



**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, LINGKUNGAN KERJA  
DAN INSENTIF TERHADAP KINERJA KARYAWAN KPRI  
GUYUB RUKUN PANARUKAN SITUBONDO**

**SKRIPSI**

Oleh

**Tubagus Aryananda Pranoto Utomo**

**NIM 170810201327**

**JURUSAN MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS JEMBER**

**2020**



**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, LINGKUNGAN KERJA  
DAN INSENTIF TERHADAP KINERJA KARYAWAN  
KPRI GUYUB RUKUN PANARUKAN SITUBONDO**

*THE INFLUENCE OF ORGANIZATIONAL CULTURE, WORK ENVIRONMENT  
INCENTIVES FOR EMPLOYEE PERFORMANCE KPRI GUYUB RUKUN  
PANARUKAN SITUBONDO*

**SKRIPSI**

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

Oleh :

**Tubagus Aryananda Pranoto Utomo**

**Nim. 170810201327**

**JURUSAN MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS JEMBER**

**2020**

## SURAT PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Tubagus Aryananda Pranoto Utomo

NIM : 170810201327

Jurusan : S-1 Manajemen

Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Judul Skripsi : **PENGARUH BUDAYA ORGANISASI,  
LINGKUNGAN KERJA DAN INSENTIF  
TERHADAP KINERJA KARYAWAN KPRI GUYUB  
RUKUN PANARUKAN SITUBONDO**

Menyatakan bahwa skripsi yang telah saya buat merupakan hasil karya sendiri dan bukan karya jiplakan kecuali kutipan yang sudah saya sebutkan sumbernya. Saya bertanggungjawab atas keabsahan dan kebenaran isinya sesuai dengan sikap ilmiah yang harus dijunjung tinggi.

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

Jember, 28 Mei 2020

Yang menyatakan,

Tubagus Aryananda P.U

NIM 170810201327

**TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI**

Judul Skripsi : PEGARUH BUDAYA ORGANISASI, LINGKUNGAN  
KERJA DAN INSENTIF TERHADAP KINERJA  
KARYAWAN KPRI GUYUB RUKUN PANARUKAN  
SITUBONDO

Nama Mahasiswa : Tubagus Aryananda Pranoto Utomo

NIM : 170810201327

Jurusan : S-1 Manajemen

Tanggal Persetujuan : 28 Mei 2020

Pembimbing I

Pembimbing II

Dr. Purnamie Titisari, S.E.,M.Si  
NIP. 197501062000032001

Chairul Saleh, S.E.,M.Si.  
NIP. 196903061999031001

Mengetahui,  
Ketua Program Studi  
S1 Manajemen

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

**PENGESAHAN  
JUDUL SKRIPSI**

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, LINGKUNGAN KERJA DAN  
INSENTIF TERHADAP KINERJA KARYAWAN KPRI GUYUB RUKUN  
PANARUKAN SITUBONDO**

Yang dipersiapkan dan disusun oleh :

**Nama : Tubagus Aryananda Pranoto Utomo**  
**NIM : 170810201327**  
**Jurusan : S-1 Manajemen**  
**Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia**

Telah dipertahankan didepan panitia penguji pada tanggal :

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

**Susunan Panitia Penguji**

**Ketua : Drs. Budi Nurhardjo, M.Si. (.....)**  
**NIP. 195703101984031003**

**Sekretaris : Dr.Arnis Budi Susanto, S.E, N.Si. (.....)**  
**NIP. 760014663**

**Anggota : Dr. Handriyono, M.Si (.....)**  
**NIP.196208021990021001**

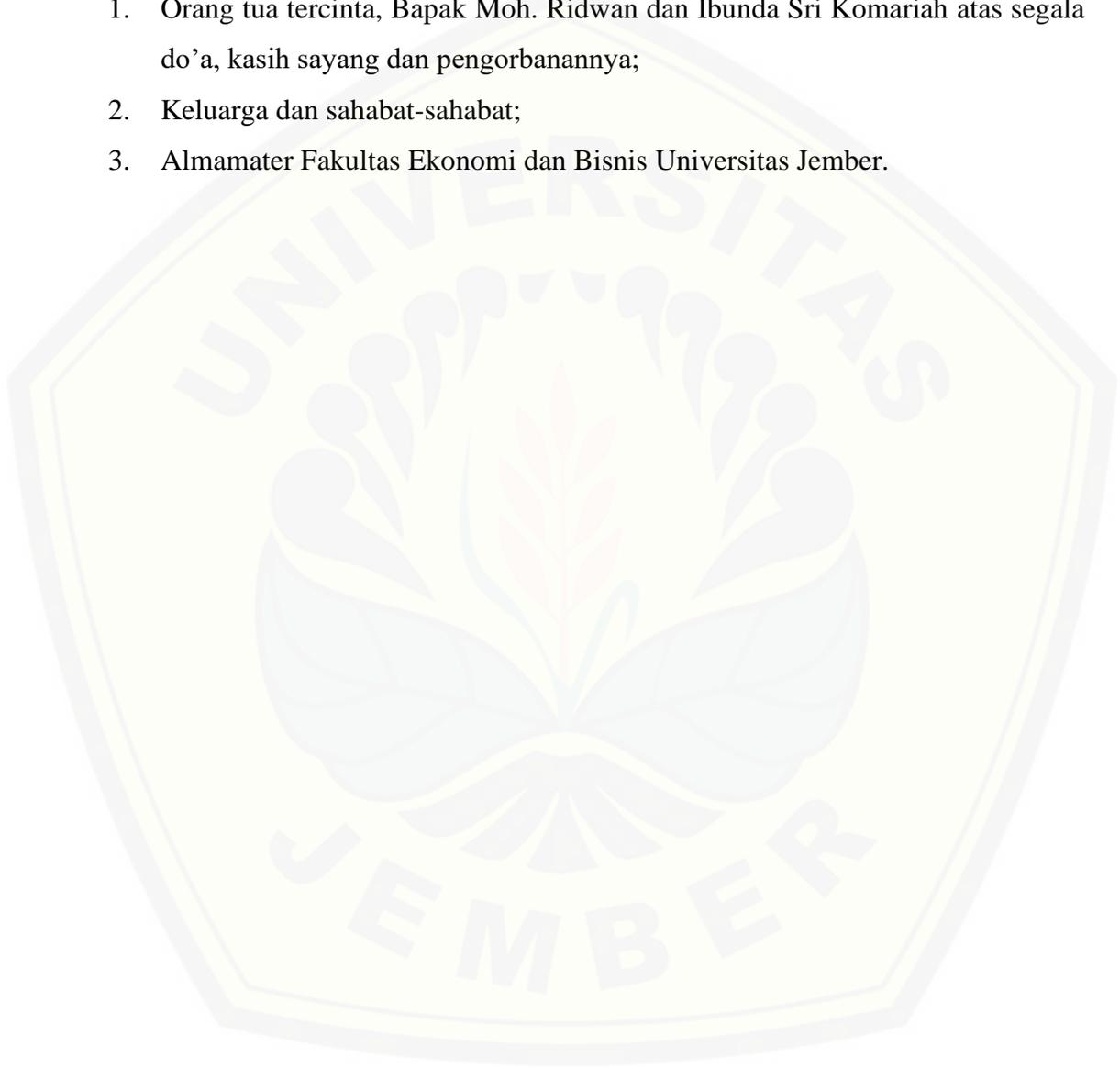
Mengetahui / Menyetujui  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Jember  
Dekan,

**Dr. Muhammad Miqdad, SE., M.M., Ak.,CA**  
**NIP. 197107271995121001**

### **PERSEMBAHAN**

Alhamdulillah, segala puji bagi Allah SWT. Dengan penuh rasa syukur dan kerendahan hati, skripsi ini saya persembahkan untuk:

1. Orang tua tercinta, Bapak Moh. Ridwan dan Ibunda Sri Komariah atas segala do'a, kasih sayang dan pengorbanannya;
2. Keluarga dan sahabat-sahabat;
3. Almamater Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.



**MOTTO**

“betapa bodohnya manusia, Dia menghancurkan masa kini sambil mengkhawatirkan masa depan, tetapi menangis dimasa depan dengan mengingat masa lalunya.”

**(Ali bin Abi Thalib)**

“tak ada satupun di dunia ini yang kekal. Maka, ukirlah cerita indah sebagai kenangan. Karena dunia memang sebuah cerita ”

**(KH. Hasyim Asy'ari)**

“Balas dendam terbaik adalah dengan memperbaiki dirimu”

**(Ali bin Abi Thalib)**

## RINGKASAN

**Pengaruh Budaya Organisasi, Lingkungan Kerja dan Insentif Terhadap Kinerja Karyawan KPRI Guyub Rukun Panarukan Situbondo;** Tubagus Aryananda Pranoto Utomo, 170810201327; 2020 ; 116 halaman; Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.

Kekuatan sumber daya manusia dalam suatu organisasi semakin disadari keberadaannya sehingga manusia dipandang sebagai aset terpenting dari berbagai sumber daya dalam sebuah organisasi. Keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya bergantung pada kualitas sumber daya manusia. Kinerja karyawan dapat dipicu oleh beberapa faktor seperti budaya organisasi, lingkungan organisasi dan insentif. Tujuan dari penelitian ini untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh budaya organisasi, lingkungan kerja dan insentif terhadap kinerja karyawan KPRI Guyub Rukun Panarukan Situbondo.

Objek dalam penelitian ini adalah KPRI Guyub Rukun Panarukan Situbondo. Penelitian ini merupakan *explanatory research* yang bertujuan untuk menguji antara beberapa variabel melalui pengujian hipotesis. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan KPRI Guyub Rukun Panarukan Situbondo yang berjumlah 32 karyawan. Teknik sampling yang digunakan adalah teknik sensus atau sampling total sehingga jumlah sampel sebanyak 32 responden. Metode analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda dengan variabel bebas adalah budaya organisasi, lingkungan kerja dan insentif, variabel terikat adalah kinerja karyawan.

Hasil penelitian ini menggunakan analisis regresi linier berganda dengan menggunakan SPSS 16 hasil uji t, menunjukkan bahwa variable budaya organisasi, lingkungan kerja dan insentif berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

## SUMMARY

**The Effect of Organizational Culture, Work Environment and Incentives on the Performance of KPRI Employees Guyub Rukun Panarukan Situbondo;** Tubagus Aryananda Pranoto Utomo, 170810201327; 2020; 116 pages; Department of Management, Faculty of Economics and Business, University of Jember.

The strength of human resources in an organization is increasingly being recognized so that humans are seen as the most important assets of various resources in an organization. The success of an organization in achieving its objectives depends on the quality of human resources. Employee performance can be triggered by several factors such as organizational culture, organizational environment and incentives. The purpose of this study was to determine and analyze the influence of organizational culture, work environment and incentives on the performance of KPRI employees Guyub Rukun Panarukan Situbondo.

The object of this research is KPRI Guyub Rukun Panarukan Situbondo. This research is an explanatory research that aims to test between several variables through hypothesis testing. The population in this study were all KPRI Guyub Rukun Panarukan Situbondo employees, amounting to 32 employees. The sampling technique used is census or total sampling technique so that the total sample is 32 respondents. Data analysis method used is multiple linear regression analysis with the independent variables are organizational culture, work environment and incentives, the dependent variable is employee performance.

The results of this study use multiple linear regression analysis using SPSS 16 t test results, showing that organizational culture, work environment and incentive variables have a positive effect on employee performance.

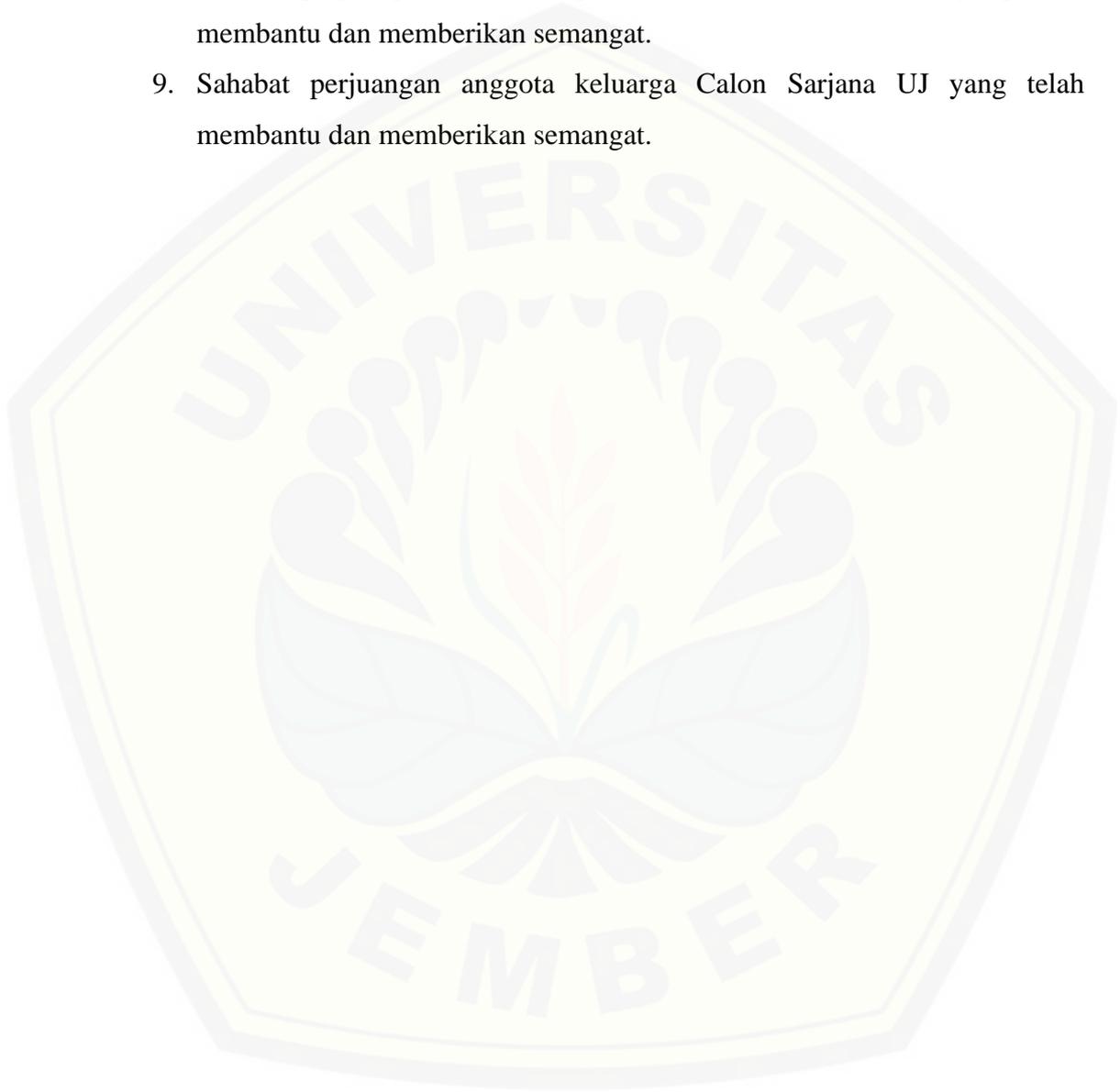
## PRAKATA

Puji syukur kehadiran Allah SWT yang telah memberikan rahmat dan hidayah, dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul “Pengaruh Budaya Organisasi, Lingkungan Kerja dan Insentif Terhadap Kinerja Karyawan KPRI Guyub Rukun Panarukan Situbondo”. Penyusunan skripsi ini disusun guna memenuhi salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi Jurusan Manajemen di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.

Penulis menyadari bahwa dalam penulisan skripsi ini tidak lepas dari bantuan semua pihak, baik itu berupa dorongan, nasehat, saran maupun kritik yang sangat membantu. Oleh karena itu pada kesempatan ini penulis dengan sepenuh hati mengucapkan terima kasih kepada:

1. Bapak Dr. Muhammad Miqdad SE, MM, Ak., CA., selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember;
2. Bapak Dr. Handriyono M.Si., selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember;
3. Ibu Dr. Ika Barokah Suryaningsih, M.M., selaku Ketua Program Studi S-1 Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember;
4. Ibu Dr. Purnamie Titisari, S.E., M.Si., selaku dosen Pembimbing Utama dan Bapak Chairul Saleh, S.E., M.Si., selaku dosen Pembimbing Anggota yang selalu memberikan ide, saran, dan motivasi, serta selalu meluangkan waktu untuk membimbing saya selama proses penyusunan dan penelitian skripsi ini.
5. Bapak Drs. Budi Nurhardjo, M.Si., Bapak Dr. Arnis Budi Susanto, S.E, N.Si. dan Bapak Dr. Handriyono, M.Si, selaku dosen penguji yang telah memberikan saran serta masukan yang sangat berguna untuk memperbaiki penyusunan skripsi ini.
6. Terimakasih kepada seluruh karyawan KPRI Guyub Rukun Panarukan Situbondo yang telah membantu menyelesaikan skripsi ini dan mengizinkan untuk dilakukan penelitian.

7. Teristimewa Ayahanda Mohamat Ridwan dan Ibunda Sri Komariah atas seluruh cinta dan kasih sayangnya, memberikan semangat, dorongan moral, nasehat, fasilitas serta doa-doa terbaik untuk kesuksesan penulis;
8. Sahabat perjuangan dan keluarga besar kosan metal beriman yang telah membantu dan memberikan semangat.
9. Sahabat perjuangan anggota keluarga Calon Sarjana UJ yang telah membantu dan memberikan semangat.



**DAFTAR ISI**

|  | Halaman     |
|--|-------------|
| <b>HALAMAN SAMPUL</b> .....                  | <b>i</b>    |
| <b>HALAMAN JUDUL</b> .....                   | <b>ii</b>   |
| <b>HALAMAN PERNYATAAN</b> .....              | <b>iii</b>  |
| <b>HALAMAN PERSETUJUAN</b> .....             | <b>iv</b>   |
| <b>HALAMAN PENGESAHAN</b> .....              | <b>v</b>    |
| <b>HALAMAN PERSEMBAHAN</b> .....             | <b>vi</b>   |
| <b>MOTTO</b> .....                           | <b>vii</b>  |
| <b>RINGKASAN</b> .....                       | <b>viii</b> |
| <b>SUMMARY</b> .....                         | <b>ix</b>   |
| <b>PRAKATA</b> .....                         | <b>x</b>    |
| <b>DAFTAR ISI</b> .....                      | <b>xii</b>  |
| <b>DAFTAR TABEL</b> .....                    | <b>xv</b>   |
| <b>DAFTAR GAMBAR</b> .....                   | <b>xvi</b>  |
| <b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....                 | <b>xvii</b> |
| <b>BAB 1. PENDAHULUAN</b> .....              | <b>1</b>    |
| <b>1.1 Latar Belakang</b> .....              | <b>1</b>    |
| <b>1.2 Perumusan Masalah</b> .....           | <b>5</b>    |
| <b>1.3 Tujuan Penelitian</b> .....           | <b>5</b>    |
| <b>1.4 Manfaat Penelitian</b> .....          | <b>6</b>    |
| <b>BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA</b> .....         | <b>7</b>    |
| <b>2.1 Tinjauan Teori</b> .....              | <b>7</b>    |
| 2.1.1 Budaya Organisasi.....                 | 7           |
| 2.1.2 Lingkungan Kerja.....                  | 12          |
| 2.1.3 Insentif.....                          | 14          |
| 2.1.4 Kinerja Karyawan.....                  | 19          |
| <b>2.2 Penelitian Terdahulu</b> .....        | <b>22</b>   |
| 2.2.1 Kerangka Konseptual Penelitian.....    | 25          |
| 2.2.2 Pengembangan Hipotesis Penelitian..... | 26          |
| <b>BAB 3. METODE PENELITIAN</b> .....        | <b>28</b>   |

|   |           |
|---|-----------|
| <b>3.1 Rancangan Penelitian</b>                               | <b>28</b> |
| <b>3.2 Populasi Dan Sampel</b>                                | <b>28</b> |
| 3.2.1 Populasi  | 28        |
| 3.2.2 Sampel  | 28        |
| <b>3.3 Jenis Dan Sumber Data</b>                              | <b>29</b> |
| 3.3.1 Jenis Data  | 29        |
| 3.3.2 Sumber Data   | 29        |
| <b>3.4 Metode Pengumpulan Data</b>                            | <b>29</b> |
| <b>3.5 Identifikasi Variabel</b>                              | <b>30</b> |
| <b>3.6 Definisi Operasional Dan Skala Pengukuran Variabel</b> | <b>31</b> |
| 3.6.1 Definisi Operasional                                    | 31        |
| 3.6.2 Skala Pengukuran Variabel                               | 33        |
| <b>3.7 Metode Analisis Data</b>                               | <b>34</b> |
| 3.7.1 Uji Instrumen   | 34        |
| 3.7.2 Uji Normalitas Data                                     | 35        |
| 3.7.3 Analisis Regresi Linier Berganda                        | 35        |
| 3.7.4 Uji Asumsi Klasik                                       | 36        |
| 3.7.5 Uji Hipotesis   | 37        |
| <b>3.8 Kerangka Pemecahan Masalah</b>                         | <b>38</b> |
| <b>BAB 4. HASIL DAN PEMBAHASAN</b>                            | <b>40</b> |
| <b>4.1 Gambaran Umum Organisasi</b>                           | <b>40</b> |
| <b>4.2 Deskripsi Statistik Karakteristik Responden</b>        | <b>44</b> |
| <b>4.3 Deskripsi Statistik Variabel Penelitian</b>            | <b>46</b> |
| 4.3.1 Deskripsi Variabel Budaya Organisasi                    | 47        |
| 4.3.2 Deskripsi Variabel Lingkungan Kerja                     | 48        |
| 4.3.3 Deskripsi Variabel Insentif                             | 50        |
| 4.3.4 Deskripsi Variabel Kinerja Karyawan                     | 51        |
| <b>4.4 Hasil Analisis Data</b>                                | <b>52</b> |
| 4.4.1 Uji Instrumen   | 52        |
| 4.4.2 Uji Normalitas Data                                     | 54        |
| 4.4.3 Analisis Regresi Linier Berganda                        | 55        |

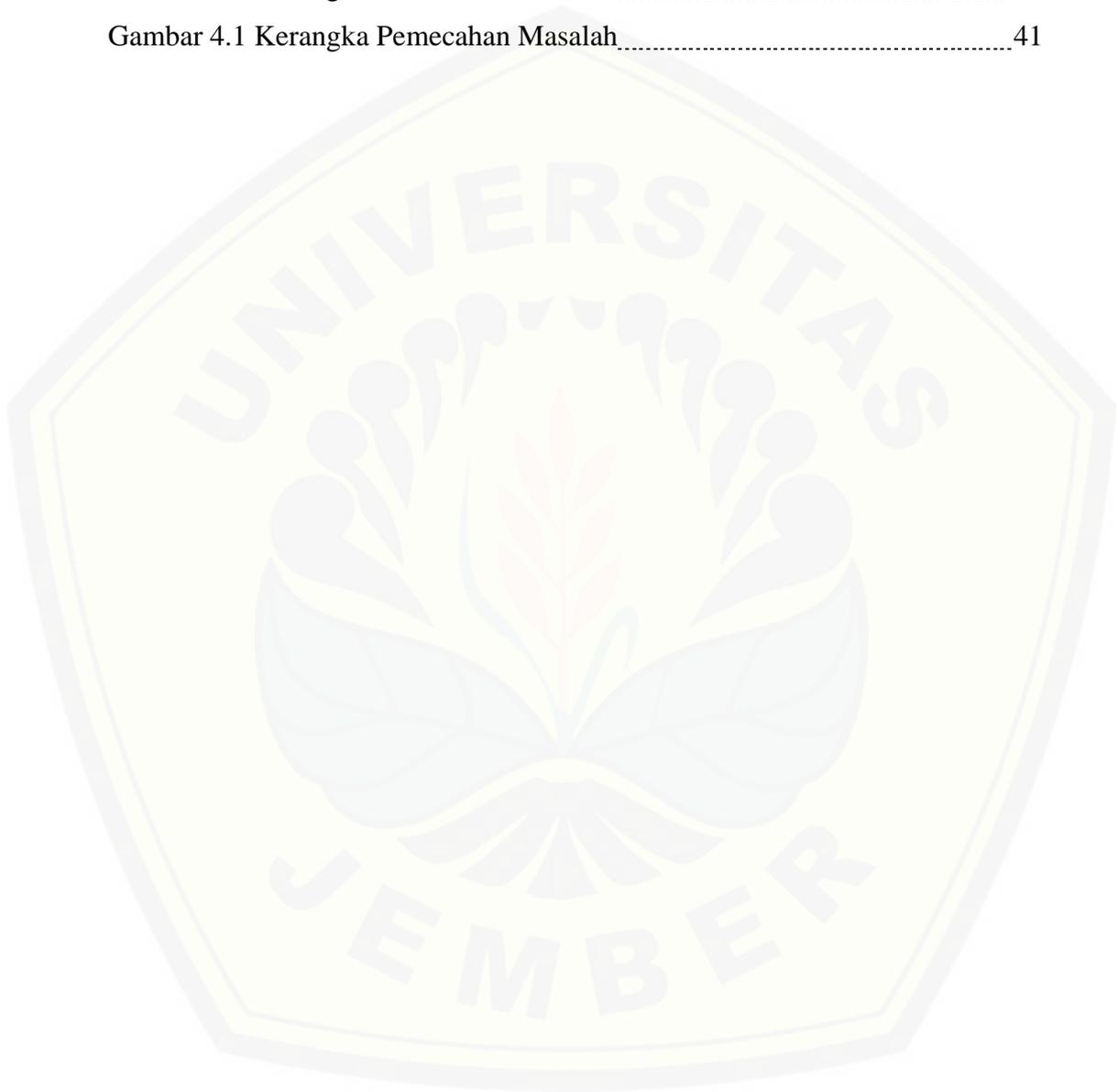
|   |           |
|---|-----------|
| 4.4.4 Uji Asumsi Klasik.....                                    | 56        |
| 4.4.5 Uji Hipotesis.....  | 57        |
| <b>4.5 Pembahasan.....</b>                                      | <b>58</b> |
| 4.5.1 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja karyawan..... | 58        |
| 4.5.2 Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja karyawan.....  | 59        |
| 4.5.3 Pengaruh Insentif Terhadap Kinerja Karyawan.....          | 61        |
| <b>BAB 5. KESIMPULAN DAN SARAN.....</b>                         | <b>63</b> |
| 5.1 Kesimpulan.....   | 63        |
| 5.2 Saran.....  | 64        |
| <b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>                                      | <b>66</b> |
| <b>LAMPIRAN.....</b>  | <b>70</b> |

**DAFTAR TABEL**

|  | Halaman |
|--|---------|
| Tabel 2.1 Ringkasan Penelirian Terdahulu.....                        | 24      |
| Tabel 4.1 Data Pengurus KPRI Guyub Rukun Panarukan.....              | 40      |
| Tabel 4.2 Data Responden Berdasarkan Usia.....                       | 44      |
| Tabel 4.3 Data Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....              | 45      |
| Tabel 4.4 Data Responden Berdasarkan Lama Kerja.....                 | 45      |
| Tabel 4.5 Jawaban Responden Terhadap Variabel Budaya Organisasi..... | 47      |
| Tabel 4.6 Jawaban Responden Terhadap Variabel Lingkungan Kerja.....  | 48      |
| Tabel 4.7 Jawaban Responden Terhadap Variabel Insentif.....          | 50      |
| Tabel 4.8 Jawaban Responden Terhadap Variabel Kinerja Karyawan.....  | 51      |
| Tabel 4.9 Hasil Uji Validitas.....                                   | 52      |
| Tabel 4.10 Hasil Uji Reliabilitas.....                               | 53      |
| Tabel 4.11 Hasil Uji Normalitas Data.....                            | 54      |
| Tabel 4.12 Hasil Uji Analisis Regresi Linier Berganda.....           | 55      |
| Tabel 4.13 Hasil Uji Multikolinearitas.....                          | 56      |
| Tabel 4.14 Hasil Uji Park.....                                       | 57      |
| Tabel 4.15 Hasil Uji t.....  | 57      |

**DAFTAR GAMBAR**

|  | Halaman |
|--|---------|
| Gambar 2.1 Kerangka Konseptual Penelitian..... | 25      |
| Gambar 3.1 Kerangka Pemecahan Masalah.....     | 38      |
| Gambar 4.1 Kerangka Pemecahan Masalah.....     | 41      |



**DAFTAR LAMPIRAN**

|  | Halaman |
|--|---------|
| Lampiran 1. Kuesioner Penelitian.....                | 70      |
| Lampiran 2. Rekapitulasi Kuesioner.....              | 75      |
| Lampiran 3. Distribusi Statistik Data Responden..... | 77      |
| Lampiran 4. Hasil Uji Instrumen.....                 | 83      |
| Lampiran 5. Hasil Uji Normalitas.....                | 89      |
| Lampiran 6. Analisis Regresi Linier Berganda.....    | 90      |
| Lampiran 7. Uji Asumsi Klasik.....                   | 91      |
| Lampiran 8. Hasil Uji t.....                         | 93      |

## BAB 1. PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Persaingan dunia bisnis telah memasuki era industri 4.0 sehingga membuat banyak organisasi bisnis berbenah terutama dengan pengembangan sumber daya manusia (Tayibnapis, 2018). Faktor pendukung, pendorong dan penggerak dari berkembangnya suatu organisasi adalah Sumber daya manusia. Tenaga kerja yang berkomitmen, kompeten dan produktif dapat membantu organisasi untuk berkembang. Organisasi merupakan sebuah kelompok yang dikoordinasikan secara sadar dalam suatu basis secara berkelanjutan untuk mencapai tujuan organisasi Robbin (2017:2).

Koperasi merupakan badan usaha yang memiliki landasan hukum yang kuat, yaitu pada pasal 33 ayat 1 Undang - Undang Dasar 1945 yang berbunyi “Perekonomian disusun sebagai usaha bersama berdasar atas asas kekeluargaan”. Pada dasarnya koperasi memang didirikan sebagai badan usaha yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan ekonomi para anggotanya. Menurut Undang – undang perkoperasian dalam UU No.17 tahun 2012, koperasi diartikan sebagai badan hukum yang didirikan oleh orang perseorangan atau badan hukum Koperasi , dengan pemisahan kekayaan para anggotanya sebagai modal untuk menjalankan usaha, yang memenuhi aspirasi dan kebutuhan bersama dibidang ekonomi, sosial dan budaya sesuai dengan nilai dan prinsip koperasi.

Menurut Sutrisno (2009:6) Sumber daya manusia merupakan salah satu aset penting dalam upaya pencapaian kinerja sebuah organisasi. Kinerja merupakan hasil kerja yang ditunjukkan oleh karyawan dalam organisasi dan sepatutnya memiliki tingkat kesediaan serta tingkat kemampuan tertentu Kristanti (2019:34). Perlunya perhatian terhadap budaya organisasi, lingkungan kerja dan insentif sebagai variabel yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan ditunjukkan guna meningkatkan kinerja karyawan agar mampu bekerja secara optimal sehingga tujuan organisasi tercapai.

Budaya organisasi merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi akan upaya peningkatan kinerja karyawan. Menurut Robbins (2017:355) budaya

organisasi merupakan suatu sistem yang dilakukan oleh para anggota organisasi sehingga organisasi tersebut berbeda dengan organisasi yang lain. Setiap perilaku anggota organisasi hakikatnya mengarah pada perilaku yang dianggap tepat, mengikat dan memotivasi setiap anggota yang terlibat didalamnya Atosokhi (2005:315). Hal ini didukung dengan teori yang disampaikan oleh Yulianto (2011) yang menyatakan budaya organisasi merupakan suatu pendorong yang mempengaruhi berbagai aspek organisasi dan mampu mengarahkan pada pencapaian sasaran organisasi. Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Sulistiawan (2017) menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Arifani (2018) menyatakan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Kerta Rajasa Raya Sidoarjo. Kumajas (2016) menyatakan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. PLN (Persero) Kantor Wilayah Suluttenggo.

Budaya organisasi tidak hanya menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi upaya peningkatan kinerja karyawan. Salah satu faktor lain yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu lingkungan kerja. Lingkungan kerja adalah lingkungan yang saling terikat dengan konsep kesatuan sistem bisnis organisasi yang melingkupi lingkungan kerja tersebut Sudaryono (2015:19). Menurut Sedarmayanti (2009) dalam Sudaryo (2018:47) lingkungan kerja adalah lingkungan sekitar dimana seseorang bekerja, keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, metode kerja, serta pengaturan kerja. Lingkungan kerja yang kondusif akan memberikan rasa aman dan nyaman kepada para karyawan agar selalu berkerja secara optimal/maksimal. Penelitian sebelumnya yang menggunakan variabel lingkungan kerja, Iklima (2017) menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan UD. Suro Lestari. Polakitan (2016) menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Asuransi Wahana Manado. Sulistiawan (2017) menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Organisasi harus memberikan timbal balik yang setimpal kepada seluruh karyawan, agar karyawan merasa diperhatikan oleh organisasi. Karyawan adalah aset yang harus dijaga keberlangsungannya selama berdampak positif kepada organisasi Hutapea (2008). Menurut Zainal (2015:560) insentif adalah bentuk pembayaran yang dikaitkan dengan kinerja, sebagai pembagian keuntungan bagi karyawan akibat peningkatan produktivitas dan penghematan biaya. Dengan diberikan insentif yang layak dan adil bagi semua karyawannya. Organisasi berharap mendapatkan timbal balik yang menguntungkan bagi pihak organisasi dan tercapainya tujuan organisasi. Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Iklima (2017) menyatakan bahwa insentif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan UD. Suro Lestari. Djuwanto (2017) menyatakan insentif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Sukoharjo.

Koperasi merupakan sebuah badan usaha yang dibuat dan dijalankan oleh para anggotanya, untuk meningkatkan kesejahteraan dan memenuhi kebutuhan anggota. Koperasi bisa saja didirikan oleh perorangan, namun sebagian besar koperasi didirikan oleh badan hukum koperasi. Kata koperasi berasal dari bahasa Inggris 'co-operation' yang artinya adalah kerja sama. Maka kerja sama adalah bagian penting dari koperasi. Modal yang dikelola oleh badan usaha ini awalnya berasal dari iuran (simpanan) wajib dan sukarela. Dana yang dimiliki kemudian berkembang dengan berbagai kegiatan ekonomi. Karena dibangun oleh anggota dan ditujukan untuk anggota, tentu banyak perbedaan koperasi dengan badan usaha yang lain. Koperasi dibuat untuk mensejahterahkan, bukan untuk mencari laba sebesar-besarnya. Maka sebuah koperasi tak perlu bersaing dengan koperasi lainnya.

Koperasi Pegawai Republik Indonesia ini beralamatkan di Jln. PB. Sudirman Desa Wringin Anom Kec, Panarukan Situbondo Jawa Timur. Visi (menjadi koperasi yang sehat, tangguh, berinovasi, kreatif dengan situasi global serta berkembang baik, mandiri untuk mengutamakan kesejahteraan anggota), misi (berkerja sama untuk membangun hubungan yang harmonis, disiplin, jujur, saling menghormati, transparan dengan penuh ketulusan untuk mencapai tujuan

bersama) dan motto ( terus maju untuk tercapainya harapan anggota sejahtera ). Koperasi ini bergerak dalam melakukan kegiatan usaha simpan pinjam dan kredit barang, usaha bahan elektronik dan alat-alat rumah tangga, usaha piutang agunan bpkb, usaha unit pertokoan/swalayan dan usaha foto copy. Untuk mewujudkan tujuan dari koperasi diperlukan karyawan yang kompeten untuk menghasilkan kinerja yang baik dan optimal untuk keberhasilan koperasi.

Dari hasil observasi yang dilakukan penulis pada KPRI Guyub Rukun Panarukan Situbondo, fenomena yang terjadi pada karyawan KPRI Guyub Rukun Situbondo yaitu budaya organisasi sederhana yang didasarkan pada visi dan misi yang diharapkan dapat mencapai tujuan dari koperasi, akan tetapi realitanya dilapangan sangat berbeda. Hal ini disebabkan oleh karyawan yang datang tidak tepat waktu dan pulang lebih awal, bermain hp saat jam kerja, kerja tim yang lemah karena sering terjadi *miss communication* antar karyawan. Selain budaya organisasi faktor lingkungan kerja yang berada di KPRI Guyub Rukun juga dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Karena koperasi dekat jalan pantura yang merupakan jalan utama, dimana suara dari kendaraan umum atau kendaraan pribadi tak dapat dihindari sehingga dapat mengakibatkan kebisingan suara yang dapat merusak konsentrasi karyawan pada jam kerja. Penerangan dan sirkulasi udara yang kurang baik dan letak meja kerja yang terlalu sempit dapat menyulitkan karyawan untuk bergerak. Hubungan antara sesama karyawan, atasan dan masyarakat sekitar juga harus dijaga karena bisa ada dampak psikologi dalam melaksanakan pekerjaannya.

Fenomena lain yang terjadi mengenai insentif pada koperasi yaitu mengenai bonus, tunjangan, dan SHU. Pembagian bonus yang tidak sama karena bonus didapatkan dari kinerja mereka yang melampaui batas dari hasil yang telah ditetapkan harus disesuaikan dengan pencapaian target. Koperasi memiliki 3 badan usaha (USP, Kredit BPKB dan Swalayan) yang menyebabkan adanya konflik sosial diantara karyawan apabila yang lain mendapatkan bonus lebih besar dari yang lain. Tunjangan yang diberikan kepada karyawan haruslah dapat memberikan kesejahteraan bagi karyawan koperasi, dengan jam kerja yang sama mereka berfikiran dapat mendapatkan tunjangan yang lebih besar dari karyawan

yang lain. SHU ( sisa hasil usaha ) dibagikan selama 1 tahun kerja dari semua badan usaha yang ada diakumulasikan dan dibagikan kesemua karyawan, terkadang karyawan mendapatkan lebih besar dari gaji mereka atau lebih kecil dari gaji karyawan.

Berdasarkan latar belakang dan fenomena yang diuraikan, maka peneliti bermaksud untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Budaya Organisasi, Lingkungan Kerja dan Insentif Terhadap Kinerja Karyawan KPRI Guyub Rukun Panarukan Situbondo”**.

### **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut:

- a. Apakah budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan KPRI Guyub Rukun Panarukan Situbondo?
- b. Apakah lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan KPRI Guyub Rukun Panarukan Situbondo ?
- c. Apakah insentif berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan KPRI Guyub Rukun Panarukan Situbondo?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah di atas maka, Tujuan dari penelitian ini sebagai berikut:

- a. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan KPRI Guyub Rukun Panarukan Situbondo
- b. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan KPRI Guyub Rukun Panarukan Situbondo.
- c. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh insentif terhadap kinerja karyawan KPRI Guyub Rukun Panarukan Situbondo.

#### 1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi beberapa pihak antara lain:

a. Bagi Instansi

Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi KPRI Guyub Rukun sebagai dasar pertimbangan terkait pengaruh budaya organisasi, lingkungan kerja dan insentif terhadap kinerja karyawan guna memperbaiki dan mengembangkan kinerja organisasi.

b. Bagi Akademisi

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat pengembangan ilmu pengetahuan dan dapat digunakan sebagai informasi bidang manajemen.

c. Bagi Peneliti

Penelitian ini digunakan oleh peneliti untuk mendapatkan gelar sarjana. Selain itu, penelitian ini dapat menambah wawasan bagi peneliti karena dapat mengimplementasikan ilmu yang diperoleh selama bangku kuliah terutama untuk mengetahui budaya organisasi, lingkungan kerja dan insentif terhadap kinerja karyawan KPRI Guyub Rukun.

## BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA

### 2.1 Landasan Teori

#### 2.1.1 Budaya Organisasi

##### a. Pengertian, Indikator, Unsur dan Bentuk Budaya Organisasi

Menurut Robbins (2017:355) budaya organisasi merupakan suatu sistem yang dilakukan oleh para anggota organisasi sehingga organisasi tersebut berbeda dengan organisasi yang lain. Menurut Fahmi (2016:186) budaya organisasi adalah kebiasaan yang terus berlangsung secara terus menerus dan diterapkan serta dipakai dalam aktifitas kerja sebagai pendorong untuk meningkatkan kualitas kerja karyawan dan manajer organisasi. Menurut Sulaksono (2015:3) budaya organisasi merupakan kumpulan keyakinan bersama, sikap dan tata hubungan serta asumsi-asumsi yang secara eksplisit atau implisit diterima dan digunakan keseluruhan oleh anggota organisasi untuk menghadapi hambatan dalam tujuan-tujuan organisasi. Menurut Mangkunegara (2009:113) budaya organisasi sebagai perangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai dan norma yang dikembangkan dalam organisasi sebagai pedoman tingkah laku bagi semua anggota untuk mengatasi masalah organisasi. Dari beberapa pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi adalah keyakinan, nilai-nilai dan norma yang terus dikembangkan dan pendorong karyawan dalam meningkatkan kinerja demi tercapainya tujuan organisasi dengan keanekaragaman budaya organisasi yang berbedah-bedah setiap organisasi tersebut.

Indikator yang menentukan budaya organisasi Menurut Sulaksono (2015:14) sebagai berikut:

- 1) Inovatif memperhitungkan resiko adalah karyawan akan memberikan perhatian yang sensitif terhadap segala permasalahan yang mungkin dapat menimbulkan resiko kerugian bagi kelompok.
- 2) Memberikan perhatian pada setiap masalah secara detail didalam melakukan pekerjaan yang menggambarkan ketelitian dan kecermatan dari karyawan didalam melaksanakan tugasnya.

- 3) Berorientasi pada hasil yang akan dicapai merupakan supervisi seorang manajer terhadap bawahannya merupakan salah satu cara manajer untuk mengarahkan dan membedayakan karyawan.
- 4) Berorientasi pada semua kepentingan karyawan merupakan keberhasilan kinerja organisasi salah satunya ditentukan oleh tim kerja, dimana kerja sama tim dapat dibentuk apabila manajer dapat melakukan supervisi dengan baik kepada bawahannya.
- 5) Agresif dalam bekerja merupakan produktivitas tinggi dapat dihasilkan apabila karyawan dapat memenuhi standard yang dibutuhkan untuk melakukan tugasnya.
- 6) Mempertahankan dan menjaga stabilitas kerja merupakan karyawan harus menjaga kesehatan agar tetap prima, kondisi seperti ini hanya dapat dipenuhi apabila karyawan teratur mengkonsumsi makanan yang bergizi.

Indikator yang menentukan budaya organisasi menurut Luthans (2006:550) sebagai berikut:

- 1) Norma merupakan standard perilaku karyawan yang menjadi pegangan tentang kesesuaian antara kemampuan karyawan dan tugas yang diberikan.
- 2) Filosofi merupakan adanya aturan atau kebijakan yang membentuk kepercayaan organisasi mengenai bagaimana karyawan dan pelanggan diperlakukan dalam bertransaksi.
- 3) Aturan merupakan standard yang harus dipatuhi tentang pencapaian kinerja karyawan organisasi. Karyawan baru harus mempelajari teknik, prosedur dan menyesuaikan diri dengan standard yang ada agar diterima sebagai anggota.
- 4) Komunikasi merupakan pengaturan yang bersifat fisik serta hubungan antar karyawan pada setiap anggota saling berinteraksi dan cara anggota organisasi berhubungan dengan pelanggan dan individu diluar organisasi.

Menurut Prabundu (2008:16) terdapat lima unsur pembentuk budaya sebagai berikut:

- 1) Lingkungan Usaha merupakan unsur yang menentukan terhadap apa yang harus dilakukan organisasi agar bisa kembali berhasil. Lingkungan usaha

yang berpengaruh antara lain meliputi produk yang dihasilkan, persaingan pelanggan teknologi, pemasok, kebijakan pemerintah dan lain-lain.

- 2) Nilai-nilai adalah setiap organisasi mempunyai nilai-nilai inti sebagai pedoman berfikir dan bertindak bagi semua warga dalam mencapai tujuan atau misi organisasi. Nilai-nilai inti yang dianut bersama oleh anggota organisasi antara lain dapat berupa slogan atau motto yang dapat berfungsi sebagai jati diri dan harapan konsumen.
- 3) Pahlawan adalah tokoh yang dipandang berhasil mewujudkan nilai-nilai budaya dalam kehidupan nyata. Pahlawan bisa berasal dari pendiri organisasi, para manajer, kelompok organisasi atau perorangan yang berhasil menciptakan nilai-nilai organisasi.
- 4) Ritual merupakan tempat dimana organisasi secara simbolis menghormati pahlawan-pahlawannya. Karyawan yang berhasil memajukan perusahaan diberikan penghargaan yang dilaksanakan secara ritual tiap waktu tertentu.
- 5) Jaringan Budaya merupakan jaringan komunikasi informal yang pada dasarnya merupakan saluran komunikasi primer. Fungsinya menyalurkan informasi dan memberi interpretasi terhadap informasi.

Menurut Robbin (2017: 369) budaya organisasi ditransmisikan kepada pekerja dalam beberapa bentuk, yang paling potensial yaitu cerita, ritual, simbol material dan bahasa.

- 1) Cerita adalah karyawan menciptakan naratif mereka sendiri mengenai bagaimana mereka datang untuk kesesuaian atau tidak kesesuaian dengan organisasi selama proses sosialisasi, meliputi hari pertama kerja, interaksi awal dengan orang lain dan kesan pertama mengenai kehidupan organisasi.
- 2) Ritual adalah segala urutan kegiatan yang repetitif dari aktivitas-aktivitas yang mengekspresikan, menegakkan nilai-nilai luhur dari organisasi dan tujuan organisasi yang sangat penting serta mana yang dapat dihabiskan.
- 3) Simbol merupakan Tata ruang dari kantor korporat, tipe mobil dari para eksekutif puncak yang disediakan dan kehadiran atau ketidakhadiran dari pesawat terbang bagi korporat.

- 4) Bahasa adalah organisasi dan subunit menggunakan bahasa untuk membantu para anggota untuk mengidentifikasi dengan budaya, membuktikan penerimaan mereka akan hal tersebut dan membantu melestarikannya.

#### b. Fungsi Budaya Organisasi

Menurut Robbin (dalam Sutrisno:2018:7) fungsi budaya organisasi sebagai berikut.

- 1) Budaya sebagai pembeda karena budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara organisasi yang lain
- 2) Budaya organisasi sebagai identitas bagi para karyawan
- 3) Budaya organisasi untuk mempermudah pertumbuhan komitmen pada suatu yang lebih luas dari kepentingan individu
- 4) Budaya organisasi untuk meningkatkan kemantapan sistem sosial.

Menurut Chatab (2007:226) fungsi budaya organisasi sebagai berikut:

- 1) Identitas, yang merupakan ciri atau karakter organisasi.
- 2) Pengikat atau pemersatu, seperti orang sunda yang bergaul dengan orang sunda, atau orang dengan hobi yang sama.
- 3) Sumber, misalnya seperti inspirasi.
- 4) Sumber penggerak dan pola perilaku.

Menurut Robbin (dalam Duha:2018:7) fungsi budaya organisasi sebagai berikut.

- 1) Budaya memiliki suatu peran sebagai batas-batas penentu yaitu budaya menciptakan perbedaan antara satu organisasi dengan organisasi lain.
- 2) Budaya berfungsi untuk menyampaikan rasa identitas kepada anggota organisasi.
- 3) Budaya mempermudah penerusan komitmen hingga mencapai batasan yang lebih luas melebihi batasan individu.
- 4) Budaya mendorong stabilitas sistem sosial.

#### c. Proses Terbentuknya Budaya Organisasi

Menurut Musfah (2015:38) pembentukan budaya organisasi mengacu pada visi pendiri yang dipengaruhi oleh cita-cita internal dan tuntutan eksternal yang

melingkupinya, dasar pada pembentukan budaya organisasi dari fenomena kelompok. Menurut Duha (2018:272) pembentukan budaya organisasi dimulai dari perjalanan panjang yang membutuhkan waktu yang lama, semakin lama budaya itu diproses maka budaya tersebut akan berkualitas. Menurut Robbin (dalam Wardiah,2016:214-215) terbentuknya budaya melalui tahap sosialisasi yang sistematis sebagai berikut:

- 1) Tahap Kedatangan merupakan kurun waktu pembelajaran dalam proses sosialisasi dapat terjadi sebelum anggota baru bergabung dengan organisasi. Mereka datang dengan nilai-nilai, sikap dan perilaku yang telah dimiliki sebelumnya. Oleh karena itu tahap ini muncul *heteroginitas* budaya.
- 2) Tahap sosialisasi Orientasi merupakan seorang anggota baru menaksirkan tentang bentuk organisasi dan menghadapi kemungkinan harapan dan kenyataan dapat berbeda. Pada tahapan ini, sering kali terjadi konflik antara persepsi semula dengan realitas yang mereka temukan pada organisasi yang baru mereka masuki. Oleh karena itu, mereka dituntut untuk menyelesaikan berbagai problem selama masa orientasi berlangsung.
- 3) Tahap Metamorfosis adalah seorang anggota baru menyesuaikan dari pada norma dan nilai kelompok kerjanya. Mereka sudah bisa menghayati dan menerima norma organisasi dan kelompok kerja mereka. Dalam tahapan ini, suatu organisasi akan menerima hasil kerja dari proses sosialisasi yang berupa produktivitas, komitmen dan perputaran.
- 4) Tahap Mempertahankan adalah setelah suatu budaya terbentuk, para anggota dan segala praktik didalam organisasi tersebut bertindak untuk mempertahankannya dengan memberikan kepada anggotanya seperangkat pengalaman yang berisi penghargaan dan hukuman. Kekuatan yang memainkan peranan sangat penting dalam mempertahankan suatu budaya yaitu praktek seleksi sebagai pintu masuk para anggota baru, tindakan manajemen puncak sebagai pemegang kendali dalam mewujudkan budaya organisasi dan metode sosialiasi sebagai saran perwujudan komitmen para anggota, serta produktivitas kerja anggota dan perputaran kerja.

## 2.1.2 Lingkungan Kerja

### a. Pengertian Lingkungan

Lingkungan adalah lingkungan yang saling terikat dengan konsep kesatuan sistem bisnis organisasi yang melingkupi lingkungan organisasi tersebut Sudaryono (2015:19). Menurut Sudaryo (dalam Sedarmayanti 2018:47) lingkungan kerja adalah lingkungan sekitar dimana seseorang bekerja, keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, metode kerja, serta pengaturan kerja. Menurut Unaradjan (2019:58) lingkungan kerja merupakan segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja dan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan.

### b. Faktor-faktor Lingkungan Kerja

Menurut Unaradjan (2019:58) beberapa faktor yang berkaitan dengan lingkungan kerja sebagai berikut:

- 1) Hubungan Karyawan adalah dua hubungan karyawan, hubungan individu dan hubungan kelompok. Hubungan sebagai individu, motivasi yang diperoleh seorang karyawan datangnya dari rekan-rekan sekerja maupun atasan untuk memotivasi karyawan dengan rekan sekerja agar hubungan berlangsung harmonis. Sedangkan hubungan kelompok sebagai seorang karyawan akan berhubungan dengan banyak orang, baik secara individu maupun secara kelompok.
- 2) Tingkat Kebisingan Lingkungan Kerja merupakan lingkungan kerja yang tidak tenang atau bising akan dapat menimbulkan pengaruh yang kurang baik bagi karyawan yaitu adanya ketidaktenangan dalam bekerja.
- 3) Peraturan Kerja merupakan peraturan kerja yang baik dan jelas dapat memberikan pengaruh yang baik terhadap kepuasan dan kinerja para karyawan untuk pengembangan karier di organisasi tersebut.
- 4) Penerangan adalah dalam hal ini, penerangan bukanlah terbatas pada penerangan listrik, tetapi termasuk juga penerangan matahari. Hal ini seringkali karyawan memerlukan penerangan yang cukup, apalagi jika pekerjaan yang dilakukan menuntut ketelitian.

- 5) Sirkulasi Udara merupakan sirkulasi atau pertukaran udara yang cukup maka pertama yang harus dilakukan pengadaan ventilasi. Ventilasi harus cukup lebar terutama pada ruangan-ruangan yang dianggap terlalu panas.
- 6) Keamanan adalah lingkungan kerja dengan rasa aman akan menimbulkan ketenangan dan kenyamanan, dimana hal ini akan dapat memberikan dorongan semangat untuk berkerja.

### c. Indikator Lingkungan Kerja

Menurut Siagian (2014:59) mengemukakan indikator-indikator dalam lingkungan kerja sebagai berikut:

#### 1. Lingkungan Kerja Fisik

- 1) Bangunan tempat kerja merupakan bangunan tempat kerja disamping menarik untuk dipandang juga dibangun dengan pertimbangan keselamatan kerja, agar karyawan merasa nyaman dan aman dalam melakukan pekerjaannya.
- 2) Peralatan kerja yang memadai merupakan peralatan yang memadai sangat dibutuhkan karyawan karena akan mendukung karyawan dalam menyelesaikan tugas yang di tanggungjawabkan dalam organisasi.
- 3) Fasilitas merupakan fasilitas organisasi yang dibutuhkan oleh karyawan sebagai pendukung dalam menyelesaikan pekerjaan yang ada diorganisasi. Selain itu ada hal yang perlu diperhatikan oleh organisasi yaitu tentang cara memanusiakan karyawannya, seperti tersedianya fasilitas untuk karyawan beristirahat setelah lelah berkerja dan tersedianya tempat ibadah.
- 4) Tersedianya sarana angkutan merupakan sarana angkutan akan mendukung para karyawan untuk sampai ditempat kerja dengan tepat waktu.

#### 2. Lingkungan Kerja Non Fisik

- 1) Hubungan rekan kerja setingkat merupakan hubungan dengan rekan kerja yang harmonis dan tanpa saling intrik antar sesama rekan kerja. Salah satu faktor yang dapat mempengaruhi karyawan tetap tinggal

dalam satu organisasi adalah hubungan yang harmonis dan kekeluargaan.

- 2) Hubungan atasan dengan karyawan merupakan hubungan atasan dengan bawahan harus dijaga dengan baik dan harus saling menghargai antara atasan dengan bawahan yaitu dengan saling menghargai maka akan menimbulkan rasa hormat diantara individu masing-masing.
- 3) Kerja sama antar karyawan adalah hubungan kerja sama antar karyawan yang selalu dijaga dengan baik, karena akan mempengaruhi pekerjaan yang mereka lakukan. Jika kerjasama antara karyawan dapat terjalin dengan baik maka karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan mereka secara efektif dan efisien.

### 2.1.3 Insentif

#### a. Pengertian, Tujuan dan Indikator Insentif

Insentif sebagai salah satu cara untuk memotivasi karyawan agar berkerja dengan maksimal, yaitu sebagai pendapatan yang diterima dari luar gaji atau upah yang telah ditentukan oleh organisasi. Menurut Zainal (2015:560) insentif adalah bentuk pembayaran yang dikaitkan dengan kinerja, sebagai pembagian keuntungan bagi karyawan akibat peningkatan produktivitas dan penghematan biaya. Hasibuan (2013:117) mendefinisikan insentif sebagai tambahan balas jasa yang diberikan oleh organisasi kepada karyawan tertentu yang melebihi standard kerja atas prestasi yang diraihnya. Menurut Sarwoto (2010:144) Insentif merupakan suatu sarana pendorong yang memotivasi karyawan organisasi dan sengaja diberikan untuk para karyawan agar dalam diri timbul semangat yang lebih besar untuk berprestasi bagi organisasi.

Dalam keterangan diatas dapat disimpulkan bahwa insentif merupakan bentuk *achievement* yang diberikan oleh organisasi atas prestasi karyawan agar tujuan lebih baik lagi dalam melakukan tanggung jawabannya sebagai karyawan organisasi. Tujuan utama dari pemberian insentif hakikatnya untuk merangsang atau mendorong karyawan agar melaksanakan pekerjaan sesuai dengan batas minimal atau melebihi kemampuan rata-rata pada setiap karyawan di organisasi.

Tujuan utama dari pemberian insentif yaitu untuk merangsang dan memberikan dorongan kepada karyawan agar melaksanakan tugasnya sesuai dengan standard yang telah ditentukan. Menurut Zainal (2015:560) tujuan utama insentif adalah untuk memberikan tanggung jawab dan dorongan kepada karyawan dalam rangka meningkatkan kualitas dan kuantitas hasil kerjanya. Menurut Handoko (2008:156) tujuan pemberian insentif adalah sebagai berikut:

- 1) Memperoleh personalia yang *qualified*, insentif yang diberikan cukup tinggi untuk menarik para pelamar. Karena setiap organisasi bersaing dalam pasar tenaga kerja, tingkat pengupahan harus sesuai dengan kondisi suplai dan permintaan tenaga kerja. Kadang-kadang tingkat gaji yang relatif tinggi diperlukan untuk menarik para pelamar cakap yang sudah bekerja diberbagai organisasi.
- 2) Mempertahankan para karyawan yang ada sekarang bila tingkat insentif tidak kompetitif, niscaya banyak karyawan yang baik akan keluar. Untuk mencegah perputaran karyawan, pengupahan harus dijaga agar tetap kompetitif dengan organisasi lain.
- 3) Menjamin keadilan administrasi pengupahan dan penggajian berusaha untuk memenuhi prinsip keadilan. Keadilan atau konsisten internal dan eksternal sangat penting diperhatikan dalam menentukan tingkat kompensasi.
- 4) Menghargai perilaku yang diinginkan insentif hendaknya mendorong perilaku-perilaku yang diinginkan, prestasi yang baik, pengalaman, kesetiaan, tanggung jawab baru dan perilaku-perilaku lain dapat dihargai melalui kompensasi efektif.
- 5) Mengendalikan biaya-biaya program insentif rasional membantu organisasi untuk mendapatkan dan mempertahankan sumber daya manusia pada tingkat biaya yang layak, tanpa struktur pengupahan dan penggajian sistematis organisasi dapat membayar kurang atau lebih kepada karyawan. Sistem insentif merupakan tambahan bagi upah atau gaji dasar yang diberikan sewaktu-waktu, dengan membedakan antar pekerja yang berprestasi dan tugas-tugasnya.

Insentif merupakan suatu bentuk dorongan finansial maupun non finansial kepada karyawan sebagai balas jasa organisasi terhadap karyawan atas prestasi karyawan tersebut. Hasibuan (2013:201) mengemukakan bahwa indikator yang dapat digunakan untuk mengukur insentif yaitu:

- 1) Bonus merupakan uang yang diberikan sebagai balas jasa atas hasil yang telah dilaksanakan, biasanya diberikan secara selektif dan khusus kepada para pekerja yang berhak menerima dan diberikan secara sekali terima tanpa suatu ikatan dimasa yang akan datang.
- 2) Tunjangan merupakan pembayaran berupa uang ataupun non tunai yang diterima secara rutin oleh karyawan.
- 3) *Profit sharing* merupakan pembagian laba oleh organisasi kepada karyawan dengan dasar hasil bersih dari total pendapatan setelah dikurangi dengan biaya-biaya yang dikeluarkan. Pembayaran dapat diikuti bermacam-macam pola, tetapi biasanya mencakup pembayaran berupa sebagian dari laba bersih yang disetorkan kedalam sebuah dana kemudian dimasukkan kedalam daftar pendapatan setiap karyawan.
- 4) Jaminan sosial adalah insentif dalam bentuk ini diberikan secara kolektif, tanpa unsur kompetitif dan setiap karyawan dapat memperolehnya secara sama rata dan otomatis.

#### b. Program Insentif

Menurut Zainal (2015:560) Sistem insentif ada pada hampir setiap jenis pekerjaan dari tenaga kerja manual sampai profesional, manajer dan pekerja eksklusif, insentif secara umum dibahas sebagai berikut:

- 1) *Piecework* merupakan insentif yang diberikan berdasarkan jumlah output atau barang yang dihasilkan pekerja. Sistem ini bersifat individual, standarnya output per-unit kelihatannya cocok digunakan untuk pekerjaan yang output-nya sangat jelas dan dapat dengan mudah diukur dan umumnya terdapat pada level yang sangat operasional dalam organisasi.
- 2) *Production Bonus* merupakan tambahan upah yang diterima karena hasil kerja melebihi standar yang ditentukan, dimana karyawan juga mendapatkan upah pokok. Bonus juga dapat dikarenakan pekerja menghemat waktu

penyelesaian pekerjaan. Pada umumnya bonus dihitung berdasarkan tingkat tarif tertentu untuk masing-masing unit produksi.

- 3) *Commission* merupakan insentif yang diberikan berdasarkan jumlah barang yang terjual. Sistem ini biasanya digunakan untuk tenaga penjual atau wiraniaga. Sistem ini bersifat individual, standarnya adalah hasil penjualan yang dapat diukur dengan jelas.
- d. *Maturity Curve* merupakan gaji dapat diberikan berdasarkan dalam suatu kisaran dari minimal sampai maksimal. Ketika seseorang sudah mencapai tingkat gaji maksimal untuk mendorong karyawan terus berprestasi, organisasi mengembangkan apa yang disebut dengan *maturity curve* atau kurva kematangan, yang merupakan kurva yang menunjukkan jumlah tambahan gaji yang dapat dicapai sesuai dengan prestasi kerja dan masa kerja sehingga mereka diharapkan terus meningkatkan prestasi
- e. *Merit Pay* merupakan penerimaan kenaikan upah terjadi setelah suatu penilaian prestasi. Kenaikan ini diputuskan oleh personalia karyawan, sering juga bersama atasan. Tetapi nilai kenaikan jarang ditentukan secara baku, karena kenaikan tersebut terjadi berdasarkan sasaran manajemen.
- f. *Pay-For-KnowLedge/Pay-For-Skill Compensation* adalah pemberian insentif yang didasarkan bukan pada apa yang dikerjakan oleh karyawan akan menghasilkan produk nyata, tetapi pada apa yang dapat dilakukan untuk organisasi melalui pengetahuan yang diperoleh, yang diasumsikan mempunyai pengaruh besar dan penting bagi organisasi.
- g. *Nonmonetary Incentive* merupakan insentif umumnya berupa uang, tetapi insentif dapat pula dalam bentuk lain. Sebagai contoh dalam bentuk materi baru seperti gantungan kunci hingga topi, sertifikat, liburan, dan lain-lain.
- h. Insentif Eksekutif merupakan bonus yang diberikan kepada manajer atau eksekutif atas peran yang mereka berikan untuk menetapkan dan mencapai tingkat keuntungan tertentu bagi organisasi. Insentif ini bisa dalam bentuk bonus tahunan disebut bonus jangka pendek, atau kesempatan pemilikan perusahaan melalui pemberian saham perusahaan dengan harga tertentu yang biasanya disebut dengan bonus jangka panjang.

### c. Penggolongan Insentif

Menurut Zainal (2015:561) penggolongan insentif sebagai berikut:

- 1) Insentif Individu adalah insentif yang bertujuan memberikan penghasilan tambahan selain gaji pokok bagi individu yang dapat mencapai standar prestasi tertentu. Insentif individu bisa berupa upah per-output dan upah waktu secara langsung.
- 2) Insentif Kelompok merupakan pembayaran insentif individu seringkali sukar untuk dilakukan karena untuk menghasilkan sebuah produk dibutuhkan kerja sama, atau ketergantungan dari seseorang dengan orang lain. Oleh sebab itu, insentif akan diberikan kepada kelompok kerja apabila kinerja mereka juga melebihi standar yang telah ditetapkan. Tiga cara pembayaran insentif kelompok yaitu (1) seluruh anggota menerima pembayaran yang sama dengan pembayaran yang diterima oleh mereka yang paling tinggi prestasi kerjanya, (2) semua anggota kelompok menerima pembayaran yang sama dengan pembayaran yang diterima oleh mereka yang paling rendah prestasi kerjanya, dan (3) seluruh anggota menerima pembayaran yang sama dengan rata-rata pembayaran yang diterima oleh kelompok.

### d. Sistem Pemberian Insentif

Menurut Zainal (2015:561) Salah satu alasan pentingnya pembayaran insentif karena adanya ketidaksesuaian tingkat kompensasi yang dibayarkan kepada eksekutif dengan pekerja lain. Program insentif adalah salah satu cara untuk memungkinkan seluruh pekerja merasakan bersama kemakmuran organisasi.

- 1) Bonus Tahunan merupakan banyak perusahaan menggantikan peningkatan pendapatan karyawan berdasarkan jasa dengan pemberian bonus kinerja tahunan, setengah tahunan atau triwulan. Umumnya bonus ini lebih sering dibagikan sekali dalam setahun.
- 2) Insentif Langsung adalah tidak seperti bayaran berdasarkan kinerja yang lain, bonus langsung tidak didasarkan pada rumus, kriteria kinerja khusus,

atau tujuan. Imbalan yang kadang-kadang disebut bonus kilat ini dirancang untuk mengakui kontribusi luar biasa karyawan.

- 3) Insentif Individu adalah bentuk bayaran insentif paling tua dan paling populer. Dalam jenis program ini, standar kinerja individu ditetapkan dan dikomunikasikan sebelumnya, dan penghargaan didasarkan pada output individu.
- 4) Insentif Tim adalah insentif yang berada diantara program individu dan program seluruh organisasi seperti pembagian hasil dan pembagian laba. Sasaran kinerja disesuaikan secara spesifik dengan apa yang perlu dilaksanakan tim kerja.
- 5) Pembagian Keuntungan merupakan program pembagian keuntungan terbagi dalam tiga kategori. Pertama program distribusi sekarang menyediakan persentase untuk dibagikan tiap triwulan atau tiap tahun karyawan. Kedua distribusi yang ditanggihkan menempatkan penghasilan dalam suatu dana titipan untuk pensiun, pemberhentian, kematian dan cacat. Ketiga gabungan sekitar 20% organisasi dengan program pembagian keuntungan pembagian keuntungan mempunyai program gabungan. Program ini membagikan sebagian keuntungan langsung kepada karyawan, dan menyisihkan sisanya dalam rekening dan ditentukan.
- 6) Bagi Hasil adalah program bagi hasil dilandasi oleh asumsi adanya kemungkinan mengurangi biaya dengan menghilangkan bahan-bahan dan buruh yang mubazir, dengan mengembangkan produk atau jasa yang baru atau yang lebih bagus, atau bekerja lebih cerdas.

#### **2.1.4 Kinerja**

##### **a. Pengertian Kinerja**

Secara etimologi, kinerja berasal dari kata prestasi kerja yang dikemukakan oleh Widodo (2015:131) bahwa kinerja dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja/prestasi yang dapat dicapai oleh seseorang) yaitu hasil kerja secara kualitas dan kuantitas dicapai oleh karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Menurut Sutrisno (2010:172) kinerja sebagai hasil kerja karyawan yang dilihat dari aspek kualitas, kuantitas, waktu dan kerja sama untuk mencapai tujuan yang sudah menjadi ketetapan oleh perusahaan. Sedangkan menurut Kasmir (2016:182) kinerja merupakan hasil dan perilaku kerja yang telah dicapai seseorang dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab dalam suatu periode tertentu.

Kinerja yang optimal perlu ketetapan standar yang jelas, yang dapat menjadi acuan bagi seluruh karyawan. Untuk memperoleh kinerja yang baik, harus diperhatikan tiga elemen pokok menurut Sinambela (2016:483) sebagai berikut:

- 1) Deskripsi jabatan yang akan menguraikan tugas dan tanggung jawab suatu jabatan sehingga pejabat di posisi tersebut tahu secara pasti apa yang harus dilakukannya.
- 2) Bidang hasil dengan indikator kinerja haruslah jelas. Artinya, seorang karyawan harusnya mengetahui indikator keberhasilan tugas-tugasnya.
- 3) Standar kinerja untuk menunjukkan berhasil atau tidaknya tugas yang dilaksanakannya.

#### b. Faktor-Faktor Kinerja

Menurut Mangkunegara (2010:6) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan sebagai berikut:

- 1) Faktor Individu adalah individu yang memiliki integritas yang tinggi antara fungsi psikis dan fisiknya. Integrasi yang tinggi antara fungsi psikis dan fisik, maka individu tersebut memiliki konsentrasi diri yang baik. Konsentrasi yang baik ini merupakan modal utama individu manusia untuk mampu mengelola dan menggunakan potensi dirinya secara optimal dalam melaksanakan kegiatan atau aktivitas kerja sehari-hari dalam mencapai tujuan organisasi. Dengan kata lain, tanpa adanya konsentrasi yang baik dari individu dalam berkerja, maka pimpinan mengharapkan mereka dapat bekerja produktif dalam mencapai tujuan organisasi. Kosentrasi individu dalam berkerja sangat dipengaruhi kemampuan potensi, yaitu *Intelegensi Quotient (IQ)* dan *Emotional Quotient (EQ)*.

- 2) Faktor Lingkungan adalah faktor lingkungan kerja organisasi sangat menunjang bagi individu dalam mencapai prestasi kerja. Faktor lingkungan organisasi yang dimaksud antara lain uraian jabatan yang jelas, target kerja yang menantang, pola komunikasi kerja efektif, hubungan kerja harmonis, iklim kerja respek dan dinamis, peluang dan fasilitas kerja yang realtif memadai. Sekalipun jika faktor lingkungan organisasi kurang menunjang maka bagi individu yang memiliki tingkat kecerdasan emosi baik, sebenarnya tetap dapat berprestasi dalam bekerja. Hal ini bagi individu tersebut, lingkungan organisasi ini dapat dirubah dan bahkan dapat diciptakan oleh dirinya serta pemacu motivasi.

#### c. Indikator Kinerja

Menurut Kasmir (2016:208) beberapa indikator untuk mengukur kinerja karyawan antara lain:

- 1) Kualitas merupakan hasil kerja yang dihasilkan melalui suatu proses atau hasil tertentu. Proses atau hasil dari penyelesaian pekerjaan mendekati titik kesempurnaan.
- 2) Kuantitas adalah melihat kuantitas yang dihasilkan seseorang. Pencapaian kuantitas ialah jumlah yang sesuai dengan target atau melebihi target yang ditetapkan.
- 3) Waktu merupakan jenis pekerjaan tertentu yang diberikan batas waktu dalam menyelesaikan pekerjaan.
- 4) Penekanan Biaya adalah biaya yang dikeluarkan untuk setiap aktivitas perusahaan yang sudah dianggarkan.
- 5) Pengawasan merupakan pekerjaan yang sedang dijalankan dalam rangka mengendalikan aktivitas karyawan agar sesuai dengan yang sudah direncanakan atau ditetapkan.
- 6) Hubungan antar Karyawan adalah hubungan yang sering dikatakan sebagai hubungan antar perseorangan. Hubungan yang diukur apakah seseorang mampu untuk mengembangkan perasaan saling menghargai, niat baik atau kerja sama antar karyawan.

## 2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu digunakan sebagai acuan bagi penulis dalam melakukan penelitian yang akan dilakukan. Penelitian terdahulu digunakan sebagai perbandingan dan tolak ukur untuk penelitian yang akan dilakukan selanjutnya. Peneliti memiliki beberapa referensi dari penelitian sebelumnya untuk menjadi pedoman dalam menyelesaikan penelitian. Meski beberapa variabel dalam penelitian sebelumnya beragam, tetapi setiap peneliti yang menjadi referensi memiliki variabel yang berkaitan dengan judul yang akan diteliti.

Sulistriawan D, dkk (2017) dalam penelitiannya bertujuan untuk menguji apakah budaya organisasi ( $X_1$ ) dan lingkungan kerja ( $X_2$ ) berpengaruh terhadap kinerja pegawai ( $Y$ ). Variabel bebas dalam penelitian ini adalah budaya organisasi dan lingkungan kerja sementara variabel terikat adalah kinerja pegawai. Penelitian ini dilakukan pada pegawai puskesmas sebulu II yang terdiri dari 52 responden. Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian kuantitatif. Metode pengumpulan data menggunakan kuesioner. Analisis data menggunakan regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi dan lingkungan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai. Persamaan variabel yang akan digunakan adalah budaya organisasi ( $X_1$ ), lingkungan organisasi ( $X_2$ ) dan kinerja pegawai ( $Y$ ).

Polakitan R, dkk (2016) dalam penelitiannya yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan ( $X_1$ ), kompensasi ( $X_2$ ) dan lingkungan kerja ( $X_3$ ) terhadap kinerja karyawan ( $Y$ ) PT. Asuransi Wahana Tata Manado. Metode yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda. Populasi penelitian sebanyak 30 responden. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan, kompensasi dan lingkungan kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Asuransi Wahana Tata Manado. Persamaan variabel yang digunakan adalah lingkungan organisasi ( $X_1$ ) dan kinerja karyawan ( $Y$ ) sedangkan perbedaan variabel terletak pada kepemimpinan ( $X_1$ ) dan kompensasi ( $X_2$ ).

Kumajas A.H, dkk (2016) dalam penelitiannya yang bertujuan untuk mengetahui budaya kerja ( $X_1$ ), disiplin kerja ( $X_2$ ) dan lingkungan kerja ( $X_3$ )

terhadap kinerja karyawan PT PLN (persero). Penelitian ini menggunakan jenis penelitian asosiatif. Populasi sebanyak 168 orang dan sampel 63 orang. Analisis data menggunakan analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan budaya kerja ( $X_1$ ), disiplin kerja ( $X_2$ ) dan lingkungan kerja ( $X_3$ ) terhadap kinerja karyawan berpengaruh serentak. Budaya kerja ( $X_1$ ) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Disiplin kerja ( $X_2$ ) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Lingkungan kerja ( $X_3$ ) tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap karyawan. Persamaan variabel yang akan digunakan adalah budaya kerja ( $X_1$ ), lingkungan kerja ( $X_2$ ) dan kinerja karyawan ( $Y$ ) sedangkan perbedaan dari variabel terletak pada disiplin kerja ( $X_3$ ).

Arifani (2018) dalam penelitiannya yang bertujuan untuk mengetahui budaya organisasi ( $X_1$ ) dan kompensasi ( $X_2$ ) terhadap kinerja karyawan ( $Y$ ) pada disivisi HRD PT. Kerta Rajasa Raya Sidoarjo. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini berjumlah 32 karyawan yaitu seluruh karyawan. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda dengan bantuan spss. Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Persamaan dari variabel yang digunakan adalah budaya organisasi ( $X_1$ ) dan kinerja karyawan ( $Y$ ) sedangkan perbedaan variabel terletak pada kompensasi ( $X_2$ ).

Iklina (2017) dalam penelitiannya yang bertujuan untuk mengetahui lingkungan kerja ( $X_1$ ), insentif ( $X_2$ ) dan fasilitas ( $X_3$ ) terhadap kinerja karyawan ( $Y$ ) UD Suro Lestari. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan sebanyak 40 orang dengan teknik pengambilan sampel total sampling. Instrumen penelitian yang digunakan adalah angket, teknik analisis data yang digunakan adalah regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, insentif berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, dan fasilitas berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Persamaan dari variabel yang digunakan adalah lingkungan kerja ( $X_1$ ), insentif ( $X_2$ ) dan kinerja karyawan ( $Y$ ) sedangkan perbedaan variabel terletak pada fasilitas ( $X_3$ )

Djuwanto dkk (2017) dalam penelitiannya yang bertujuan mengetahui insentif ( $X_1$ ), kompetensi ( $X_2$ ) dan lingkungan kerja ( $X_3$ ) terhadap kinerja pegawai ( $Y$ ) Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Sukoharjo. Metode pengumpulan data yang digunakan adalah kuesioner kepada 50 karyawan sebagai responden. Teknik pengambilan sampel menggunakan metode konvensional. Metode analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan insentif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Persamaan variabel yang akan digunakan adalah insentif ( $X_1$ ), lingkungan kerja ( $X_2$ ) dan kinerja karyawan ( $Y$ ) sedangkan perbedaan variabel terletak pada kompetensi ( $X_3$ ).

Tabel 2. Ringkasan Penelitian Terdahulu

| No | Nama<br>(Tahun)        | Variabel-Variabel<br>Penelitian  | Merode<br>Analisis         | Hasil (Kesimpulan)  |
|----|------------------------|--|----------------------------|---|
| 1  | Sulistriawan<br>(2017) | Budaya organisasi<br>( $X_1$ )<br>Lingkungan Kerja<br>( $X_2$ )<br>Kinerja karyawan<br>( $Y$ )                 | Regresi linier<br>berganda | Hasil menunjukkan budaya organisasi dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja  |
| 2  | Polakitan<br>(2016)    | Kepemimpinan ( $X_1$ )<br>Kompensasi ( $X_2$ )<br>Lingkungan kerja<br>( $X_3$ )<br>Kinerja karyawan<br>( $Y$ ) | Regresi linier<br>berganda | Hasil menunjukkan kepemimpinan dan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja sedangkan lingkungan tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan |
| 3  | Kumajas<br>(2016)      | Budaya kerja ( $X_1$ )<br>Disiplin kerja ( $X_2$ )<br>Lingkungan kerja<br>( $X_3$ )<br>Kinerja pegawai         | Regersi linier<br>berganda | Hasil menunjukkan budaya kerja, disiplin kerja dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai   |

Tabel 2. Penelitian Terdahulu (Lanjutan)

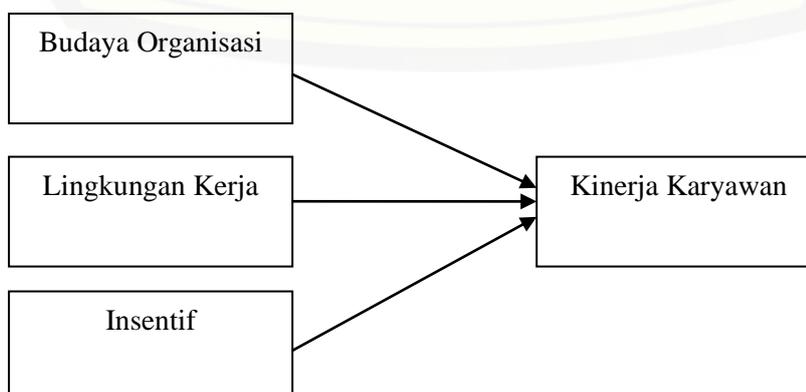
Dilanjutkan....

| No | Nama<br>(Tahun)    | Variabel-Variabel<br>Penelitian  | Merode<br>Analisis             | Hasil (Kesimpulan)   |
|----|--------------------|--|--------------------------------|--|
| 4  | Arifani<br>(2018)  | Budaya organisasi<br>(X <sub>1</sub> )<br><br>Kompensasi (X <sub>2</sub> )<br><br>Kinerja karyawan<br>(Y)                                  | Regresi linier<br><br>berganda | Hasil menunjukkan budaya<br>organisasi dan kompensasi<br>berpengaruh positif dan<br>signifikan terhadap kinerja<br>karyawan          |
| 5  | Iklima<br>(20017)  | Lingkungan kerja<br>(X <sub>1</sub> )<br><br>Insentif (X <sub>2</sub> )<br><br>Fasilitas (X <sub>3</sub> )<br><br>Kinerja karyawan<br>(Y)  | Regresi linier<br><br>berganda | Hasil menunjukkan lingkungan<br>kerja, insentif dan fasilitas<br>berpengaruh positif dan<br>signifikan terhadap kinerja<br>karyawan  |
| 6  | Djawanto<br>(2017) | Insentif (X <sub>1</sub> )<br><br>Kompetensi (X <sub>2</sub> )<br><br>Lingkungan kerja<br>(X <sub>3</sub> )<br><br>Kinerja karyawan<br>(Y) | Regresi linier<br><br>berganda | Hasil menunjukkan insentif,<br>kompetensi dan lingkungan<br>kerja berpengaruh positif dan<br>signifikan terhadap kinerja<br>karyawan |

Sumber : Sulistriawan (2017), Polakitan (2016), Kumajas (2016), Arifani (2018) Iklima (2017), Djawanto (2017)

### 2.2.1 Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual dalam penelitian ini bertujuan untuk mempermudah dalam menganalisis pengaruh budaya organisasi, lingkungan kerja dan insentif terhadap kinerja karyawan KPRI Guyub Rukun Panarukan Situbondo. Berdasarkan studi empiris dan teoritis, maka dapat dibuat kerangka konseptual seperti gambar berikut:



Gambar. 2 Kerangka Konseptual

### 2.2.2 Pengembangan Hipotesis Penelitian

Menurut sugiyono (2012:70) hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pernyataan.

#### a. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Menurut Fahmi (2016:186) budaya organisasi adalah kebiasaan yang terus berlangsung secara terus menerus dan diterapkan serta dipakai dalam aktifitas kerja sebagai pendorong untuk meningkatkan kualitas kerja karyawan dan manajer organisasi. Sulistriawan (2017) dalam penelitiannya mendapatkan hasil bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja. Berdasarkan pertimbangan teori dan penelitian terdahulu, maka diajukan hipotesis berikut:

H1 : Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada karyawan KPRI Guyun Rukun Panarukan Situbondo.

#### b. Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Menurut Sudaryo (dalam Sedarmayanti 2018:47) lingkungan kerja adalah lingkungan sekitar dimana seseorang bekerja, keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, metode kerja, serta pengaturan kerja. Penelitian sebelumnya yang mengambil variabel lingkungan kerja, Iklima (2017) menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan UD. Suro Lestari. Polakitan (2016) menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Asuransi Wahana Manado. Sulistiawan (2017) menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan pertimbangan teori dan penelitian terdahulu, maka diajukan hipotesis berikut:

H2 : Lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada karyawan KPRI Guyun Rukun Panarukan Situbondo.

#### c. Insentif Terhadap Kinerja Karyawan

Menurut Zainal (2015:560) insentif adalah bentuk pembayaran yang dikaitkan dengan kinerja, sebagai pembagian keuntungan bagi karyawan akibat peningkatan produktivitas dan penghematan biaya. Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Iklima (2017) menyatakan bahwa insentif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan UD. Suro Lestari. Djuwanto (2017) menyatakan insentif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Sukoharjo. Berdasarkan pertimbangan teori dan penelitian terdahulu, maka diajukan hipotesis berikut:

H3 : Insentif berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada karyawan KPRI Guyun Rukun Panarukan Situbondo.

## **BAB 3. METODE PENELITIAN**

### **3.1 Rancangan Penelitian**

Rancangan penelitian ini dirancang untuk memecahkan masalah berdasarkan fenomena-fenomena yang ada dalam subjek penelitian. Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah yang telah dibuat, penelitian ini digolongkan *explanatory research*, yaitu pengujian didasarkan pada kajian teoritis dan empiris. Metode penelitian ini akan menjelaskan hubungan antara variabel-variabel dengan melakukan uji hipotesis. Dengan demikian, dalam penelitian ini dijelaskan hubungan anatara budaya organisasi, lingkungan kerja dan insentif terhadap kinerja karyawan KPRI Guyun Rukun Panarukan Situbondo.

### **3.2 Populasi dan Sampel Penelitian**

#### **3.2.1 Populasi**

Populasi adalah keseluruhan jumlah yang terdiri atas objek atau subjek yang mempunyai karakteristik dan kualitas tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk diteliti dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sujarweni, 2015:80). Populasi pada penelitian ini adalah semua karyawan (kecuali pegawai dan ketua koperasi) yang berkerja pada KPRI Guyun Rukun Panarukan Situbondo. Berdasarkan wawancara dengan salah satu pengawas KPRI Guyun Rukun Panarukan Situbondo total karyawan yang berkerja sejumlah 32 karyawan.

#### **3.2.2 Sampel**

Sampel adalah bagian dari sejumlah karakteristik yang dimiliki oleh populasi yang digunakan untuk penelitian (Sujarweni, 2015:80). Teknik sampling yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik sensus atau sampling total. Sensus atau sampling total adalah teknik pengambilan sampel dimana seluruh anggota populasi dijadikan semua. Penelitian yang dilakukan pada populasi dibawah 100 sebaiknya dilakukan dengan sensus (Sugiyono. 2018:146). Sehingga jumlah sampel dalam penelitian ini sebanyak 32 responden.

### 3.3 Jenis dan Sumber Data

#### 3.3.1 Jenis Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah kualitatif yang dikuantitatifkan, kemudian diolah atau dianalisis menggunakan teknik perhitungan matematik atau statistik yang menggunakan skala *likert*. Data pada penelitian ini merupakan data *Croos-Section*, yaitu data yang dikumpulkan pada waktu tertentu yang dapat menggambarkan keadaan kegiatan pada waktu tersebut.

#### 3.3.2 Sumber Data

Sumber data yang digunakan penelitian ini yaitu:

##### a. Data Primer

Data primer merupakan data yang diperoleh langsung dari sumber asli. Sumber data primer dalam penelitian ini diperoleh langsung dari jawaban atas kuesioner yang diberikan kepada responden objek KPRI Guyub Rukun Panarukan Situbondo. Kuesioner tersebut berisi pertanyaan yang terkait variabel budaya organisasi, lingkungan kerja, insentif dan kinerja karyawan. Selain itu kuesioner juga berisi tentang identitas responden berupa nama, umur, jenis kelamin dan lama berkerja.

##### b. Data Sekunder

Data sekunder merupakan data yang telah dikumpulkan oleh pihak lain dan dipublikasikan kepada pengguna data. Data sekunder merupakan data yang diperoleh peneliti secara tidak langsung. Data sekunder dalam penelitian ini diperoleh melalui studi pustaka dari sumber yang relevan antara lain, buku, jurnal dan artikel.

### 3.4 Metode Pengumpulan Data

Sumarsono (2004:66) mengemukakan bahwa metode pengumpulan data merupakan langkah atau proses sistematis dalam mengumpulkan, mencatat dan menyajikan fakta untuk tujuan penelitian. Metode pengumpulan data dalam penelitian ini sebagai berikut:

#### 3.4.1 Observasi

Observasi merupakan teknik pengumpulan data dengan melakukan pengamatan secara langsung pada suatu kegiatan yang sedang berjalan. Metode ini dilakukan untuk memperoleh fenomena yang terjadi pada objek (organisasi)

#### 3.4.2 Kuesioner

Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawab (Sugiyono, 2018:225). Dalam kuesioner ini nantinya akan berisi pernyataan-pernyataan yang berhubungan dengan masalah penelitian dan akan dibagikan secara langsung kepada responden atau diwakilkan kepada karyawan yang terlebih dahulu dijelaskan mengenai permasalahan yang berkaitan dengan variabel penelitian.

#### 3.4.3 Wawancara

Teknik wawancara dilakukan berupa tanya jawab langsung kepada karyawan KPRI Guyub Rukun Panarukan. Hal ini dilakukan untuk menguji kebenaran informasi dan menggali informasi tambahan untuk justifikasi dari temuan hasil penelitian. Metode wawancara yang dilakukan dalam penelitian ini ditujukan kepada seluruh karyawan untuk mendapatkan data tambahan penelitian.

### 3.5 Identifikasi Variabel Penelitian

Variabel yang digunakan dalam penelitian ini meliputi variabel terikat dan variabel bebas. Menurut Sekaran (dalam Fitrah, 2017:123) Variabel terikat (Y) merupakan variabel yang menjadi perhatian utama, variabel terikat adalah variabel yang dipengaruhi atau disebabkan oleh variabel lain. Sedangkan variabel bebas menurut Sekaran (dalam Fitrah, 2017:124) variabel bebas adalah variabel yang memengaruhi variabel terikat, entah secara positif atau negatif. Variabel bebas adalah variabel yang mempengaruhi atau menjadi penyebab bagi variabel lain

### 3.5.1 Variabel Bebas

Variabel bebas yaitu variabel yang mempengaruhi variabel terikat, baik itu secara positif maupun negatif, serta sifatnya dapat berdiri sendiri. Dalam penelitian ini yang menjadi variabel bebas adalah budaya organisasi ( $X_1$ ), lingkungan kerja ( $X_2$ ) dan insentif ( $X_3$ )

### 3.5.2 Variabel Terikat

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

## 3.6 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

### 3.6.1 Definisi Operasional

Definisi operasional variabel merupakan variabel yang digunakan dalam penelitian untuk mempermudah pengukuran dan memberikan pemahaman terhadap pembahasan pada penelitian ini, definisi operasional variabel dapat dijelaskan sebagai berikut:

a. Budaya Organisasi ( $X_1$ )

Budaya organisasi merupakan nilai-nilai, norma dan sistem keyakinan yang dikembangkan untuk menghasilkan perilaku pembedah dengan organisasi yang lain. Indikator budaya organisasi dalam penelitian ini diadopsi dari pengukuran yang dikembangkan oleh Luthans (2006:550) sebagai berikut:

- 1) Aturan merupakan kepatuhan karyawan terhadap tata tertib yang sudah ditetapkan oleh koperasi.
- 2) Gotong royong merupakan sistem yang diterapkan karyawan agar pekerjaan yang dikerjakan berjalan efektif dan efisien.
- 3) Kejujuran merupakan sikap transparan karyawan dalam setiap tindakan yang dilakukan untuk kepentingan bersama dan dirinya sendiri.

b. Lingkungan Kerja ( $X_2$ )

Lingkungan kerja merupakan lingkungan yang berada disekitar karyawan yang dapat mengubah psikologis karyawan serta tanggung jawab mereka

dalam menjalankan tugasnya. Indikator lingkungan kerja dalam penelitian ini diadopsi dari pengukuran yang di kombinasikan oleh Siagian (2014:59) dan Unaradjan (2019:58) sebagai berikut:

- 1) Gedung merupakan tempat yang digunakan oleh karyawan untuk berkerja.
- 2) Fasilitas merupakan ketersediaannya sarana dan prasana untuk kebutuhan karyawan sebagai penunjang kinerja karyawan.
- 3) Keakraban antar karyawan merupakan hubungan sesama rekan kerja yang harmonis.
- 4) Keakraban karyawan dengan lingkungan merupakan hubungan karyawan dengan lingkungan sekitar yang saling bertoleransi.
- 5) Kebisingan merupakan bunyi atau suara yang mengganggu konsentrasi karyawan pada jam kerja.
- 6) Penerangan merupakan alat bantu pencahayaan yang berada dalam ruangan yang membantu karyawan untuk berkerja.
- 7) Sirkulasi udara merupakan pertukaran udara yang cukup dengan adanya ventilasi yang sesuai dengan bangunan untuk mengurangi panas.

c. Insentif ( $X_3$ )

Insentif merupakan tambahan balas jasa dalam bentuk uang atau lainnya yang diberikan kepada karyawan atas kelebihan kinerja masing-masing karyawan. Indikator insentif dalam penelitian ini diadopsi dari pengukuran yang dikombinasikan oleh Hasibuan (2013:201) sebagai berikut:

- 1) Bonus merupakan uang yang diberikan atas prestasi kerja karyawan.
- 2) Tunjangan merupakan uang tunai atau non tunai yang dialokasikan untuk tujuan koperasi.
- 3) SHU ( Sisa Hasil Usaha ) merupakan pembagian sisa laba dari hasil yang didapat oleh koperasi setiap tahun kepada karyawan.

d. Kinerja Karyawan (Y)

Kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dicapai oleh karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan.

Indikator kinerja karyawan dalam penelitian ini diadopsi dari pengukuran yang di kombinasikan oleh Kasmir (2016:208) sebagai berikut:

- 1) Kemampuan memenuhi target merupakan bekerja secara maksimal dan dapat memenuhi target yang sudah ditetapkan.
- 2) Ketelitian merupakan tindakan yang sesuai dengan prosedur masing-masing bidang dalam menjalankan tanggung jawab mereka.
- 3) Kehadiran merupakan presentase kehadiran dan ketidakhadiran seorang karyawan yang dapat dilihat dari data yang menjadi acuan kinerja karyawan.
- 4) Kemampuan bekerja sama merupakan kemampuan seorang karyawan untuk berkerja bersama dengan karyawan lain dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaan yang sudah ditetapkan.

### 3.6.2 Skala Pengukuran Variabel

Skala pengukuran dalam penelitian ini menggunakan skala *likert*. Menurut Sugiyono (2014:93), skala *likert* digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau kelompok orang tentang fenomena sosial. Menurut Sugiyono (2018:159) dengan skala *likert*, maka variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi indikator variabel. Kemudian indikator tersebut dijadikan sebagai titik tolak untuk menyusun item-item instrumen yang dapat berupa pernyataan atau pertanyaan. Jawaban dari setiap instrumen menggunakan kriteria sebagai berikut:

|                     |       |         |
|---------------------|-------|---------|
| Sangat setuju       | (SS)  | =Skor 5 |
| Setuju              | (S)   | =Skor 4 |
| Ragu-ragu           | (RG)  | =Skor 3 |
| Tidak setuju        | (TS)  | =Skor 2 |
| Sangat Tidak Setuju | (STS) | =Skor 1 |

### 3.7 Metode Analisis Data

#### 3.7.1 Uji Instrumen

Dalam penelitian, khususnya metode survei yang menggunakan kuesioner dengan ini sejumlah pertanyaan yang diukur dengan skala *likert*, seorang peneliti harus memastikan bahwa alat ukur yang digunakan (kuesioner) telah terbukti valid dan reliabel (Santoso, 2015:205).

##### a. Uji Validitas

Uji Validitas bertujuan mengukur apakah pertanyaan-pertanyaan yang diajukan telah dengan tepat/sah/valid (Santoso, 2015:205). Dalam penelitian ini uji validitas diukur dengan menggunakan korelasi *product moment pearson's*, yaitu dengan cara mengkorelasikan tiap pertanyaan dengan skor total, kemudian hasil korelasi tersebut dibandingkan dengan angka kritis taraf signifikan 5% (Prayitno, 2010:70). Rumus sebagai berikut

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

Keterangan :

r = Koefisien korelasi

X = Nilai Indikator Variabel

Y = Nilai total variabel

N = Jumlah data (responden)

Pengukuran validitas dilakukan dengan menguji taraf signifikan *product moment pearson's*. Suatu variabel dikatakan valid, apabila variabel tersebut memberikan nilai signifikansi <0,05 (5%) dan r hitung lebih besar dari pada r tabel. Apabila data peneliti tidak valid, maka peneliti dapat memperbaiki atau menambah pernyataan-pernyataan pada kuesioner yang diberikan pada responden.

##### b. Uji Reliabilitas

Uji Reliabilitas digunakan untuk menguji apakah alat ukur dapat dianggap konsisten jika pengukuran dilakukan berulang kali (Santoso, 2015:205). Dalam penelitian ini uji reliabilitas diukur menggunakan uji statistik *Cronbach Alpha* (α). Menurut Arikunto (2013:213), *Cronbach Alpa* dihitung dengan menggunakan rumus:

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

Keterangan :

$\alpha$  = koefisien reabilitas

$r$  = koefisien rata-rata korelasi antar variabel

$k$  = jumlah variabel bebas dalam persamaan

suatu instrument dikatakan reliabel apabila *Cronbach Alpha* lebih besar dari 0,60 (Prayitno, 2010:97). Apabila data penelitian tidak valid, maka peneliti dapat memperbaiki atau menambah pernyataan-pernyataan pada kuesioner yang diberikan pada responden.

### 3.7.2 Uji Normalitas Data

Uji normalitas digunakan untuk mengetahui apakah dalam sebuah model regresi, nilai residu dari regresi mempunyai distribusi yang normal (Santoso, 2015:190). Uji normalitas dapat dilakukan dengan berbagai cara (Supardi, 2012:130). Para pemakai ada kebebasan untuk menentukan model analisis yang akan digunakan (Sudarmanto, 2013:105). Dalam penelitian uji normalitas diukur menggunakan *Kolmogorov-smirnov test* dengan menetapkan derajat keyakinan ( $\alpha$ ) sebesar 5%. Kriteria pengujian *Kolmogorov-smirnov* sebagai berikut:

- a. Jika taraf signifikansi ( $\alpha$ )  $>0,05$  maka data berdistribusi normal
- b. Jika taraf signifikansi ( $\alpha$ )  $<0,05$  maka data tidak berdistribusi normal

Apabila dalam penelitian ditemukan data yang tidak berdistribusi normal dapat diperbaiki dengan cara menghapus data responden yang berdistribusi tidak normal atau dengan cara lain yaitu mentransformasikan data.

### 3.7.3 Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi linier berganda adalah hubungan secara linier antara dua atau lebih variabel independen ( $X_1, X_2, \dots, X_n$ ) dengan variabel dependen ( $Y$ ). Analisis ini untuk mengetahui arah hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen apakah masing-masing variabel independen berhubungan positif atau negatif dan untuk memprediksi nilai dari variabel dependen apabila

nilai variabel independen mengalami kenaikan atau penurunan. Data yang digunakan biasanya berskala interval atau rasio, jika menggunakan skala selain yang disebutkan maka tidak dapat melakukan perhitungan. Persamaan regresi linier berganda sebagai berikut:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e$$

Keterangan:

- Y : Variabel kinerja
- X1 : Variabel budaya organisasi
- X2 : Variabel lingkungan kerja
- X3 : Variabel Insentif Finansial
- a : Konstanta
- b : Koefisien regresi ( nilai peningkatan atauapun penurunan )
- e : Kelasahan pengganggu

#### 3.7.4 Uji Asumsi Klasik

Tujuan dari pengujian ini untuk memberikan kepastian bahwa persamaan regresi hasilnya tidak bias dan konsisten. Uji asumsi klasik antara lain :

##### a. Uji Multikolinearitas

Uji Multikolinearitas merupakan alat untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antara variabel bebas (independen). Pendekatan adanya multikolinearitas dalam penelitian ini diukur dengan melihat dari nilai  $R^2$  yang tinggi tetapi hanya sedikit rasio t yang signifikan. Menurut Gujarati (2013:434), cara untuk mengatasi masalah multikonearitas yaitu tidak melakukan apapun atau mengikuti beberapa aturan baku antara lain mengkombinasikan data cross-section dan data time series, mengeluarkan variabel yang bias, transformasi variabel dan menambah atau pengadaan data baru.

##### b. Uji Heteroskedastisitas

Uji ini merupakan alat untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Uji heteroskedastisitas dalam penelitian ini diukur dengan

menggunakan pengujian Park. Apabila  $B$  secara statistik signifikan, maka heteroskedastisitas terjadi pada data (Gujarati dan Porter, 2013:481). Apabila data tidak bersifat heteroskedastisitas maka dapat diperbaiki dengan metode *Wieghted Least Squares* (WRS).

### 3.7.5 Uji Hipotesis (Uji t)

Uji t digunakan untuk mengetahui apakah dalam model regresi linier berganda ini terdapat hubungan secara parsial antara variabel X dan Y. Proses pengujian sebagai berikut (Prayitno, 2010:142):

$$t = \frac{bt}{Se(bi)}$$

Keterangan:

t = test signifikan dengan angka korelasi

bi = koefisien regresi

Se (bi) = standart error dari koefisien korelasi

Formasi hipotesis uji t,

$H_0 : b_i = 0, i = 1, 2, 3$

$H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak, tidak ada pengaruh secara parsial (individu) antara variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y).

$H_a : b_i \neq 0, i = 1, 2, 3$

$H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, ada pengaruh secara parsial (individu) antara variabelbebas (X) terhadap variabel terikat (Y).

Level of significanne 5%

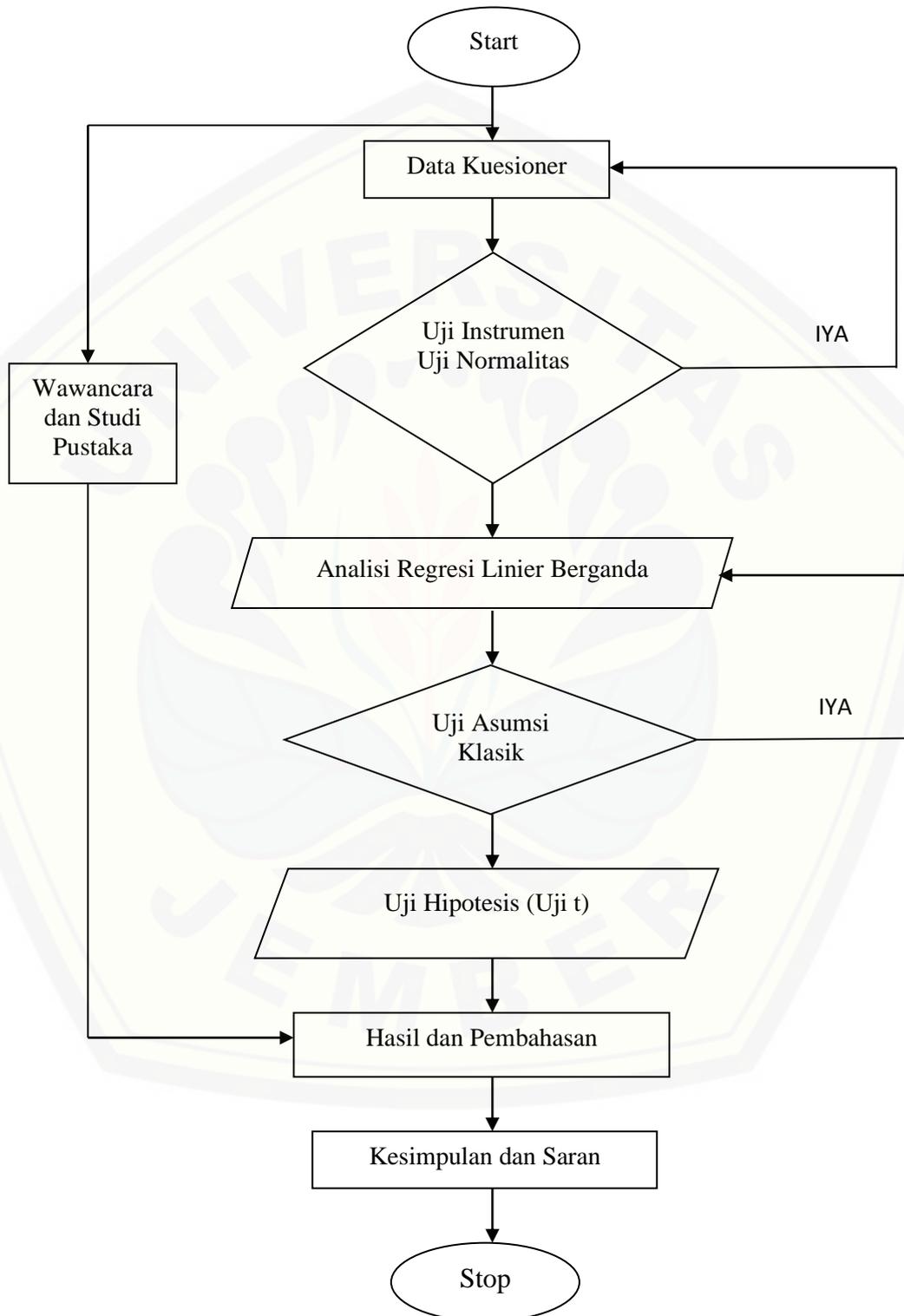
Kriteris pengambilan keputusan

Jika  $t_{tabel} \leq t_{hitung} \leq t_{tabel}$  :  $H_0$  diterima berarti tidak ada pengaruh secara parsial antara variabel bebas terhadap terikat

Jika  $t_{hitung} > t_{tabel}$  atau  $t_{hitung} < t_{tabel}$  :  $H_0$  ditolak berarti ada pengaruh secara parsial antara variabel bebas terhadap variabel terikat.

### 3.8. Kerangka Pemecahan Masalah

Kerangka pemecahan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut:



Gambar 3. Kerangka Pemecahan Masalah

Adapun keterangan kerangka pemecahan masalah dapat dijelaskan sebagai berikut:

- 1) Start, merupakan tahap awal persiapan penelitian terhadap masalah.
- 2) Pengumpulan data terdiri dari wawancara dan kuesioner. Data kuesioner merupakan data awal yang digunakan untuk di uji instrumen. Sedangkan data wawancara digunakan sebagai bahan tambahan untuk menyimpulkan hasil dan pembahasan.
- 3) Uji instrumen, uji ini merupakan alat yang digunakan untuk mengetahui data yang diperoleh valid dan reliabel atau tidak, dan juga untuk mengetahui konsistensi dan stabilitas nilai hasil pengukuran tertentu.
- 4) Uji normalitas ini bertujuan untuk mengetahui distribusi data dalam variabel yang akan digunakan dalam penelitian.
- 5) Analisis regresi linier berganda adalah hubungan secara linier antara dua atau lebih variabel independen dengan variabel dependen.
- 6) Uji asumsi klasik, uji asumsi klasik dalam penelitian ini meliputi uji multikolinearitas dan uji heteroskedastisitas.
- 7) Uji hipotesis yaitu melakukan uji signifikan untuk menguji signifikan atau tidaknya pengaruh variabel bebas (*independen variabel*) terhadap variabel terikat (*dependen variabel*). Uji t digunakan untuk mengetahui apakah model regresi linier berganda ini terdapat hubungan secara parsial antara variabel X dan Y.
- 8) Pembahasan, dalam tahap ini peneliti melakukan pembahasan dan hasil dari penelitian yang telah dilakukan.
- 9) Kesimpulan dan saran yaitu menarik suatu kesimpulan dari analisis tersebut dan memberikan saran sesuai dengan perhitungan yang telah dilakukan.
- 10) Stop, hasil akhir dari seluruh penelitian.

## BAB 5. KESIMPULAN DAN SARAN

### 5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang telah dijelaskan pada bab 4 maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

- a. Budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Budaya organisasi yang diterapkan oleh KPRI Guyub Rukun Panarukan cukup sehingga mendorong karyawan untuk memperbaiki lagi kinerjanya, supaya kinerja dari karyawan meningkat dan mencapai harapan dari koperasi untuk kepentingan dan tujuan utama dari KPRI Guyub Rukun Panarukan Situbondo. Semakin baik kesadaran karyawan terhadap budaya organisasi, maka kinerja karyawan akan semakin meningkat. Apabila dianalisis lebih lanjut variabel budaya organisasi memiliki tiga indikator yaitu menerapkan aturan yang sudah ditetapkan, menerapkan gotong royong kepada semua karyawan, menerapkan kejujuran kepada semua karyawan dipersepsi cukup oleh karyawan. Secara keseluruhan indikator budaya organisasi di persepsi cukup oleh karyawan.
- b. Lingkungan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Lingkungan Kerja yang ada pada KPRI Guyub Rukun Panarukan cukup sehingga mendorong koperasi untuk memperbaiki lagi lingkungan yang menyebabkan kinerja menurun supaya kinerja karyawan sesuai harapan dari KPRI Guyub Rukun Panarukan Situbondo. Lingkungan kerja yang baik akan meningkatkan kinerja karyawan dan tujuan atau target dari koperasi tercapai secara maksimal. Hal ini berdampak jika lingkungan kerja yang berada pada organisasi baik maka kinerja karyawan akan lebih baik lagi dan jika lingkungan kerja di organisasi buruk maka kinerja karyawan tidak akan mencapai target dari tujuan utama organisasi. Apabila dianalisis lebih lanjut indikator lingkungan kerja ada 7 indikator yaitu betah dalam gedung, fasilitas sudah sesuai kebutuhan, hubungan rekan kerja yang harmonis, hubungan dengan lingkungan sekitar, suara kebisingan kendaraan mengganggu, pencahayaan ditempat kerja baik dan sirkulasi udara digedung baik. Variabel

lingkungan kerja dipersepsi cukup oleh karyawan. Walaupun dikatakan cukup indikator paling tertinggi adalah hubungan rekan kerja dan hubungan disekitar dengan rata-rata 4,06.

- c. Insentif berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Insentif yang ada pada KPRI Guyub Rukun Panarukan baik sehingga mendorong karyawan untuk meningkatkan lagi kinerja mereka untuk kepentingan bersama dan tercapainya tujuan atau target dari koperasi untuk kesejahteraan para anggota. Hal ini sangat berdampak kepada performa kinerja karyawan yang dipengaruhi adanya insentif, apabila pembagian insentif tersebut sesuai maka kinerja karyawan akan baik dan apabila pembagian insentif tersebut tidak sesuai maka karyawan akan berkerja dengan tidak semangat. Apabila dianalisis lebih lanjut indikator insentif tampak 3 indikator yaitu bonus sesuai prestasi kerja, tunjangan dan SHU. Variabel insentif dipersepsi baik oleh karyawan. Walaupun dikatakan baik, indikator paling terendah adalah bonus diterima sesuai prestasi dengan rata-rata 4.

## 5.2 Saran

Dari hasil penelitian dan kesimpulan yang ada, maka diharapkan bagi instansi dan peneliti selanjutnya sebagai berikut:

- a. Bagi Pimpinan KPRI Guyub Rukun Panarukan Situbondo
  - 1) Pimpinan KPRI Guyub Rukun Panarukan Situbondo agar memberikan contoh kepada semua karyawan untuk memperbaiki kembali budaya organisasi supaya budaya yang ada di koperasi sesuai dengan harapan dan cita-cita utama dari KPRI Guyub Rukun Panarukan Situbondo, terus meningkatkan budaya organisasi yang dirasa telah sangat baik, serta mempertahankan budaya gotong royong kepada semua karyawan dan meningkatkan sikap kejujuran kepada semua karyawan.
  - 2) Pimpinan KPRI Guyub Rukun Panarukan Situbondo agar menjaga lingkungan kerja yang sudah ada dipertahankan supaya kinerja karyawan semakin membaik dan karyawan merasa nyaman berkerja di lingkungan

KPRI dan memperbaiki lingkungan kerja yang kurang baik agar karyawan betah berkerja di KPRI selama jam kerja operasional.

- 3) Pimpinan KPRI Guyub Rukun Panarukan Situbondo agar terus merangsang kinerja karyawan dengan memberikan insentif yang sesuai dengan kreteria yang sudah menjadi ketetapan dari koperasi supaya karyawan merasa dihargai dari kontribusi mereka selama berkerja di KPRI Guyub Rukun Panarukan Situbondo.

b. Bagi Peneliti Selanjutnya

Diharapkan peneliti selanjutnya dapat menambahkan variabel-variabel lainnya untuk mengetahui dan menganalisis faktor-faktor lain yang lebih mempengaruhi kinerja karyawan. Hal tersebut bertujuan untuk mengetahui permasalahan yang lebih kompleks yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan demi menyempurnakan hasil penelitian. Selain itu, peneliti selanjutnya juga dapat melakukan penelitian di instansi lainnya yang memiliki populasi lebih besar. Hal tersebut bertujuan untuk memperoleh hasil yang berbeda sehingga dapat dijadikan sebagai bahan perbandingan.

## Daftar Pustaka

- Arifani A. 2018. *Pengaruh Budaya Organisasi dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Divisi HRD PT. Kerta Rajasa Raya Sidoarjo*. Jurnal Ilmu Manajemen. 6 (2)
- Arikunto, Suharsimi. 2013. *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta
- Atosokhi G.S dkk., 2005. *Character Building IV Relasi Dengan Dunia*. [Serial Online] <http://books.Google.co.id/books> [14 Oktober 2019]
- Chatab Nevizond. 2007. *Diagnostic Management*. [Serial Online] <http://books.Google.co.id/books> [6. November 2019]
- Djuwanto, dkk. 2017. *Pengaruh Insentif, Kompetensi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Sukoharjo*. Jurnal Akuntansi dan Pajak Vol:18
- Duha Timotius. 2018. *Perilaku Organisasi*. [Serial Online] <http://books.Google.co.id/books> [6. November 2019]
- Fahmi Irham. 2016. *Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia Konsep dan Kinerja*. Edisi Pertama. Jakarta. Mitra Wacana Media
- Fitrah, M dan Luthfiah. 2017. *Metodologi Penelitian; Penelitain Kualitatif, Tindakan Kelas & Studi Kasu*. [Serial Online] <http://books.Google.co.id/books> [6. November 2019]
- Gujarati, Damodar N. Dan Porter, Dawn C. 2013. *Basic Econometrrucs*. Fifth Edition. New York: McGraw-hill. Terjemahan oleh Eugenia
- Handoko, T.Hani. 2008. *Manajemen Personalia Sumber Daya Manusia*. Edisi kedua. Yogyakarta: BPFE
- Hasibuan. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara
- Hutapea .P. dan Nurianna. T. 2008. *Kompetensi Plus Teori, Desain, Kasus dan Peranan untuk HR serta Organisasi yang Dinamis*. [Serial Online] <http://books.Google.co.id/books> [14 Oktober 2019]
- Iklima L,S. 2017. *Pengaruh Lingkungan Kerja, Insentif dan Fasilitas Terhadap Kinerja Karyawan di Industri Mebel Rumah Tangga UD Suro Lestari*. Jurnal Vol.01

- Kasmir. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*. Jakarta: Rajawali Press
- Kristanti D. dan Ria L. P. 2019. *Kiat – Kiat Merangsang Kinerja Karyawan Bagian Produksi*. [Serial Online] <http://books.Google.co.id/books> [14 Oktober 2019]
- Kumajas, H., Dkk. 2016. *Pengaruh Budaya Organisasi, Disiplin Kerja, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. PLN (Persero) Kantor Wilayah Suluttenggo*. Jurnal Vol 4: hal 1200-1208
- Luthas, Fred. 2006. *Perilaku Organisasi*. Edisi Sepuluh. Yogyakarta: PT.Andi.
- Mangkunegara, Prabu. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya
- Musfah Jejen. 2015. *Manajemen Pendidikan Teori, Kebijakan dan Praktik*. [Serial Online] <http://books.Google.co.id/books> [6. November 2019]
- Prabundu, Tika. 2008. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Jakarta: Bumi Aksara
- Prayitno, D. 2010. *Paham Analisa Data Statistik dengan SPSS*. Yogyakarta: Mediakom
- Polakitan R., dkk. 2016. *Pengaruh Kepemimpinan, Kompensasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT Asuransi Wahana Tata Manado*. Jurnal Vol. 4; hal 1068-1077
- Robbins P. S. dan Timothy A. 2017. *Perilaku Organisasi*. Edisi 6. Jakarta Selatan: Salemba Empat
- Santoso, Singgih. 2015. *Menguasai Statistik Paramatik*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo
- Sarwoto. 2010. *Dasar-Dasar Organisasi dan Manajemen*. Yogyakarta: Bagian Penerbit Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN
- Siagian, Sondang P. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara
- Sinambela. Lijan Poltak. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Membangun Tim Kerja yang Solid untuk Meningkatkan Kinerja*. Jakarta: Bumi Aksara

- Sudaryo Y. dkk. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Kompensasi Tidak Langsung dan Lingkungan Kerja Fisik*. [Serial Online] <http://books.Google.co.id/books> [14 Oktober 2019]
- Sudaryono. 2015. *Pengantar Bisnis Teori & Contoh Kasus*. Yogyakarta. CV Andi Offset
- Sudarmanto, R. Gunawan. 2013. *Statistik Terapan Berbasis Komputer Dengan Program IBM SPSS Statistic 2019*. Jakarta: Penerbit Mitra Wacana Media
- Sugiyono. 2012. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. 2014. *Metode Penelitian Pendidikan ( Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D)*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. 2016. *Metode Penelitian Pendidikan ( Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D)*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. 2018. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Sulaksono H. 2015. *Budaya Organisasi dan Kinerja*. [Serial Online] <http://books.Google.co.id/books> [03 November 2019]
- Sulistiawan D., dkk. 2017. *Pengaruh Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai*. Jurnal Vol.14 (2):6169. [Serial Online] <http://journal.feb.unmul.ac.id/index.php/kinerja> [ 14 Oktober 2019]
- Sumarsono, Sony. 2004. *Metede Riset Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu
- Supardi. 2012. *Aplikasi Statistik Dalam Penelitian*. Jakarta: Ufuk Press
- Sutrisno E. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. [Serial Online] <http://books.Google.co.id/books> [14 Oktober 2019]
- Sutrisno E. 2018. *Budaya Organisasi*. [Serial Online] <http://books.Google.co.id/books> [6. November 2019]
- Sutrisno E. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Pertama. Cetakan Pertama. Jakarta: Penerbit Kencana
- Sujarweni, V. Wiratna. 2015. *Metode Penelitian Bisnis & Ekonomi*. Yogyakarta: Pustaka Baru Pres

- Tayibnapi Z dkk, 2018. *The Development of Digital Economy in Indonesia. Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Surabaya IJMBS Vol. 8 ISSN : 2230-9519* [Serial Online] <http://www.ijmbs.com/vol-8-issue-3/> [14 Oktober 2019]
- Unaradjan D. 2019. *Metode Penelitian Kuantitatif*. [Serial Online] <http://books.Google.co.id/books> [03 November 2019]
- Wardiah. M. Lasmi. 2016. *Teori Perilaku dan Budaya Organisasi*. Bandung: CV. Pustaka Setia
- Yulianto E. dan Anwar M. 2011. *Organisasi Menuju Pencapaian Kinerja Optimum Sintesis Teori Untuk Mengungkap Kotak Hitam Organisasi*. <http://books.Google.co.id/books> [14 Oktober 2019]
- Widodo, S. E. 2015. *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Pusaka Pelajar
- Zainal,V dkk. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori Ke Praktik*. edisi ketiga. Jakarta. Rajawali Pers

## Lampiran 1. Kuesioner Penelitian

## KUISIONER PENELITAIN

Kepada,

Yth. Bapak/ Ibu/ Saudara/i

Karyawan KPRI Guyub Rukun Panarukan Situbondo

Di tempat

Dengan hormat,

Dalam rangka memenuhi syarat menyelesaikan program studi S1, saya selaku mahasiswa Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember bermaksud melakukan penelitian ilmiah untuk penyusunan skripsi, adapun judul skripsi yang saya ambil adalah “Pengaruh Budaya Organisasi, Lingkungan Kerja dan Insentif terhadap Kinerja Karyawan KPRI Guyub Rukun Panarukan Situbondo”

Berkaitan dengan hal tersebut, peneliti mohon dengan hormat agar Bapak/Ibu/Saudara dapat berpartisipasi dalam pengisian daftar pernyataan berdasarkan keadaan yang sebenar-benarnya. Peneliti tidak akan mempublikasikan jawaban yang diberika dan menjamin kerahasiaan jawaban sesuai kode etik penelitian ilmiah, karena data tersebut hanya digunakan dalam penelitian ini.

Terimah kasih atas kesediaan dan kerja sama Bapak/Ibu/Saudara yang telah berkenan meluangkan waktu untuk mengisi kuisioner ini.

Hormat saya,

Tubagus Aryananda Pranoto Utomo

Nim 170810201327

**IDENTITAS RESPONDEN**

**a. Identitas Responden**

- 1) No. Responden : (diisi oleh peneliti)
- 2) Nama :
- 3) Umur : tahun
- 4) Jenis kelamin : laki-laki/perempuan
- 5) Lama Berkerja :

**b. Petunjuk Pengisian**

- 1) Pertanyaan ini mohon untuk diisis dengan sejujur-jujurnya dan sesuai dengan kondisi yang sebenarnya.
- 2) Berilah tanda *Checklist* pada salah satu jawaban pertanyaan sesuai dengan yang anda alami dan rasakan, terdapat 5(lima) pilihan jawaban pertanyaan sebagai berikut:

Sangat setuju (SS) = Skor 5

Setuju (S) = Skor 4

Ragu-ragu (RG) = Skor 3

Tidak Setuju (TS) = Skor 2

Sangat Tidak Setuju (STS) = Skor 1

## LEMBAR KUESIONER

### a. Budaya Organisasi

| o | Pernyataan  | SS | S | RG | TS | STS |
|---|---|----|---|----|----|-----|
| 1 | KPRI Guyub Rukun menerapkan aturan yang sudah ditetapkan        |    |   |    |    |     |
| 2 | KPRI Guyub Rukun menerapkan gotong royong kepada semua karyawan |    |   |    |    |     |
| 3 | KPRI Guyub Rukun menerapkan kejujuran kepada semua karyawannya  |    |   |    |    |     |

## b. Lingkungan Kerja

| No | Pernyataan   | SS | S | RG | TS | STS |
|----|--|----|---|----|----|-----|
| 1  | Saya betah berada didalam gedung untuk berkerja                |    |   |    |    |     |
| 2  | Fasilitas yang tersedia sudah sesuai dengan kebutuhan karyawan |    |   |    |    |     |
| 3  | Hubungan saya dengan rekan kerja harmonis                      |    |   |    |    |     |
| 4  | Hubungan saya dengan lingkungan sekitar harmonis               |    |   |    |    |     |
| 5  | Suara kebisingan kendaraan mengganggu saya kerja               |    |   |    |    |     |
| 6  | Pencahayaan yang ada ditempat kerja sudah baik                 |    |   |    |    |     |
| 7  | Kondisi sirkulasi udara yang ada dalam gedung baik             |    |   |    |    |     |

## c. Insentif

| No | Pernyataan  | SS | S | RG | TS | STS |
|----|---|----|---|----|----|-----|
| 1  | Bonus yang diterima sesuai dengan prestasi kerja          |    |   |    |    |     |
| 2  | Tunjangan yang dialokasikan sesuai dengan tujuan koperasi |    |   |    |    |     |
| 3  | Koperasi memberikan SHU setiap tahun                      |    |   |    |    |     |

## d. Kinerja Karyawan

| No | Pernyataan   | SS | S | RG | TS | STS |
|----|--|----|---|----|----|-----|
| 1  | Saya dapat memenuhi target yang ditetapkan               |    |   |    |    |     |
| 2  | Saya kerja sesuai dengan prosedur                        |    |   |    |    |     |
| 3  | Kehadiran saya selalu tepat waktu                        |    |   |    |    |     |
| 4  | Saya dapat membangun hubungan dan bekerja sama yang baik |    |   |    |    |     |

Lampiran 2. Rekapitulasi Jawaban Responden

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

|    |   |   |   |    |   |   |   |   |   |   |   |    |   |   |   |    |   |   |   |   |    |
|----|---|---|---|----|---|---|---|---|---|---|---|----|---|---|---|----|---|---|---|---|----|
| 23 | 3 | 2 | 3 | 8  | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 19 | 2 | 3 | 4 | 9  | 2 | 3 | 3 | 3 | 11 |
| 24 | 4 | 5 | 3 | 12 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 24 | 4 | 3 | 5 | 12 | 3 | 5 | 4 | 4 | 16 |
| 25 | 4 | 5 | 3 | 12 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 24 | 4 | 4 | 5 | 13 | 4 | 4 | 4 | 4 | 16 |
| 26 | 3 | 4 | 3 | 10 | 3 | 2 | 3 | 4 | 2 | 4 | 3 | 21 | 3 | 3 | 4 | 10 | 4 | 3 | 2 | 4 | 13 |
| 27 | 4 | 5 | 3 | 12 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 2 | 3 | 24 | 4 | 5 | 5 | 14 | 4 | 5 | 4 | 3 | 16 |
| 28 | 5 | 4 | 4 | 13 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 3 | 26 | 5 | 5 | 5 | 15 | 5 | 4 | 4 | 5 | 18 |
| 29 | 4 | 4 | 4 | 12 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 24 | 4 | 4 | 4 | 12 | 4 | 4 | 4 | 4 | 16 |
| 30 | 4 | 4 | 5 | 13 | 2 | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 26 | 5 | 4 | 5 | 14 | 4 | 5 | 4 | 5 | 18 |
| 31 | 4 | 5 | 3 | 12 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 5 | 24 | 5 | 4 | 3 | 12 | 4 | 4 | 4 | 4 | 16 |
| 32 | 5 | 4 | 5 | 14 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 27 | 4 | 5 | 5 | 14 | 5 | 5 | 5 | 4 | 19 |



**Lampiran 3. Deskripsi Variabel Penelitian  
Budaya Organisasi (X1)**

**X1.1**

|         | Frequency | Percent | Valid<br>Percent | Cumulative<br>Percent |
|---------|-----------|---------|------------------|-----------------------|
| Valid 3 | 4         | 12.5    | 12.5             | 12.5                  |
| 4       | 21        | 65.6    | 65.6             | 78.1                  |
| 5       | 7         | 21.9    | 21.9             | 100.0                 |
| Total   | 32        | 100.0   | 100.0            |                       |

**X1.2**

|         | Frequency | Percent | Valid<br>Percent | Cumulative<br>Percent |
|---------|-----------|---------|------------------|-----------------------|
| Valid 2 | 2         | 6.2     | 6.2              | 6.2                   |
| 3       | 5         | 15.6    | 15.6             | 21.9                  |
| 4       | 11        | 34.4    | 34.4             | 56.2                  |
| 5       | 14        | 43.8    | 43.8             | 100.0                 |
| Total   | 32        | 100.0   | 100.0            |                       |

**X1.3**

|         | Frequency | Percent | Valid<br>Percent | Cumulative<br>Percent |
|---------|-----------|---------|------------------|-----------------------|
| Valid 3 | 14        | 43.8    | 43.8             | 43.8                  |
| 4       | 11        | 34.4    | 34.4             | 78.1                  |
| 5       | 7         | 21.9    | 21.9             | 100.0                 |
| Total   | 32        | 100.0   | 100.0            |                       |

**Lingkungan Kerja (X2)****X2.1**

|         | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid 1 | 1         | 3.1     | 3.1           | 3.1                |
| 2       | 1         | 3.1     | 3.1           | 6.2                |
| 3       | 8         | 25.0    | 25.0          | 31.2               |
| 4       | 15        | 46.9    | 46.9          | 78.1               |
| 5       | 7         | 21.9    | 21.9          | 100.0              |
| Total   | 32        | 100.0   | 100.0         |                    |

**X2.2**

|         | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid 2 | 2         | 6.2     | 6.2           | 6.2                |
| 3       | 10        | 31.2    | 31.2          | 37.5               |
| 4       | 18        | 56.2    | 56.2          | 93.8               |
| 5       | 2         | 6.2     | 6.2           | 100.0              |
| Total   | 32        | 100.0   | 100.0         |                    |

**X2.3**

|         | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid 2 | 2         | 6.2     | 6.2           | 6.2                |
| 3       | 4         | 12.5    | 12.5          | 18.8               |
| 4       | 16        | 50.0    | 50.0          | 68.8               |
| 5       | 10        | 31.2    | 31.2          | 100.0              |
| Total   | 32        | 100.0   | 100.0         |                    |

**X2.4**

|         | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid 1 | 1         | 3.1     | 3.1           | 3.1                |
| 2       | 1         | 3.1     | 3.1           | 6.2                |
| 3       | 4         | 12.5    | 12.5          | 18.8               |
| 4       | 15        | 46.9    | 46.9          | 65.6               |
| 5       | 11        | 34.4    | 34.4          | 100.0              |
| Total   | 32        | 100.0   | 100.0         |                    |

**X2.5**

|         | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid 1 | 1         | 3.1     | 3.1           | 3.1                |
| 2       | 4         | 12.5    | 12.5          | 15.6               |
| 3       | 8         | 25.0    | 25.0          | 40.6               |
| 4       | 15        | 46.9    | 46.9          | 87.5               |
| 5       | 4         | 12.5    | 12.5          | 100.0              |
| Total   | 32        | 100.0   | 100.0         |                    |

**X2.6**

|         | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid 2 | 1         | 3.1     | 3.1           | 3.1                |
| 3       | 9         | 28.1    | 28.1          | 31.2               |
| 4       | 17        | 53.1    | 53.1          | 84.4               |
| 5       | 5         | 15.6    | 15.6          | 100.0              |
| Total   | 32        | 100.0   | 100.0         |                    |

**X2.7**

|         | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid 1 | 1         | 3.1     | 3.1           | 3.1                |
| 3       | 14        | 43.8    | 43.8          | 46.9               |
| 4       | 12        | 37.5    | 37.5          | 84.4               |
| 5       | 5         | 15.6    | 15.6          | 100.0              |
| Total   | 32        | 100.0   | 100.0         |                    |

**Insentif (X3)****X3.1**

|         | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid 2 | 2         | 6.2     | 6.2           | 6.2                |
| 3       | 6         | 18.8    | 18.8          | 25.0               |
| 4       | 14        | 43.8    | 43.8          | 68.8               |
| 5       | 10        | 31.2    | 31.2          | 100.0              |
| Total   | 32        | 100.0   | 100.0         |                    |

**X3.2**

|         | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid 2 | 1         | 3.1     | 3.1           | 3.1                |
| 3       | 5         | 15.6    | 15.6          | 18.8               |
| 4       | 15        | 46.9    | 46.9          | 65.6               |
| 5       | 11        | 34.4    | 34.4          | 100.0              |
| Total   | 32        | 100.0   | 100.0         |                    |

**X3.3**

|         | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid 3 | 5         | 15.6    | 15.6          | 15.6               |
| 4       | 13        | 40.6    | 40.6          | 56.2               |
| 5       | 14        | 43.8    | 43.8          | 100.0              |
| Total   | 32        | 100.0   | 100.0         |                    |

**Kinerja Karyawan****Y1**

|         | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid 2 | 2         | 6.2     | 6.2           | 6.2                |
| 3       | 7         | 21.9    | 21.9          | 28.1               |
| 4       | 15        | 46.9    | 46.9          | 75.0               |
| 5       | 8         | 25.0    | 25.0          | 100.0              |
| Total   | 32        | 100.0   | 100.0         |                    |

**Y2**

|         | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid 1 | 1         | 3.1     | 3.1           | 3.1                |
| 3       | 7         | 21.9    | 21.9          | 25.0               |
| 4       | 12        | 37.5    | 37.5          | 62.5               |
| 5       | 12        | 37.5    | 37.5          | 100.0              |
| Total   | 32        | 100.0   | 100.0         |                    |

**Y3**

|         | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid 1 | 1         | 3.1     | 3.1           | 3.1                |
| 2       | 1         | 3.1     | 3.1           | 6.2                |
| 3       | 6         | 18.8    | 18.8          | 25.0               |
| 4       | 14        | 43.8    | 43.8          | 68.8               |
| 5       | 10        | 31.2    | 31.2          | 100.0              |
| Total   | 32        | 100.0   | 100.0         |                    |

**Y4**

|         | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid 3 | 5         | 15.6    | 15.6          | 15.6               |
| 4       | 15        | 46.9    | 46.9          | 62.5               |
| 5       | 12        | 37.5    | 37.5          | 100.0              |
| Total   | 32        | 100.0   | 100.0         |                    |

Lampiran 4. Uji Instrumen  
Uji Validitas  
Budaya Organisasi (X1)

**Correlations**

|     |                     | X11    | X12    | X13    | X1     |
|-----|---------------------|--------|--------|--------|--------|
| X11 | Pearson Correlation | 1      | .270   | .253   | .667** |
|     | Sig. (2-tailed)     |        | .135   | .162   | .000   |
|     | N                   | 32     | 32     | 32     | 32     |
| X12 | Pearson Correlation | .270   | 1      | .048   | .718** |
|     | Sig. (2-tailed)     | .135   |        | .792   | .000   |
|     | N                   | 32     | 32     | 32     | 32     |
| X13 | Pearson Correlation | .253   | .048   | 1      | .634** |
|     | Sig. (2-tailed)     | .162   | .792   |        | .000   |
|     | N                   | 32     | 32     | 32     | 32     |
| X1  | Pearson Correlation | .667** | .718** | .634** | 1      |
|     | Sig. (2-tailed)     | .000   | .000   | .000   |        |
|     | N                   | 32     | 32     | 32     | 32     |

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

Lingkungan Kerja (X2)

## Correlations

|     |                     | X21    | X22   | X23    | X24    | X25   | X26    | X27    | X2     |
|-----|---------------------|--------|-------|--------|--------|-------|--------|--------|--------|
| X21 | Pearson Correlation | 1      | .429* | .675** | .452** | .429* | .464** | .547** | .823** |
|     | Sig. (2-tailed)     |        | .014  | .000   | .009   | .014  | .008   | .001   | .000   |
|     | N                   | 32     | 32    | 32     | 32     | 32    | 32     | 32     | 32     |
| X22 | Pearson Correlation | .429*  | 1     | .367*  | .277   | .342  | .417*  | .236   | .599** |
|     | Sig. (2-tailed)     | .014   |       | .039   | .125   | .055  | .017   | .194   | .000   |
|     | N                   | 32     | 32    | 32     | 32     | 32    | 32     | 32     | 32     |
| X23 | Pearson Correlation | .675** | .367* | 1      | .683** | .349  | .436*  | .386*  | .800** |
|     | Sig. (2-tailed)     | .000   | .039  |        | .000   | .050  | .013   | .029   | .000   |
|     | N                   | 32     | 32    | 32     | 32     | 32    | 32     | 32     | 32     |
| X24 | Pearson Correlation | .452** | .277  | .683** | 1      | .344  | .248   | .225   | .677** |
|     | Sig. (2-tailed)     | .009   | .125  | .000   |        | .054  | .171   | .216   | .000   |
|     | N                   | 32     | 32    | 32     | 32     | 32    | 32     | 32     | 32     |
| X25 | Pearson Correlation | .429*  | .342  | .349   | .344   | 1     | .275   | .316   | .645** |
|     | Sig. (2-tailed)     | .014   | .055  | .050   | .054   |       | .127   | .078   | .000   |
|     | N                   | 32     | 32    | 32     | 32     | 32    | 32     | 32     | 32     |
| X26 | Pearson Correlation | .464** | .417* | .436*  | .248   | .275  | 1      | .590** | .675** |

|     |                     |        |        |        |        |        |        |        |        |
|-----|---------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
|     | Sig. (2-tailed)     | .008   | .017   | .013   | .171   | .127   |        | .000   | .000   |
|     | N                   | 32     | 32     | 32     | 32     | 32     | 32     | 32     | 32     |
| X27 | Pearson Correlation | .547** | .236   | .386*  | .225   | .316   | .590** | 1      | .671** |
|     | Sig. (2-tailed)     | .001   | .194   | .029   | .216   | .078   | .000   |        | .000   |
|     | N                   | 32     | 32     | 32     | 32     | 32     | 32     | 32     | 32     |
| X2  | Pearson Correlation | .823** | .599** | .800** | .677** | .645** | .675** | .671** | 1      |
|     | Sig. (2-tailed)     | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   |        |
|     | N                   | 32     | 32     | 32     | 32     | 32     | 32     | 32     | 32     |

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

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

## Insentif (X3)

**Correlations**

|     |                     | X3.1   | X3.2   | X3.3   | X3     |
|-----|---------------------|--------|--------|--------|--------|
| x31 | Pearson Correlation | 1      | .555** | .453** | .833** |
|     | Sig. (2-tailed)     |        | .001   | .009   | .000   |
|     | N                   | 32     | 32     | 32     | 32     |
| x32 | Pearson Correlation | .555** | 1      | .551** | .849** |
|     | Sig. (2-tailed)     | .001   |        | .001   | .000   |
|     | N                   | 32     | 32     | 32     | 32     |
| x33 | Pearson Correlation | .453** | .551** | 1      | .789** |
|     | Sig. (2-tailed)     | .009   | .001   |        | .000   |
|     | N                   | 32     | 32     | 32     | 32     |
| x3  | Pearson Correlation | .833** | .849** | .789** | 1      |
|     | Sig. (2-tailed)     | .000   | .000   | .000   |        |
|     | N                   | 32     | 32     | 32     | 32     |

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

## Kinerja Karyawan (Y)

**Correlations**

|    |                     | y1    | y2    | y3     | y4   | y      |
|----|---------------------|-------|-------|--------|------|--------|
| y1 | Pearson Correlation | 1     | .445* | .425*  | .035 | .655** |
|    | Sig. (2-tailed)     |       | .011  | .015   | .849 | .000   |
|    | N                   | 32    | 32    | 32     | 32   | 32     |
| y2 | Pearson Correlation | .445* | 1     | .741** | .268 | .854** |
|    | Sig. (2-tailed)     | .011  |       | .000   | .138 | .000   |
|    | N                   | 32    | 32    | 32     | 32   | 32     |

|    |                     |        |        |        |        |        |
|----|---------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| y3 | Pearson Correlation | .425*  | .741** | 1      | .435*  | .895** |
|    | Sig. (2-tailed)     | .015   | .000   |        | .013   | .000   |
|    | N                   | 32     | 32     | 32     | 32     | 32     |
| y4 | Pearson Correlation | .035   | .268   | .435*  | 1      | .539** |
|    | Sig. (2-tailed)     | .849   | .138   | .013   |        | .001   |
|    | N                   | 32     | 32     | 32     | 32     | 32     |
| Y  | Pearson Correlation | .655** | .854** | .895** | .539** | 1      |
|    | Sig. (2-tailed)     | .000   | .000   | .000   | .001   |        |
|    | N                   | 32     | 32     | 32     | 32     | 32     |

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

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

Uji Reliabilitas  
Budaya Organisasi (X1)

**Reliability Statistics**

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .798             | 3          |

Lingkungan Kerja (X2)

**Reliability Statistics**

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .836             | 7          |

Insentif (X3)

**Reliability Statistics**

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .773             | 3          |

Kinerja Karyawan (Y)

**Reliability Statistics**

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .749             | 4          |

## Lampiran 5. Uji Normalitas

## One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

|                                 |                | X1    | X2    | X3    | Y     |
|---------------------------------|----------------|-------|-------|-------|-------|
| N                               |                | 32    | 32    | 32    | 32    |
| Normal Parameters <sup>a</sup>  | Mean           | 12.03 | 26.53 | 12.41 | 16.16 |
|                                 | Std. Deviation | 1.555 | 4.220 | 1.982 | 2.616 |
| Most Extreme Differences        | Absolute       | .211  | .181  | .149  | .164  |
|                                 | Positive       | .103  | .066  | .105  | .084  |
|                                 | Negative       | -.211 | -.181 | -.149 | -.164 |
| Kolmogorov-Smirnov Z            |                | 1.192 | 1.021 | .843  | .926  |
| Asymp. Sig. (2-tailed)          |                | .117  | .248  | .476  | .358  |
| a. Test distribution is Normal. |                |       |       |       |       |
|                                 |                |       |       |       |       |

**Lampiran 6. Hasil Analisis Regresi Linier Berganda****Variables Entered/Removed<sup>b</sup>**

| Model | Variables Entered       | Variables Removed | Method |
|-------|-------------------------|-------------------|--------|
| 1     | X3, X2, X1 <sup>a</sup> |                   | Enter  |

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Y

**Model Summary**

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | .922 <sup>a</sup> | .850     | .834              | 1.067                      |

a. Predictors: (Constant), X3, X2, X1

**ANOVA<sup>b</sup>**

| Model |            | Sum of Squares | df | Mean Square | F      | Sig.              |
|-------|------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| 1     | Regression | 180.354        | 3  | 60.118      | 52.826 | .000 <sup>a</sup> |
|       | Residual   | 31.865         | 28 | 1.138       |        |                   |
|       | Total      | 212.219        | 31 |             |        |                   |

a. Predictors: (Constant), X3, X2, X1

b. Dependent Variable: Y

**Coefficients<sup>a</sup>**

| Model |            | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t      | Sig. |
|-------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|
|       |            | B                           | Std. Error | Beta                      |        |      |
| 1     | (Constant) | -1.581                      | 1.548      |                           | -1.022 | .316 |
|       | X1         | .591                        | .247       | .351                      | 2.394  | .024 |
|       | X2         | .163                        | .068       | .262                      | 2.389  | .024 |
|       | X3         | .508                        | .211       | .385                      | 2.404  | .023 |

a. Dependent Variable: Y

**Lampiran 7. Uji Asumsi Klasik**  
**Uji Multikolinieritas**

**Model Summary**

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | .922 <sup>a</sup> | .850     | .834              | 1.067                      |

a. Predictors: (Constant), X3, X2, X1

**Coefficients<sup>a</sup>**

| Model |            | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t      | Sig. |
|-------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|
|       |            | B                           | Std. Error | Beta                      |        |      |
| 1     | (Constant) | -1.581                      | 1.548      |                           | -1.022 | .316 |
|       | X1         | .591                        | .247       | .351                      | 2.394  | .024 |
|       | X2         | .163                        | .068       | .262                      | 2.389  | .024 |
|       | X3         | .508                        | .211       | .385                      | 2.404  | .023 |

a. Dependent Variable: Y

**Uji Heteroskedastisitas**

**Variables Entered/Removed<sup>b</sup>**

| Model | Variables Entered             | Variables Removed | Method |
|-------|-------------------------------|-------------------|--------|
| 1     | LnX3, LnX2, LnX1 <sup>a</sup> |                   | .Enter |

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Lnei2

**Model Summary**

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | .452 <sup>a</sup> | .204     | .119              | 2.82947                    |

a. Predictors: (Constant), LnX3, LnX2, LnX1

**ANOVA<sup>b</sup>**

| Model |            | Sum of Squares | df | Mean Square | F     | Sig.              |
|-------|------------|----------------|----|-------------|-------|-------------------|
| 1     | Regression | 57.545         | 3  | 19.182      | 2.396 | .089 <sup>a</sup> |
|       | Residual   | 224.165        | 28 | 8.006       |       |                   |
|       | Total      | 281.709        | 31 |             |       |                   |

a. Predictors: (Constant), LnX3, LnX2, LnX1

b. Dependent Variable: Lnei2

#### Coefficients<sup>a</sup>

| Model |            | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t      | Sig. |
|-------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|
|       |            | B                           | Std. Error | Beta                      |        |      |
| 1     | (Constant) | -9.423                      | 10.364     |                           | -.909  | .371 |
|       | LnX1       | 17.926                      | 6.986      | .820                      | 2.566  | .016 |
|       | LnX2       | -1.148                      | 4.378      | -.072                     | -.262  | .795 |
|       | LnX3       | -13.260                     | 6.667      | -.764                     | -1.989 | .057 |

a. Dependent Variable: Lnei2

**Lampiran 8. Uji t****Variables Entered/Removed<sup>b</sup>**

| Model | Variables Entered       | Variables Removed | Method  |
|-------|-------------------------|-------------------|---------|
| 1     | X3, X2, X1 <sup>a</sup> |                   | . Enter |

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Y

**Model Summary**

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | .922 <sup>a</sup> | .850     | .834              | 1.067                      |

a. Predictors: (Constant), X3, X2, X1

**ANOVA<sup>b</sup>**

| Model |            | Sum of Squares | df | Mean Square | F      | Sig.              |
|-------|------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| 1     | Regression | 180.354        | 3  | 60.118      | 52.826 | .000 <sup>a</sup> |
|       | Residual   | 31.865         | 28 | 1.138       |        |                   |
|       | Total      | 212.219        | 31 |             |        |                   |

a. Predictors: (Constant), X3, X2, X1

b. Dependent Variable: Y

**Coefficients<sup>a</sup>**

| Model |            | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | T      | Sig. |
|-------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|
|       |            | B                           | Std. Error | Beta                      |        |      |
| 1     | (Constant) | -1.581                      | 1.548      |                           | -1.022 | .316 |
|       | X1         | .591                        | .247       | .351                      | 2.394  | .024 |
|       | X2         | .163                        | .068       | .262                      | 2.389  | .024 |
|       | X3         | .508                        | .211       | .385                      | 2.404  | .023 |

a. Dependent Variable: Y

Lampiran 9. Tabel t

| Pr<br>Df | 0.25<br>0.50 | 0.10<br>0.20 | 0.05<br>0.10 | 0.025<br>0.050 | 0.01<br>0.02 | 0.005<br>0.010 | 0.001<br>0.002 |
|----------|--------------|--------------|--------------|----------------|--------------|----------------|----------------|
| 1        | 1.00000      | 3.07768      | 6.31375      | 12.70620       | 31.82052     | 63.65674       | 318.30884      |
| 2        | 0.81650      | 1.88562      | 2.91999      | 4.30265        | 6.96456      | 9.92484        | 22.32712       |
| 3        | 0.76489      | 1.63774      | 2.35336      | 3.18245        | 4.54070      | 5.84091        | 10.21453       |
| 4        | 0.74070      | 1.53321      | 2.13185      | 2.77645        | 3.74695      | 4.60409        | 7.17318        |
| 5        | 0.72669      | 1.47588      | 2.01505      | 2.57058        | 3.36493      | 4.03214        | 5.89343        |
| 6        | 0.71756      | 1.43976      | 1.94318      | 2.44691        | 3.14267      | 3.70743        | 5.20763        |
| 7        | 0.71114      | 1.41492      | 1.89458      | 2.36462        | 2.99795      | 3.49948        | 4.78529        |
| 8        | 0.70639      | 1.39682      | 1.85955      | 2.30600        | 2.89646      | 3.35539        | 4.50079        |
| 9        | 0.70272      | 1.38303      | 1.83311      | 2.26216        | 2.82144      | 3.24984        | 4.29681        |
| 10       | 0.69981      | 1.37218      | 1.81246      | 2.22814        | 2.76377      | 3.16927        | 4.14370        |
| 11       | 0.69745      | 1.36343      | 1.79588      | 2.20099        | 2.71808      | 3.10581        | 4.02470        |
| 12       | 0.69548      | 1.35622      | 1.78229      | 2.17881        | 2.68100      | 3.05454        | 3.92963        |
| 13       | 0.69383      | 1.35017      | 1.77093      | 2.16037        | 2.65031      | 3.01228        | 3.85198        |
| 14       | 0.69242      | 1.34503      | 1.76131      | 2.14479        | 2.62449      | 2.97684        | 3.78739        |
| 15       | 0.69120      | 1.34061      | 1.75305      | 2.13145        | 2.60248      | 2.94671        | 3.73283        |
| 16       | 0.69013      | 1.33676      | 1.74588      | 2.11991        | 2.58349      | 2.92078        | 3.68615        |
| 17       | 0.68920      | 1.33338      | 1.73961      | 2.10982        | 2.56693      | 2.89823        | 3.64577        |
| 18       | 0.68836      | 1.33039      | 1.73406      | 2.10092        | 2.55238      | 2.87844        | 3.61048        |
| 19       | 0.68762      | 1.32773      | 1.72913      | 2.09302        | 2.53948      | 2.86093        | 3.57940        |
| 20       | 0.68695      | 1.32534      | 1.72472      | 2.08596        | 2.52798      | 2.84534        | 3.55181        |
| 21       | 0.68635      | 1.32319      | 1.72074      | 2.07961        | 2.51765      | 2.83136        | 3.52715        |
| 22       | 0.68581      | 1.32124      | 1.71714      | 2.07387        | 2.50832      | 2.81876        | 3.50499        |
| 23       | 0.68531      | 1.31946      | 1.71387      | 2.06866        | 2.49987      | 2.80734        | 3.48496        |
| 24       | 0.68485      | 1.31784      | 1.71088      | 2.06390        | 2.49216      | 2.79694        | 3.46678        |
| 25       | 0.68443      | 1.31635      | 1.70814      | 2.05954        | 2.48511      | 2.78744        | 3.45019        |
| 26       | 0.68404      | 1.31497      | 1.70562      | 2.05553        | 2.47863      | 2.77871        | 3.43500        |
| 27       | 0.68368      | 1.31370      | 1.70320      | 2.05183        | 2.47266      | 2.77068        | 3.42103        |
| 28       | 0.68335      | 1.31253      | 1.70113      | 2.04841        | 2.46714      | 2.76326        | 3.40816        |
| 29       | 0.68304      | 1.31143      | 1.69913      | 2.04523        | 2.46202      | 2.75639        | 3.39624        |
| 30       | 0.68276      | 1.31042      | 1.69726      | 2.04227        | 2.45726      | 2.75000        | 3.38518        |
| 31       | 0.68249      | 1.30946      | 1.69552      | 2.03951        | 2.45282      | 2.74404        | 3.37490        |
| 32       | 0.68223      | 1.30857      | 1.69389      | 2.03693        | 2.44868      | 2.73848        | 3.36531        |
| 33       | 0.68200      | 1.30774      | 1.69236      | 2.03452        | 2.44479      | 2.73328        | 3.35634        |
| 34       | 0.68177      | 1.30695      | 1.69092      | 2.03224        | 2.44115      | 2.72839        | 3.34793        |
| 35       | 0.68156      | 1.30621      | 1.68957      | 2.03011        | 2.43772      | 2.72381        | 3.34005        |
| 36       | 0.68137      | 1.30551      | 1.68830      | 2.02809        | 2.43449      | 2.71948        | 3.33262        |
| 37       | 0.68118      | 1.30485      | 1.68709      | 2.02619        | 2.43145      | 2.71541        | 3.32563        |
| 38       | 0.68100      | 1.30423      | 1.68595      | 2.02439        | 2.42857      | 2.71156        | 3.31903        |
| 39       | 0.68083      | 1.30364      | 1.68488      | 2.02269        | 2.42584      | 2.70791        | 3.31279        |
| 40       | 0.68067      | 1.30308      | 1.68385      | 2.02108        | 2.42326      | 2.70446        | 3.30688        |

Lampiran 10. Tabel r

| df = (N-2) | Tingkat signifikansi untuk uji satu arah |        |        |        |        |
|------------|--|--------|--------|--------|--------|
|            | 0.05                                     | 0.025  | 0.01   | 0.005  | 0.0005 |
|            | Tingkat signifikansi untuk uji dua arah  |        |        |        |        |
|            | 0.1                                      | 0.05   | 0.02   | 0.01   | 0.001  |
| 1          | 0.9877                                   | 0.9969 | 0.9995 | 0.9999 | 1.0000 |
| 2          | 0.9000                                   | 0.9500 | 0.9800 | 0.9900 | 0.9990 |
| 3          | 0.8054                                   | 0.8783 | 0.9343 | 0.9587 | 0.9911 |
| 4          | 0.7293                                   | 0.8114 | 0.8822 | 0.9172 | 0.9741 |
| 5          | 0.6694                                   | 0.7545 | 0.8329 | 0.8745 | 0.9509 |
| 6          | 0.6215                                   | 0.7067 | 0.7887 | 0.8343 | 0.9249 |
| 7          | 0.5822                                   | 0.6664 | 0.7498 | 0.7977 | 0.8983 |
| 8          | 0.5494                                   | 0.6319 | 0.7155 | 0.7646 | 0.8721 |
| 9          | 0.5214                                   | 0.6021 | 0.6851 | 0.7348 | 0.8470 |
| 10         | 0.4973                                   | 0.5760 | 0.6581 | 0.7079 | 0.8233 |
| 11         | 0.4762                                   | 0.5529 | 0.6339 | 0.6835 | 0.8010 |
| 12         | 0.4575                                   | 0.5324 | 0.6120 | 0.6614 | 0.7800 |
| 13         | 0.4409                                   | 0.5140 | 0.5923 | 0.6411 | 0.7604 |
| 14         | 0.4259                                   | 0.4973 | 0.5742 | 0.6226 | 0.7419 |
| 15         | 0.4124                                   | 0.4821 | 0.5577 | 0.6055 | 0.7247 |
| 16         | 0.4000                                   | 0.4683 | 0.5425 | 0.5897 | 0.7084 |
| 17         | 0.3887                                   | 0.4555 | 0.5285 | 0.5751 | 0.6932 |
| 18         | 0.3783                                   | 0.4438 | 0.5155 | 0.5614 | 0.6788 |
| 19         | 0.3687                                   | 0.4329 | 0.5034 | 0.5487 | 0.6652 |
| 20         | 0.3598                                   | 0.4227 | 0.4921 | 0.5368 | 0.6524 |
| 21         | 0.3515                                   | 0.4132 | 0.4815 | 0.5256 | 0.6402 |
| 22         | 0.3438                                   | 0.4044 | 0.4716 | 0.5151 | 0.6287 |
| 23         | 0.3365                                   | 0.3961 | 0.4622 | 0.5052 | 0.6178 |
| 24         | 0.3297                                   | 0.3882 | 0.4534 | 0.4958 | 0.6074 |
| 25         | 0.3233                                   | 0.3809 | 0.4451 | 0.4869 | 0.5974 |
| 26         | 0.3172                                   | 0.3739 | 0.4372 | 0.4785 | 0.5880 |
| 27         | 0.3115                                   | 0.3673 | 0.4297 | 0.4705 | 0.5790 |
| 28         | 0.3061                                   | 0.3610 | 0.4226 | 0.4629 | 0.5703 |
| 29         | 0.3009                                   | 0.3550 | 0.4158 | 0.4556 | 0.5620 |
| 30         | 0.2960                                   | 0.3494 | 0.4093 | 0.4487 | 0.5541 |
| 31         | 0.2913                                   | 0.3440 | 0.4032 | 0.4421 | 0.5465 |