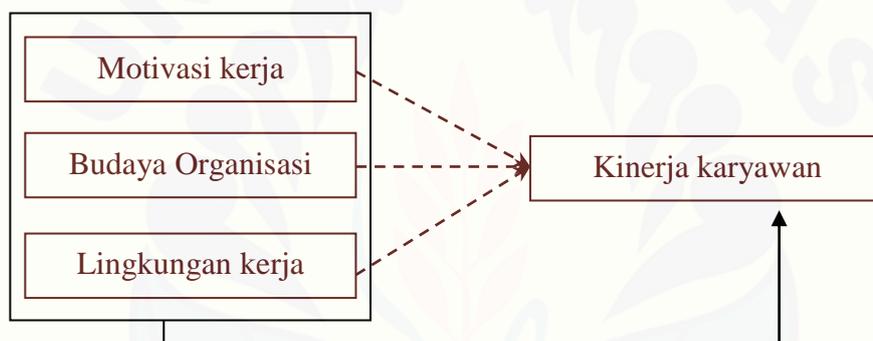
Maria Angella Widya Puspari (2014)	PT. Citra Sena Sukses Semarang	c. a.	Variabel Bebas: motivasi dan budaya organisasi Variabel terikat: komitmen organisasi dan kinerja karyawan	-	60 Responden	Regresi berganda	2.7 motivasi dan budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap komitmen organisasi, motivasi dan budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai. 2.8 Hasil analisis diketahui bahwa motivasi dan budaya organisasi secara bersama-sama (simultan) berpengaruh terhadap komitmen organisasi dan kinerja karyawan.
------------------------------------	--------------------------------	-------	--	---	--------------	------------------	--

---

Sumber : diolah dari berbagai sumber.

## 2.7 Kerangka Koseptual Penelitian

Kinerja karyawan diperlukan dalam rangka meningkatkan kualitas SDM yang memiliki perusahaan. Sehingga perlu diketahui faktor-faktor yang penting yang menjadi penyebab kinerja karyawan. Kondisi tingkat kinerja karyawan PT. Erlangga Mahameru Jember akan diukur melalui persepsi karyawan yang bersangkutan berkait dengan kinerja karyawan. Analisis ini akan memberikan gambaran kinerja karyawan PT. Erlangga Mahameru Jember menjelaskan apakah ada hubungn yang signifikan secara antara kinerja karyawan mana yang perlu mendapatkan penanganan secara serius dan upaya apa yang perlu dilakukan pihak menejemen perusahaan dalam meningkatkan kinerja karyawan.



Keterangan:

————> = Pengujian Secara Simultan

- - - -> = Pengujian Secara Parsial

Gambar 1 Kerangka Konseptual

## 2.8 Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap hasil penelitian, dikatakan sementara karena jawaban yang diberikan baru berdasarkan pada teori yang relevan, belum berdasarkan fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Dari uraian model kerangka konseptual diatas dan ditinjau teori yang disampaikan sebelumnya maka diajukan hipotesis penelitian sebagai berikut:

H1: Motivasi kerja, budaya organisasi dan lingkungan kerja secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Erlangga Mahameru Jember.

H2: Motivasi kerja, budaya organisasi dan lingkungan kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Erlangga Mahameru Jember.



## BAB III METODE PENELITIAN

### 3.1 Rancangan Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian *explanatory research*, yaitu penelitian yang bertujuan mencari hubungan-hubungan baru untuk masalah riset (Supranto, 2003: 56). Penelitian ini diorientasikan untuk menganalisis hal-hal yang mempengaruhi kinerja karyawan PT. Erlangga Mahameru Jember. Penelitian ini menggunakan metode survei. Informasi data dikumpulkan dari responden dengan menggunakan kuesioner. Survei dapat memberikan manfaat untuk tujuan deskriptif, membantu dan membandingkan kondisi-kondisi yang ada dengan kriteria yang telah ditentukan sebelumnya dan juga dalam pelaksanaan evaluasi. Alat analisis yang digunakan adalah Analisis Regresi Linier Berganda.

### 3.2 Jenis dan Sumber Data

Penelitian ini menggunakan dua jenis data yang dibedakan berdasarkan sumber pengumpulannya. Jenis data tersebut adalah sebagai berikut :

- a. Data Primer yaitu data yang mengacu pada informasi yang diperoleh dari tangan pertama (responden) yang berkaitan dengan variabel penelitian (Uma Sekaran, 2006: 60). Data primer dalam penelitian ini diperoleh dari wawancara dan kuesioner yang diberikan kepada karyawan PT. Erlangga Mahameru Jember.
- b. Data Sekunder yaitu data yang mengacu pada informasi yang dikumpulkan dari sumber yang ada seperti literatur, penelitian terdahulu, internet dan sumber-sumber yang mendukung dalam penelitian ini.

### 3.3 Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2002: 115). Populasi penelitian ini adalah karyawan operasional pengelola PT. Erlangga Mahameru Jember. Penelitian ini merupakan penelitian populasi karena observasi dilakukan pada seluruh anggota populasi yang terdiri dari 35 orang.

### 3.4 Definisi Operasional Variabel

Variabel penelitian adalah suatu atribut atau sifat atau nilai dari orang atau objek yang mempunyai variasi antara satu dengan yang lainnya dalam kelompok itu (Sugiyono, 2002). Berdasarkan telaah pustaka dan perumusan hipotesis, maka variabel-variabel dalam penelitian ini adalah :

#### 3.4.1 Variabel Bebas (Independen)

Variabel bebas atau independen merupakan variabel yang mempengaruhi atau menjadi sebab timbulnya atau berubahnya variabel dependen (variabel terikat). Dalam penelitian ini yang merupakan variabel bebas terdiri atas tiga variabel.

#### 1. Motivasi kerja ( $X_2$ )

Motivasi kerja karyawan PT. Erlangga Mahameru Jember yaitu kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi beberapa kebutuhan individual. Indikator yang digunakan dalam mengukur motivasi mengacu pada pendapat Robbin (dalam Gustiyah, 2009;54) adalah sebagai berikut:

- a. Mempunyai sifat agresif. Selalu mengawali pekerjaan dengan inisiatif sendiri tanpa disuruh oleh pimpinan
- b. Kreatif dalam pelaksanaan pekerjaan. Pegawai memiliki banyak cara dalam menyelesaikan pekerjaan yang telah ditetapkan oleh perusahaan dengan cara-cara tertentu
- c. Mematuhi jam kerja. Pegawai datang dan pulang sesuai dengan waktu yang ditetapkan oleh perusahaan
- d. Inisiatif kerja yang tinggi dapat mendorong prestasi kerja. Pegawai memiliki cara-cara tertentu dalam menyelesaikan pekerjaan
- e. Terjalin hubungan kerja antara pegawai dan pimpinan. Pegawai memiliki hubungan yang baik dengan pimpinan perusahaan

#### 2. Budaya Organisasi ( $X_1$ )

Budaya organisasi kerja PT. Erlangga Mahameru Jember merupakan norma-norma dan nilai-nilai yang mengarahkan perilaku anggota organisasi dimana setiap anggota akan berperilaku sesuai dengan budaya yang berlaku agar diterima oleh lingkungannya. Indikator budaya organisasi sebagai berikut:

- a. Inovasi dan pengambilan resiko, yaitu sejauhmana karyawan didorong untuk inovatif dan mengambil resiko.
- b. Perhatian kerincian, yaitu sejauhmana para karyawan diharapkan memperlihatkan presisi (kecermatan), analisis dan perhatian kepada rincian.
- c. Orientasi hasil, yaitu sejauhmana manajemen memusatkan perhatian pada hasil, bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai suatu hasil.

- d. Orientasi orang, yaitu sejauhmana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil-hasil pada orang-orang di dalam organisasi
- e. Orientasi tim, yaitu sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan kepada tim-tim bukan kepada individu-individu.
- f. Keagresifan, yaitu sejauhmana para karyawan agresif dan kompetitif.
- g. Kemantapan, yaitu sejauhmana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo dari pada pertumbuhan.

### 3. Lingkungan Kerja ( $X_3$ )

Lingkungan kerja keseluruhan alat perkakas dan bahan yang terdapat di lingkungan PT. Erlangga Mahameru Jember. Adapun indikator lingkungan kerja menurut (Sedarmayanti: 2004:46) adalah sebagai berikut:

- a. Penerangan/cahaya ditempat kerja
- b. Temperatur/suhu udara ditempat kerja
- c. Kelembapan udara ditempat kerja
- d. Sirkulasi udara ditempat kerja
- e. Getaran mekanis ditempat kerja
- f. Bau tidak sedap ditempat kerja
- g. Tata warna ditempat kerja
- h. Dekorasi ditempat kerja
- i. Musik ditempat kerja
- j. Keamanan ditempat kerja

#### 3.4.2 Variabel Terikat (Kinerja/Y)

Kinerja karyawan PT. Erlangga Mahameru Jember merupakan prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja, unjuk kerja atau penampilan kerja. Dalam penelitian ini, pengukuran kinerja pegawai dengan menggunakan indikator-indikator sebagai berikut:

1. Kualitas kerja (*quality of work*) adalah kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya yang tinggi pada gilirannya akan melahirkan penghargaan dan kemajuan serta perkembangan organisasi melalui peningkatan pengetahuan dan keterampilan secara sistematis sesuai tuntutan ilmu pengetahuan dan teknologi yang semakin berkembang pesat. Kualitas

kerja dapat diukur melalui kecermatan dalam menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tanggungjawabnya.

2. Ketetapan waktu (*promptness*) yaitu berkaitan dengan sesuai atau tidaknya waktu penyelesaian pekerjaan dengan target waktu yang direncanakan. Ketetapan waktu dapat diukur dengan pekerjaan selesai sesuai dengan waktu yang ditetapkan.
3. Inisiatif (*initiative*) yaitu mempunyai kesadaran diri untuk melakukan sesuatu dalam melaksanakan tugas-tugas dan tanggung jawab. Inisiatif dapat diukur dengan inisiatif untuk mengembangkan diri dalam karirnya.
4. Keterampilan kerja (*capability*) yaitu diantara beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang, ternyata yang dapat ditingkatkan atau ditingkatkan melalui pendidikan dan latihan adalah faktor kemampuan yang dapat dikembangkan. Keterampilan kerja dapat diukur dengan keterampilan dalam melaksanakan pekerjaan.
5. Komunikasi (*communication*) merupakan interaksi yang dilakukan oleh atasan kepada bawahan untuk mengemukakan saran dan pendapatnya dalam memecahkan masalah yang dihadapi. Komunikasi dapat diukur dengan terjalannya komunikasi yang baik dengan pimpinan.

### 3.5 Teknik Pengukuran Data

Skala pengukuran digunakan untuk mengukur variabel yang diteliti, sehingga banyaknya jumlah instrumen dalam suatu penelitian akan sangat bergantung pada jumlah variabel yang diteliti.

Skala pengukuran yang digunakan adalah Skala Likert. Variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi indikator. Kemudian indikator tersebut dijadikan acuan menyusun pertanyaan dalam kuesioner (Sugiyono, 2002: 86).

Kriteria dalam skala Likert yang digunakan bersifat *ordinale scale* yaitu angka-angka yang diberikan mengandung arti tingkatan, yaitu :

- a. Jawaban sangat setuju bernilai 5
- b. Jawaban setuju bernilai 4
- c. Jawaban cukup setuju bernilai 3
- d. Jawaban tidak setuju bernilai 2
- e. Jawaban sangat tidak setuju bernilai 1

Setelah pemberian skor ditransformasikan ke dalam skala interval. Salah satu cara yang dapat digunakan adalah dengan menggunakan MSI (*Method of Succesive Interval*) yaitu melakukan transformasi data ordinal menjadi data interval. Jawaban responden yang menggunakan skala likert diadakan *scoring* yakni pemberian *numerical* 1, 2, 3, 4 dan 5 setiap skor yang diperoleh akan mempunyai tingkat pengukuran ordinal. Nilai *numerical* tersebut kemudian dianggap objek yang selanjutnya melalui proses transformasi ditempatkan kedalam interval

### 3.6 Uji Instrumen Penelitian

#### 3.6.1 Uji Validitas

Uji validitas menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur itu (kuesioner) mengukur apa yang ingin diukur dalam sebuah penelitian secara tepat. Sebuah instrumen dikatakan valid apabila mampu mengukur apa yang diinginkan serta dapat mengungkapkan data dari variabel yang akan diteliti secara tepat. Untuk menguji validitas tersebut dapat digunakan rumus Korelasi *Product Moment* (Singarimbun, 2004: 137)

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

Dimana :

n = jumlah data observasi

X = variabel bebas

Y = variabel terikat

r = koefisien korelasi *product moment pearson's*

Instrumen dikatakan valid apabila  $r_{hitung} > r_{tabel}$ . Selain itu juga bisa dilihat dari nilai signifikannya. Jika nilai signifikan lebih besar dari 0,05 maka instrumen tersebut dikatakan tidak valid. Sebaliknya jika nilai signifikannya lebih kecil dari 0,05 maka instrumen tersebut dikatakan valid.

#### 3.6.2 Uji Reliabilitas

Reliabilitas atau keandalan dilakukan untuk mengetahui sampai sejauhmana kuesioner yang diajukan yang dilakukan dapat memberikan hasil yang tidak berbeda jika dilakukan pengukuran kembali terhadap objek yang sama pada waktu yang berlainan. Suatu kuesioner disebut mempunyai reliabilitas tinggi atau dipercaya jika kuesioner itu stabil dan dapat diandalkan sehingga penggunaan kuesioner tersebut berkali-kali akan memberikan hasil yang serupa (Ghazali 2013:48). Sesuai yang disyaratkan oleh Nunnally (dalam Ghazali 2013:48) bahwa suatu konstruk dikatakan reliabel jika nilai *Cronbach Alpha* lebih dari 0,70.

Dalam penelitian ini uji realibilitas dilakukan dengan melihat koefisien *Cronbach Alpha* yang dirumuskan sebagai berikut.

$$\alpha = \frac{r}{1 + (X - 1)r}$$

Keterangan:

$\alpha$  = Koefisien *Cronbach Alpha*

X = Jumlah pernyataan di skala

r = Rata-rata korelasi diantara butir-butir pernyataan

### 3.7 Metode Analisis Data

#### 3.7.1 Analisis Regresi Linier Berganda

Metode yang digunakan adalah metode analisis regresi linier berganda yang secara implisit dapat dituliskan sebagai berikut :

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

Keterangan:

Y = Kinerja Karyawan

$\alpha$  = Konstanta regresi

$\beta_{1, 2, 3, 4, 5}$  = Koefisien regresi

X<sub>1</sub> = Motivasi kerja

X<sub>2</sub> = Budaya Organisasi

X<sub>3</sub> = Lingkungan kerja

e<sub>i</sub> = Variabel penyimpangan estimasi regresi yang disebabkan oleh variabel-variabel lain yang tidak diteliti.

### 3.8 Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik dalam penelitian ini terdiri dari: Uji Normalitas, uji multikolinearitas, uji autokorelasi, uji Linearitas dan uji heteroskedastitas. Keseluruhan uji asumsi klasik diproses dengan menggunakan progam SPSS v.16 *for windows*.

#### 3.8.1 Uji Normalitas Model

Normalitas data adalah syarat yang harus dipenuhi oleh suatu sebaran data sebelum melakukan analisis regresi. Hal ini berguna untuk menghasilkan model regresi yang baik. Model regresi yang baik adalah

data yang berdistribusi normal atau mendekati normal (Ghazali, 2013:147). Uji normalitas yang dilakukan terhadap sampel dilakukan dengan menggunakan *kolmogrov-smirnov* test dengan menetapkan derajat keyakinan ( $\alpha$ ) sebesar 5%. Kriteria pengujian dengan melihat besaran *kolmogrov-smirnovtest* adalah sebagai berikut:

- 1) Jika signifikansi  $> 0,05$  maka data tersebut berdistribusi normal.
- 2) Jika signifikansi  $< 0,05$  maka data tersebut tidak berdistribusi normal.

### 3.8.2 Uji multikolinearitas

Pengujian ini dilakukan untuk menguji apakah pada model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel *independent*. apabila koefisien korelasi variabel yang bersangkutan nilainya terletak diluar batas-batas penerimaan (*critical value*) maka koefisien korelasi bermakna dan terjadi masalah multikolinearitas. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel independent. Menurut Ghazali (2013:105) untuk mengukur ada tidaknya multikolinearitas dapat dilihat dari nilai *Tolerance* (TOL) dan *variance inflation factors* (VIF) dari masing-masing variabel. Jika nilai TOL  $< 0,10$  atau TOL  $> 10$  dan nilai VIF  $> 10$  maka terjadi multolinearitas dan sebaliknya.

### 3.8.3 Uji heteroskedastisitas

Asumsi ini menyatakan bahwa apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varians dari residual satu pengamatan yang lain. Jika varians satu dari residual satu pengamatan yang lain tetap, maka disebut homokedastisitas. Namun jika varians satu pengamatan lain berbeda, disebut heteroskedastisitas (Ghazali, 2013:105). Salah satu cara untuk mendeteksi adanya heteroskedastisitas adalah dengan melakukan uji glesjer (*glesjer test*) atau uji park (*park test*). Dalam penelitian ini uji yang digunakan untuk mendeteksi adanya heteroskedastisitas adalah uji park. Metode uji Park yaitu dengan meregresikan nilai residual ( $Lnei^2$ ) dengan

masing-masing variabel dependen ( $\ln X_1$  dan  $\ln X_2$ ). Kriteria pengujian adalah sebagai berikut:

$H_0$  : tidak ada gejala heteroskedastisitas bila  $t$  hitung  $<$   $t$  tabel

$H_a$  : ada gejala heteroskedastisitas bila  $t$  hitung  $>$   $t$  tabel

### 3.8.4 Uji Autokorelasi

Uji ini bertujuan untuk mengetahui ada tidaknya hubungan antar data yang diurutkan berdasarkan waktu (*time series*), uji autokorelasi dilakukan dengan menggunakan uji *run test*, uji ini dipergunakan untuk melihat apakah data residual bersifat acak atau tidak. Bila tidak acak, berarti terjadi masalah autokorelasi. Residual regresi diolah dengan uji *run test*, kemudian dibandingkan dengan tingkat signifikansi ( $\alpha$ ) yang dipergunakan. Apabila nilai hasil uji *run test* lebih besar daripada tingkat signifikansi ( $\alpha$ ), maka tidak terdapat masalah autokorelasi pada data yang diuji (Ghozali, 2013:141).

## 3.9 Uji Hipotesis

### 3.9.1 Uji F (F-test)

Menurut J. Supranto (2003: 300), uji F digunakan untuk mengetahui pengaruh Kompetensi ( $X_1$ ), Motivasi Kerja ( $X_2$ ), Kepemimpinan ( $X_3$ ), Budaya Organisasi ( $X_4$ ) dan Lingkungan kerja ( $X_5$ ) terhadap Kinerja karyawan ( $Y$ ) secara simultan. Rumus penghitungan nilai F adalah :

$$F_0 = \frac{R^2 / (k - 1)}{1 - R^2 / (n - k)}$$

Keterangan :

- $F$  = pengujian secara serentak
- $R^2$  = koefisien determinasi
- $k$  = jumlah variabel independen
- $n$  = jumlah sampel

a. Rumusan hipotesis sebagai berikut :

- 1)  $H_0$  :  $b_{1...3} = 0$  artinya secara simultan variabel  $X_1, X_2, X_3$ , tidak berpengaruh terhadap variabel  $Y$ .
- 2)  $H_a$  :  $b_{1...3} \neq 0$  artinya secara simultan variabel  $X_1, X_2, X_3$ , berpengaruh signifikan terhadap variabel  $Y$ .

Adapun langkah-langkah pengujiannya adalah sebagai berikut:

b. Kriteria pengujian hipotesis sebagai berikut :

- 1) Jika  $F_{hitung} \leq F_{table}$  maka  $H_0$  diterima artinya ketiga variabel X tidak berpengaruh secara simultan terhadap variabel Y.
  - 2) Jika  $F_{hitung} > F_{table}$  maka  $H_0$  ditolak artinya ketiga variabel X berpengaruh secara simultan terhadap terhadap variabel Y.
- c. *Level of significant* :  $\alpha = 0,05$

### 3.9.2 Uji t (t-test)

Menurut Supranto (2003: 303), uji t digunakan untuk mengetahui pengaruh Motivasi Kerja (X1), Budaya Organisasi (X2) dan Lingkungan kerja (X3) terhadap Kinerja karyawan (Y) secara parsial. Sehingga dapat diketahui faktor atau variabel apa yang paling dominan mempengaruhi prestasi kerja karyawan. Uji t dalam penelitian ini menggunakan pengujian 2 arah (*two tailed*). Rumus penghitungan nilai t adalah:

$$t_{hitung} = \frac{b_i}{Sb}$$

Keterangan :

- $t_{hitung}$  = hasil t hitung  
 $b_i$  = koefisien regresi variabel X ( $b_1, b_2, b_3,$ )  
 $Sb$  = Standart deviasi dari  $b_1, b_2, b_3,$

- a. Rumusan hipotesis sebagai berikut :
    - 1)  $H_0 : b_{1...3} = 0$  artinya secara parsial variabel  $X_1, X_2, X_3$ , tidak berpengaruh terhadap variabel Y.
    - 2)  $H_a : b_{1...3} \neq 0$  artinya secara parsial variabel  $X_1, X_2, X_3$ , berpengaruh signifikan terhadap variabel Y.
  - b. Kriteria pengujian hipotesis sebagai berikut :
    - 1) Jika  $-t_{table} \leq t_{hitung} \leq t_{table}$  maka  $H_0$  diterima.
    - 2) Jika  $t_{hitung} < -t_{tabel}$  dan  $t_{hitung} > t_{tabel}$  maka  $H_0$  ditolak.
- c. *Level of significant* :  $\alpha = 0,05$

### 3.10 Analisis Koefisien Determinasi Berganda ( $R^2$ )

Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel, Motivasi Kerja (X1),

Budaya Organisasi ( $X_2$ ) dan Lingkungan kerja ( $X_3$ ) terhadap Kinerja karyawan ( $Y$ ) secara simultan, maka digunakan rumus koefisien determinasi berganda sebagai berikut (Supranto, 2003: 289) :

$$R^2 = \frac{b_1 \sum X_1 Y + b_2 \sum X_2 Y}{\sum Y^2}$$

Keterangan :

$R^2$  = Koefisien determinasi berganda

$b_1 \dots b_5$  = Koefisien regresi berganda variabel  $X_1, X_2, X_3$ , terhadap  $Y$

$Y$  = Kinerja karyawan

$X_1$  = Motivasi Kerja

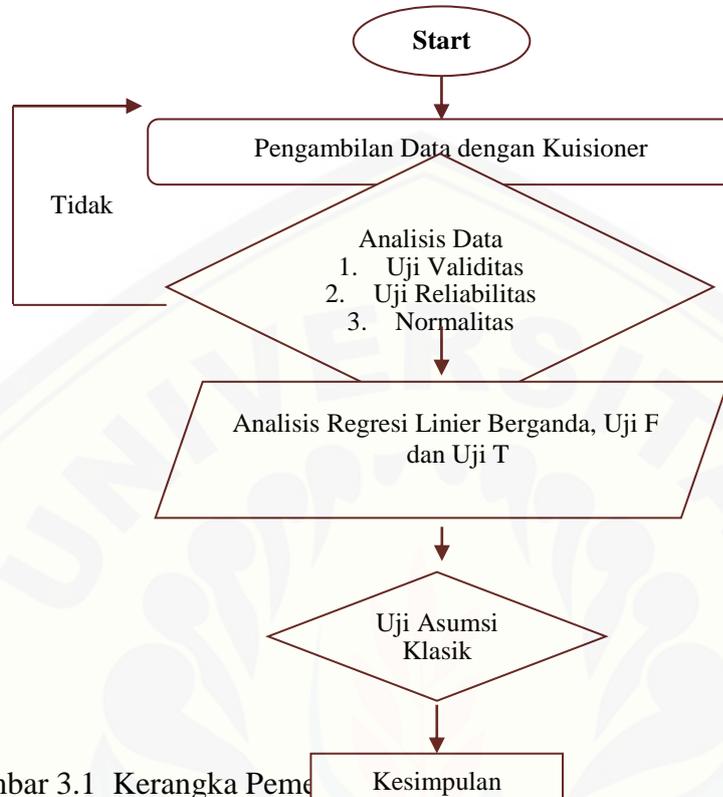
$X_2$  = Budaya Organisasi

$X_3$  = Lingkungan kerja

Kriteria pengujian :

- Apabila  $R$  mendekati 1 berarti pengaruh antar variabel-variabel bebas terhadap variabel terikat terdapat pengaruh yang kuat.
- Apabila  $R$  mendekati 0 berarti pengaruh antar variabel-variabel bebas terhadap variabel terikat terdapat pengaruh yang lemah atau tidak ada.
- Apabila  $R$  sama dengan 1 berarti pengaruh antar variabel-variabel bebas terhadap variabel terikat terdapat pengaruh yang sempurna.

#### 4 Kerangka Pemecahan Masalah



Gambar 3.1 Kerangka Pemecahan Masalah Pengaruh Kompetensi, Motivasi Kerja, Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Lingkungan kerja terhadap Kinerja karyawan PT. Erlangga Mahameru Jember, dapat dilakukan sebagai berikut:

- a. *Start*, yaitu tahap persiapan atau tahap awal sebelum melakukan penelitian.
- b. Pengumpulan data menggunakan kuesioner untuk mendapatkan data yang dilakukan dengan memberikan seperangkat pertanyaan pada responden.
- c. Menggunakan uji validitas dan uji reliabilitas terhadap data yang diperoleh untuk mengetahui keandalan dan kesesuaian alat ukur yang digunakan.
  - 1) Apabila data telah memenuhi syarat uji validitas dan uji reliabilitas maka selanjutnya dapat dilakukan analisis faktor.
  - 2) Jika data tidak memenuhi syarat uji validitas dan uji reliabilitas maka penelitian harus mengulang kembali langkah pengumpulan data yang sebelumnya didahului dengan merevisi kuisisioner.
- d. Menganalisis hubungan antara Kompetensi, Motivasi Kerja, Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Lingkungan kerja terhadap Kinerja karyawan PT. Erlangga Mahameru Jember menggunakan analisis Regresi Berganda

- e. Analisis regresi linier berganda untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel bebas yang terdiri dari Kompetensi, Motivasi Kerja, Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Lingkungan kerja terhadap variabel terikat yaitu Kinerja karyawan PT. Erlangga Mahameru Jember. Pengujian hipotesis : Uji F menguji secara simultan pengaruh variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y). Uji t menguji secara parsial pengaruh variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y).
- f. Uji asumsi klasik yang terdiri dari uji multikolinearitas, heteroskedastisitas dan autokorelasi. Tujuannya untuk mengetahui kemungkinan adanya penyimpangan dalam analisis regresi.
- g. Analisis data di atas akan diperoleh hasil analisis yang akan mengarah pada kesimpulan dan saran.
- h. *Stop* merupakan akhir dari seluruh penelitian.

## BAB 5. KESIMPULAN DAN SARAN

### 5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian pada bab sebelumnya, maka hasil dari penelitian ini dapat disimpulkan sebagai berikut.

- a. Motivasi kerja, Budaya organisasi dan lingkungan kerja berpengaruh signifikan secara simultan terhadap kinerja karyawan PT. Erlangga Mahameru Jember
- b. Motivasi kerja, Budaya organisasi dan lingkungan kerja berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan PT. Erlangga Mahameru Jember

### 5.2 Saran-Saran

Saran yang dapat diberikan praktisi, akademisi, pengambilan kebijakan, pimpinan PT. Erlangga Mahameru Jember dan praktisi akademisi, yaitu:

- a. terdapat beberapa hal yang menjadi koreksi bagi perusahaan untuk diperhatikan seperti meningkatkan ketelitian karyawan dalam bekerja, dan meningkatkan kerja sama dengan karyawan lainnya, memberikan kenyamanan dalam bekerja dengan memperhatikan lingkungan kerja yang diharapkan oleh karyawan seperti ketersediaan musik, serta menghindari segala sesuatu yang mengganggu kenyamanan dalam bekerja.
- b. Penelitian selanjutnya dapat menambah variabel-variabel lain, sebagai variabel perilaku bekerja misalnya kepemimpinan, kepuasan kerja, kompensasi dan sebagainya.