



**PENGARUH MOTIVASI, BUDAYA ORGANISASI DAN LINGKUNGAN  
KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN BAGIAN PRODUKSI  
PT. PERKEBUNAN NUSANTARA XI PG. SOEDHONO NGAWI**

*THE INFLUENCE OF MOTIVATION, ORGANIZATION CULTURE AND WORK  
ENVIRONMENT TOWARD PRODUCTION DIVISION EMPLOYER  
PERFORMANCE PT. PERKEBUNAN NUSANTARAXI  
PG. SOEDHONO NGAWI*

**SKRIPSI**

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

Oleh:

**Eko Prasetyanto Nugroho**  
**120810201111**

**JURUSAN MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS JEMBER  
2016**



**PENGARUH MOTIVASI, BUDAYA ORGANISASI DAN LINGKUNGAN  
KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN BAGIAN PRODUKSI  
PT. PERKEBUNAN NUSANTARA XI PG. SOEDHONO NGAWI**

*THE INFLUENCE OF MOTIVATION, ORGANIZATION CULTURE AND WORK  
ENVIRONMENT TOWARD PRODUCTION DIVISION EMPLOYER  
PERFORMANCE PT. PERKEBUNAN NUSANTARAXI  
PG. SOEDHONO NGAWI*

**SKRIPSI**

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

Oleh:

**Eko Prasetyanto Nugroho**  
**120810201111**

**JURUSAN MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS JEMBER  
2016**

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

**SURAT PERNYATAAN**

Nama : Eko Prasetianto Nugroho  
NIM : 120810201111  
Jurusan : Manajemen  
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia  
Judul : Pengaruh Motivasi, Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Produksi PT. Perkebunan Nusantara XI PG. Soedhono Ngawi

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

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

Jember, 5 Desember 2016

Yang Menyatakan,

Eko Prasetianto Nugroho

NIM. 120810201111

**TANDA PERSETUJUAN**

Judul Skripsi : Pengaruh Motivasi, Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Produksi PT. Perkebunan Nusantara XI PG. Soedhono Ngawi

Nama Mahasiswa : Eko Prasetyanto Nugroho

NIM : 120810201111

Jurusan : Manajemen

Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Disetujui Tanggal : 1 Desember 2016

Pembimbing I

Pembimbing II

Drs. Muhammad Syaharuddin M.M.

NIP. 19550919 198503 1 003

Drs. Elok Sri Utami M.Si.

NIP. 19641228 199002 2 001

Mengetahui,

Ketua Program Studi S1 Manajemen

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

NIP. 197805252003122002

**JUDUL SKRIPSI**

**PENGARUH MOTIVASI, BUDAYA ORGANISASI DAN LINGKUNGAN  
KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN BAGIAN PRODUKSI  
PT. PERKEBUNAN NUSANTARA XI PG. SOEDHONO NGAWI**

Yang dipersiapkan dan disusun oleh:

**Nama : Eko Prasetyanto Nugroho**

**NIM : 120810201111**

**Jurusan : Manajemen**

**Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia**

Telah dipertahankan di depan tim penguji pada :

Dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima sebagai kelengkapan gelar Sarjana dalam Ilmu Ekonomi pada Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Jember.

**Susunan Panitia Penguji**

**Ketua : Drs. Budi Nurhardjo, M.Si. : ( ..... )**  
**NIP. 19570310 198403 1 003**

**Sekretaris : Drs. Sunardi, M.M. : ( ..... )**  
**NIP. 19530403 198503 1 001**

**Anggota : Dr. Mohamad Dimyati, S.E, M.Si. : ( ..... )**  
**NIP. 19670421 199403 1 008**



Mengetahui/Menyetujui  
Dekan Fakultas Ekonomi Dan Bisnis  
Universitas Jember

**Dr. Moehammad Fathorrazi, M.Si.**  
**NIP. 19630614 199002 1 001**

## PERSEMBAHAN

Alhamdulillah ya robbal alamin atas berkat rahmat Allah Swt, maka selesailah tugas dan tanggung jawab sebagai mahasiswa. Ku persembahkan sebagai bentuk pengabdian, hormat dan ungkapan terimakasihku kepada:

1. Ibu Siti Handayani dan abah Bambang Meirianto yang selalu tulus memberikan kasih sayang dan doa serta nasihat hingga saya menjadi seperti sekarang ini. Terima kasih atas semua kesabaran mengajarku semua hal tentang hidup yang tidak mungkin saya dapat dari siapapun;
2. Untuk dosen pembimbing skripsi Bapak Drs. Mohammad Syaharuddin, M.M. dan Ibu Drs. Elok Sri Utami, M.Si.yang selalu sabar membimbing dan mengayomi hingga skripsi ini dapat diselesaikan secara maksimal;
3. Bapak dan Ibu dosen Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember yang telah bersedia membagi ilmu pengetahuan dan memotivasi diri ini untuk menggali ilmu lebih dalam lagi;
4. Keluarga besar MAHAPENA FE-UNEJ yang telah mendidik dan memberi pengalaman berharga;
5. Sahabat-sahabat kost Niaspala 24sks
6. Teman-teman Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember angkatan 2012;

Dan Almamater yang kubanggakan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.

**MOTTO**

*“Sesungguhnya sesudah kesulitan itu ada kemudahan”*

(terjemahan Surat Al-Insyirah ayat 6)

*“Guru spiritual saya adalah realitas, dan guru realitas saya adalah spiritualitas”*

(Gus Dur)

*“Yang saya butuhkan adalah anda”*

(Prof Andi Sularso)

*“Education is the most powerful weapon which you can use to change the world”*

(Nelson Mandella)

*“Bukan nama kampusya yang harus kau junjung, tapi ilmu pengetahuannya yang harus kau sebarkan’*

(Pidi Baiq)

**RINGKASAN**

**PENGARUH MOTIVASI, BUDAYA ORGANISASI DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN BAGIAN PRODUKSI PT. PERKEBUNAN NUSANTARA XI PG. SOEDHONO NGAWI;** Eko Prasetyanto Nugroho; 120810201111; 2016; 103 Halaman; Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan bisnis Universitas Jember.

Manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari manajemen keorganisasian yang memfokuskan diri pada unsur sumber daya manusia. Untuk mendorong peningkatan kinerja karyawan dapat didukung melalui motivasi dan budaya organisasi. Agar karyawan dapat memberikan kinerja yang baik maka perusahaan dapat memberikan dukungan yang baik pula melalui lingkungan kerja yang dapat mendorong peningkatan kinerja karyawan.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh motivasi, budaya organisasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan bagian produksi PT. Perkebunan Nusantara XI PG. Soedhono Ngawi. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan tetap dan karyawan honorer yang berjumlah 462 orang. Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini yaitu *random sampling* sebesar 10% dari total jumlah populasi. Alat analisis yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa : 1) Motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PG. Soedhono. 2) Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PG. Soedhono. 3) Lingkungan kerja organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PG. Soedhono.

## SUMMARY

**The influence of motivation, organization culture and work environment toward production division employer performance PT. Perkebunan Nusantara XI PG. Soedhono Ngawi;** Eko Prasetyanto Nugroho; 120810201111; 2016; 103 pages; Management Department Faculty of Economic and Business Jember University.

Human resources management is a part of organization management that focuses on human resources element. The employer performance can be supported through motivation and organization culture. In order that employer can give the great performance so the corporation can give the great motivation through work environment that can push the increase of employer performance.

This research is aimed to analyze the influence of motivation, organization culture and work environment toward production division employer performance PT. Perkebunan Nusantara XI PG. Soedhono Ngawi. Population in this research is the permanent members and honorary members that aggregate 462 persons. Sample taking technique that used in this research is random sampling in the amount of 10% from the total of population. Analyze tool that used is doubled linier regression analysis.

The result of the research shows that : 1) The influence of motivation toward the employer performance of PG Soedhono is positive. 2) The influence of organization culture toward the employer performance of PG. Soedhono is positive. 3) The influence of organization work environment toward the employer performance of PG. Soedhono is positive.

## PRAKATA

Alhamdulillah, segala puji syukur saya panjatkan ke hadirat Allah SWT atas limpahan rahmat, taufik dan hidayah-Nya, sehingga penulis berhasil menyelesaikan skripsi dengan judul “Pengaruh Pelatihan DanKompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi pada Karyawan PT PAL Indonesia (Persero)” tepat pada waktunya. Skripsi ini disusun untuk memenuhi salah satu syarat menyelesaikan pendidikan strata satu (S1) pada Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Jember.

Pada penyusunan skripsi ini, penulis menyadari bahwa tidak sepenuhnya penulis bisa bekerja sendiri. Tentu saja perlu dukungan dan bantuan dari berbagai pihak. Oleh sebab itu penulis menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya atas bimbingan, bantuan dan pelayanan yang telah diberikan demi kelancaran penyelesaian skripsi ini, terutama kepada:

1. Bapak Dr. Moehammad Fathorrazi, M.Si. selaku Dekan Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Jember;
2. Bapak Dr. Handriyono, S.E., M.Si. selaku ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Jember;
3. Dr. Ika Barokah Suryaningsih S.E., M.M selaku Ketua Prodi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember;
4. Bapak Drs. Mohammad Syaharuddin, M.M. selaku dosen pembimbing I, ibu Ibu Drs. Elok Sri Utami, M.Si. selaku dosen pembimbing II yang telah meluangkan waktu di antara serangkaian kesibukannya untuk membimbing penulis. Terima kasih atas semua transfer ilmunya juga semua nasehatnya;
5. Bapak dan Ibu dosen Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Jember yang telah bersedia membagi ilmu pengetahuan dan memotivasi diri ini untuk menggali ilmu lebih dalam lagi;
6. Seluruh staf dan karyawan PG. Soedhono, Bapak Derky Prayokoyang telah membantu memberikan informasi mengenai topik penelitian ini;
7. Keluarga tercinta Ibunda Siti Handayani, Ayahanda Bambang Meirianto, yang senantiasa memberikan do'a, dukungan, dan semangat tiada batas;

8. Sahabat-sahabatku yang selalu memberikan semangat serta dukungan untuk lancarnya mengerjakan skripsiku. Terima kasih atas segala dukungan dan bantuan selama masa kuliah. Bangga mengarungi masa kuliah bersama kalian;
9. Keluarga Kost Niaspala 24sks yang terkasih Chodli Hakim, Imam Baladin Gembel, Galang Fajar Herlambang, Teguh Bagong, Ilham Setia Budi, Kharisma Gadhoel, Agung Hermules, Ahmad Baihaqi, Angga Kurniawan. Terimakasih atas segala canda,tawa, sedih dan duka. Bangga hidup satu kost bersama kalian selama 4 tahun;
10. Keluarga Besar MAHAPENA FE-UNEJ yang telah memberikan banyak pelajaran selama penulis melaksanakan studi di Universitas Jember.
11. Saudara seperjuangan MAHAPENA Angkatan 36 : Debi, Nita, Selly, Gembel, Kaconk, Sowo, Badara, Zulvin, Tata, Irham, Reza, Sukron, Imam Kribo, Robi;
12. Saudara-saudara kakak dan adik MAHAPENA : Pepeng, Teguh Gondrong, Andri, Surip Yusman, Tamio, Wawan Johnson, Naziel, Della, Kukuh, Bayu Ambon, Samid, Ripin, Rindang, Devita, Nata, Djarot, Ma'ruf, Inung, Tina, Heldi, Yuli, Ave, Temon, Ade Ketum, Alfath, Zefa, Iis, Nukek, Anis, Arleng, Prista, Soheb, Karlina, Livia Ayu, Alif, Fahrizal, Renita, Mia, Riska, Banana, Ejak dan semua anggota MAHAPENA yang tidak bisa disebutkan satu persatu. Terimakasih atas kebersamaan yang indah selama 4 tahun, semoga silaturahmi dan komunikasi kita takkan terputus untuk selamanya.

Penulis menyadari bahwa, hasil karya tulis ilmiah ini masih belum sempurna, oleh karena itu kritik dan saran yang sifatnya membangun sangat penulis harapkan demi sempurnanya karya tulis ini.

Jember,3 Agustus 2016

Penulis

Eko Prasetyanto Nugroho

120810201111

**DAFTAR ISI**

	Halaman
<b>HALAMAN JUDUL</b> .....	i
<b>HALAMAN PERNYATAAN</b> .....	ii
<b>HALAMAN PERSETUJUAN</b> .....	iii
<b>HALAMAN PENGESAHAN</b> .....	iv
<b>HALAMAN PERSEMBAHAN</b> .....	v
<b>HALAMAN MOTTO</b> .....	vi
<b>RINGKASAN</b> .....	vii
<b>SUMMARY</b> .....	viii
<b>PRAKATA</b> .....	ix
<b>DAFTAR ISI</b> .....	xi
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	xiv
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	xv
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	xvi
<b>BAB 1. PENDAHULUAN</b> .....	<b>1</b>
<b>1.1 Latar Belakang</b> .....	<b>1</b>
<b>1.2 Rumusan Masalah</b> .....	<b>4</b>
<b>1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian</b> .....	<b>4</b>
1.3.1 Tujuan Penelitian.....	4
1.3.2 Manfaat Penelitian.....	4
<b>BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA</b> .....	<b>6</b>
<b>2.1 Landasan Teori</b> .....	<b>6</b>
2.1.1 Motivasi.....	6
2.1.2Budaya Organisasi.....	17
2.1.3 Lingkungan Kerja.....	20
2.1.4 Kinerja.....	27
<b>2.2 Penelitian Terdahulu</b> .....	<b>30</b>
<b>2.3 Kerangka Konseptual Penelitian</b> .....	<b>33</b>
<b>2.4 Hipotesis Penelitian</b> .....	<b>34</b>
<b>BAB 3. METODE PENELITIAN</b> .....	<b>36</b>

<b>3.1 Rancangan Penelitian.....</b>	<b>36</b>
<b>3.2 Populasi dan Sampel.....</b>	<b>36</b>
<b>3.3 Jenis dan Sumber Data.....</b>	<b>36</b>
3.3.1 Jenis Data.....	36
3.3.2 Sumber Data.....	36
<b>3.4 Definisi Operasional Variabel.....</b>	<b>37</b>
<b>3.5 Teknik Pengukuran Data.....</b>	<b>40</b>
<b>3.6 Metode Analisis Data.....</b>	<b>40</b>
3.6.1 Uji Instrumen Penelitian.....	40
a. Uji Validitas.....	40
b. Uji Reliabilitas.....	41
c. Uji Normalitas .....	42
3.6.2 Analisis Regresi Linier Berganda.....	42
3.6.3 Uji Asumsi Klasik.....	42
a. UjiNormalitas Model.....	42
b. Uji Multikolinearitas.....	
b. Uji Heteroskedastisitas .....	43
3.6.4 Uji Hipotesis.....	44
<b>3.7 Kerangka Pemecahan Masalah.....</b>	<b>45</b>
<b>BAB 4. HASIL DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>47</b>
<b>4.1 Gambaran Umum.....</b>	<b>47</b>
4.1.1 Profil PT Perkebunan Nusantara XI PG Soedhono.....	48
4.1.2 Visi dan Misi.....	49
4.1.3 Struktur Organisasi.....	49
4.1.4 <i>Job Description</i> .....	49
<b>4.2 Deskripsi Karakteristik Responden.....</b>	<b>54</b>
<b>4.3 Deskripsi Variabel Penelitian.....</b>	<b>57</b>
<b>4.4 Uji Instrumen.....</b>	<b>60</b>
4.4.1 Uji Validitas.....	61
4.4.2 Uji Reliabilitas .....	62
4.4.3 Normalitas Data.....	62

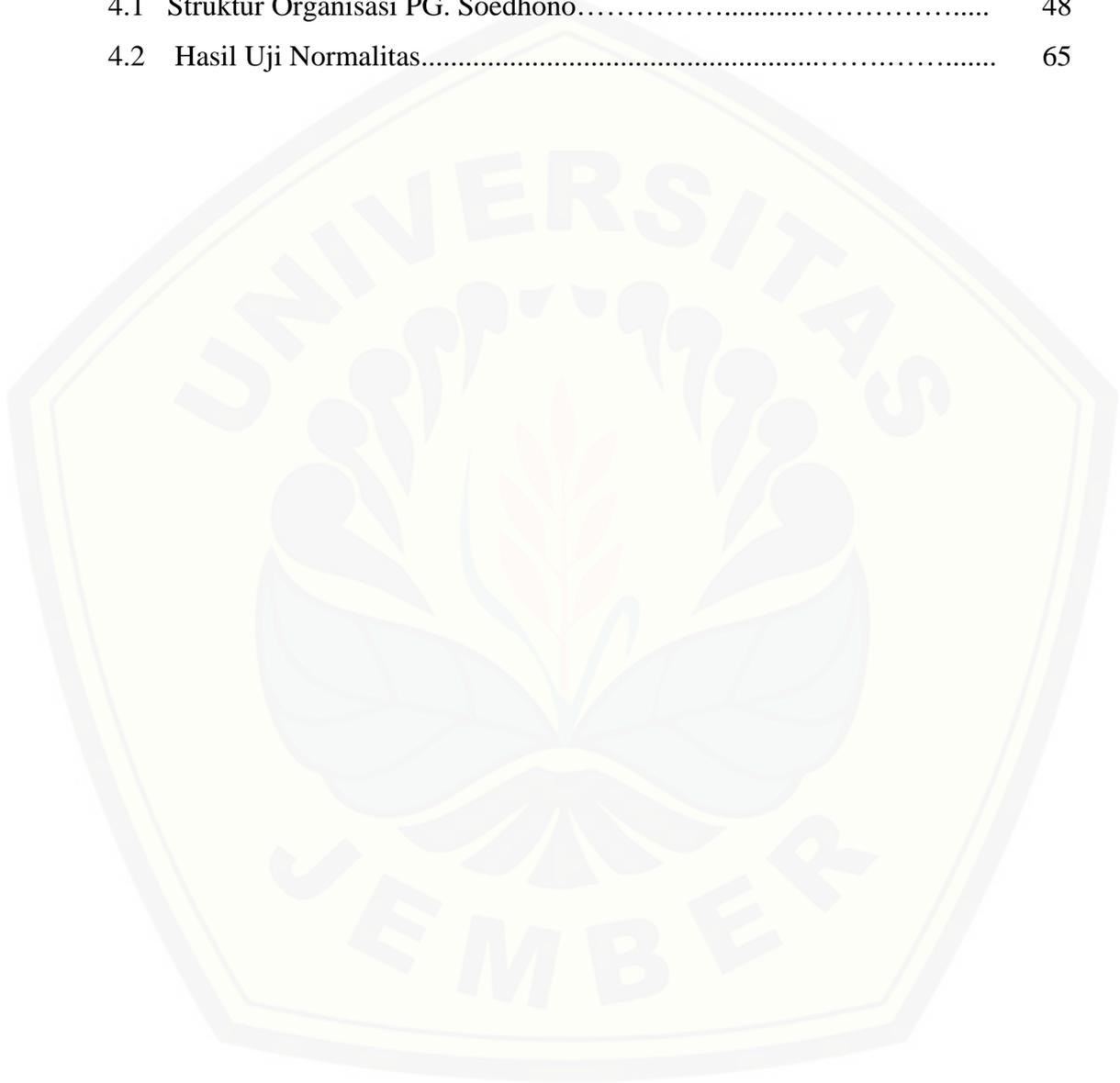
<b>4.5 Analisis Regresi Linear Berganda.....</b>	<b>63</b>
<b>4.6 Uji Asumsi Klasik.....</b>	<b>64</b>
4.6.1 Uji Normalitas Model.....	64
4.6.2 Uji Multikolinieritas.....	64
4.6.3 Uji Heteroskedastisitas.....	65
<b>4.7 Uji Hipotesis.....</b>	<b>66</b>
4.7.1 Uji t.....	66
4.7.2 Uji F.....	67
<b>4.8 Pembahasan.....</b>	<b>67</b>
<b>BAB 5. KESIMPULAN DAN SARAN.....</b>	<b>72</b>
5.1 Kesimpulan.....	72
5.2 Saran.....	72
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>74</b>
<b>LAMPIRAN.....</b>	<b>77</b>

**DAFTAR TABEL**

Tabel	Halaman
2.1 Penelitian Terdahulu.....	33
3.1 Data karyawan PT. Perkebunan Nusantara XI PG. Soedhono.....	36
4.1 Unit usaha di lingkungan PT. Perkebunan Nusantara XI.....	48
4.2 Jenis kelamin Responden.....	56
4.3 Pendidikan Responden.....	56
4.4 Tingkat Umur Responden.....	57
4.5 Masa Kerja.....	57
4.6 Distribusi frekuensi jawaban responden terhadap motivasi.....	58
4.7 Distribusi frekuensi jawaban responden terhadap budaya organisasi....	59
4.8 Distribusi frekuensi tanggapan responden terhadap lingkungan kerja.....	60
4.9 Distribusi frekuensi tanggapan responden kinerja karyawan.....	60
4.10 Hasil Uji Validitas.....	61
4.11 Hasil Uji Reliabilitas.....	62
4.12 Hasil Uji Normalitas.....	63
4.13 Hasil Analisis Regresi Linier Berganda.....	64
4.14 Hasil Uji Multikolinieritas .....	66
4.15 Hasil Glejser.....	67
4.16 Hasil Uji t.....	67

**DAFTAR GAMBAR**

Gambar	Halaman
2.1 Kerangka Konseptual Penelitian.....	43
3.1 Kerangka Pemecahan Masalah.....	46
4.1 Struktur Organisasi PG. Soedhono.....	48
4.2 Hasil Uji Normalitas.....	65



DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran 1 Kuesioner Penelitian.....	77
Lampiran 2 Hasil Rekapitulasi Kuisisioner.....	81
Lampiran 3 Karakteristik Responden.....	83
Lampiran 4 Jawaban Responden.....	86
Lampiran 5 Uji Istrumen.....	92
a. Uji Validitas.....	92
b. Uji Reliabilitas.....	96
Lampiran 6 Analisis Regresi Linier Berganda.....	98
Lampiran 7 Uji Asumsi Klasik.....	99
a. Uji Normalitas Model.....	99
b. Uji Multikolinieritas.....	99
c. Uji Heteroskedastisitas.....	99
Lampiran 8 Uji Hipotesis.....	100
a. Uji t.....	100
b. Uji F.....	100
c. Uji Koefisien Determinasi.....	100
Lampiran 9 Rtabel.....	101
Lampiran 10 tTabel.....	102
Lampiran 11 Ftabel.....	103

## BAB 1. PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari manajemen keorganisasian yang memfokuskan diri pada unsur sumber daya manusia. Tugas manajemen sumber daya manusia adalah mengelola unsur manusia secara baik agar diperoleh tenaga kerja yang puas akan pekerjaannya. Di dalam organisasi, manusia merupakan unsur yang terpenting didalam suatu organisasi. Tanpa peran manusia meskipun berbagai faktor yang dibutuhkan telah tersedia, organisasi tidak akan berjalan. Karena manusia merupakan penggerak dan penentu jalannya suatu organisasi. Oleh karena itu hendaknya organisasi memberikan arahan yang positif demi tercapainya tujuan organisasi.

Salah satu faktor yang mempengaruhi tingkat keberhasilan suatu organisasi adalah kinerja karyawannya. Kinerja karyawan merupakan suatu tindakan yang dilakukan karyawan dalam melaksanakan pekerjaan yang diberikan perusahaan, Handoko (2001:135). Setiap perusahaan selalu mengharapkan setiap karyawannya mempunyai prestasi, karena dengan memiliki karyawan yang berprestasi akan memberikan sumbangan yang optimal bagi perusahaan. Selain itu, dengan memiliki karyawan yang berprestasi perusahaan dapat meningkatkan kinerja perusahaannya. Seringkali perusahaan menghadapi masalah mengenai sumber daya manusianya. Masalah sumber daya manusia menjadi tantangan tersendiri bagi manajemen karena keberhasilan manajemen dengan yang lain tergantung pada kualitas sumberdaya manusianya. Apabila individu dalam perusahaan yaitu sumber daya manusianya dapat berjalan efektif maka perusahaan akan tetap berjalan efektif. Dengan kata lain kelangsungan suatu perusahaan itu ditentukan oleh kinerja karyawannya. Menurut Siagian (2004:286), bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu : gaji, lingkungan kerja, budaya organisasi, kepemimpinan dan motivasi (*motivation*), disiplin kerja dan faktor-faktor lainnya.

Motivasi merupakan kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu

dalam memenuhi beberapa kebutuhan individual (Robbins, 2003:208). Motivasi merupakan masalah kompleks dalam organisasi, karena kebutuhan dan keinginan setiap karyawan itu berbeda antara satu dengan yang lainnya. Setiap karyawan yang termotivasi tentunya akan menghasilkan kinerja yang optimal bagi perusahaan untuk mencapai tujuannya.

Salah satu faktor yang dapat mendorong meningkatnya produktivitas sumber daya manusia adalah upaya-upaya untuk peningkatan motivasi yang memadai, seperti pemenuhan kebutuhan baik yang bersifat eksternal (kebutuhan primer, sandang, papan serta lingkungan yang memadai) dan kebutuhan yang bersifat internal (keinginan karyawan menempatkan dirinya dalam posisi karir yang memuaskan). Harus disadari bahwa salah satu alasan utama seseorang menjadi karyawan atau bekerja dalam suatu organisasi keinginan untuk memenuhi hidupnya sehari-hari atau dengan kata lain yaitu kebutuhan ekonominya dan kebutuhan berprestasi yang mendapat pengakuan dari masyarakat.

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

Selain budaya organisasi, faktor lain yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah lingkungan kerja. Lingkungan kerja merupakan segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan, misalnya kebersihan, musik dan sebagainya, Nitisemito dalam Karomah (2003:02). Lingkungan kerja fisik dalam suatu perusahaan merupakan suatu kondisi pekerjaan yang memberikan suasana dan situasi kerja karyawan yang nyaman dalam pencapaian tujuan yang diinginkan oleh suatu perusahaan. Kondisi kerja yang buruk berpotensi menjadi penyebab karyawan mudah jatuh sakit, mudah stres, sulit berkonsentrasi dan menurunnya produktivitas kerja. Bayangkan saja, jika ruangan kerja tidak nyaman, panas, sirkulasi udara kurang memadai, ruangan kerja terlalu padat, lingkungan kerja kurang bersih, berisik, tent besar pengaruhnya pada kenyamanan kerja karyawan. Dalam mencapai kenyamanan tempat kerja antara lain dapat dilakukan dengan jalan memelihara prasarana fisik seperti kebersihan yang selalu terjaga, penerangan cahaya yang cukup, ventilasi udara, suara musik dan tata ruang kantor yang nyaman. Karena lingkungan kerja dapat menciptakan hubungan kerja yang mengikat antara orang-orang yang ada di dalam lingkungannya, Nitisemo (1982:183). Pihak manajemen perusahaan juga hendaknya mampu mendorong inisiatif dan kreativitas. Kondisi seperti inilah yang selanjutnya menciptakan antusias untuk bersatu dalam organisasi perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan dengan meningkatkan kinerja karyawan.

Penelitian ini mengambil obyek penelitian pada PG. Soedono yang merupakan salah satu unit PT. Perkebunan Nusantara XI yang merupakan penghasil komoditas vital-strategis dalam ekonomi pangan Indonesia yang memproduksi gula. Keberadaanya tidak hanya diperlukan sebagai pemanis berkalori yang menjadi salah satu bahan kebutuhan pokok masyarakat, melainkan juga bahan baku bagi industri makanan dan minuman.

Berdasarkan uraian latar belakang tersebut, maka penelitian ini diberi judul tentang Pengaruh Motivasi, Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Bagian Produksi PT. Perkebunan Nusantara XI PG. Soedono Ngawi.

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dikemukakan, maka dapat dirumuskan masalah sebagai berikut :

- a. Apakah Motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan bagian produksi PT.Perkebunan Nusantara XI PG.Soedhono ?
- b. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan bagian produksi PT.Perkebunan Nusantara XI PG.Soedhono ?
- c. Apakah Lingkungan Kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan bagian produksi PT.Perkebunan Nusantara XI PG.Soedhono ?

## 1.3 Tujuan Penelitian

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

- a. Untuk menguji pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan bagian produksi PT.Perkebunan Nusantara XI PG.Soedhono.
- b. Untuk menguji pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan bagian produksi PT.Perkebunan Nusantara XI PG.Soedhono.
- c. Untuk menguji pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan bagian produksi PT.Perkebunan Nusantara XI PG.Soedhono.

## 1.4 Manfaat Penelitian

Hasil dari penelitian ini nantinya diharapkan mampu memberikan manfaat bagi beberapa pihak, antara lain :

### 1. Perusahaan

Dengan adanya penelitian ini diharapkan dapat berguna bagi perkembangan perusahaan dalam pengambilan keputusan pemimpin perusahaan untuk menetapkan kebijakan yang baik terhadap perusahaan, dalam hal ini PG.Soedhono

### 2. Akademisi

Diharapkan hasil penelitian ini dapat memberikan kontribusi akademis bagi pengembangan konsep teori perencanaan strategis dan budaya organisasi

kaitannya dengan kinerja karyawan yang perlu ditelaah lebih lanjut guna menghasilkan konsep baru.

### 3. Peneliti

Dengan penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat dan tambahan wawasan dan ilmu pengetahuan yang lebih luas terhadap peneliti mengenai pengaruh motivasi, budaya organisasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan.



## BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA

### 2.1 Landasan teori

#### 2.1.1 Motivasi

##### a. Pengertian Motivasi

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

Mathis dan Jackson dalam Wilson Bangun (2012:312) mengatakan, motivasi merupakan hasrat di dalam seseorang menyebabkan orang tersebut melakukan suatu tindakan. Seseorang melakukan tindakan untuk sesuatu hal dalam mencapai tujuan. Oleh sebab itu motivasi merupakan penggerak yang mengarahkan pada tujuan dan itu jarang muncul dengan sia-sia. Motivasi dirumuskan sebagai perilaku yang ditujukan pada sasaran. Robbins dalam Wilson Bangun (2012: 312-313), *motivation as the processed that account for an individual intensity, direction, and persistence effort toward attaining a goal.*

Motivasi adalah bagaimana cara mendorong semangat kerja karyawan, agar mau bekerja dengan memberikan secara optimal kemampuan dan keahlian guna mencapai tujuan organisasi. Motivasi menjadi penting karena dengan motivasi diharapkan setiap karyawan mau bekerja keras dan antusias untuk mencapai produktivitas kerja yang tinggi.

Menurut Nawawi (2003:359) membedakan dua bentuk motivasi, kedua bentuk tersebut adalah sebagai berikut :

### 1. Motivasi Intrinsik

Motivasi ini adalah pendorong kerja yang bersumber dari dalam diri pekerja sebagai individu, berupa kesadaran mengenai pentingnya atau manfaat akan pekerjaan yang dilaksanakannya. Dengan kata lain motivasi ini bersumber dari pekerjaan yang dikerjakan, baik karena mampu memenuhi kebutuhan atau menyenangkan, atau memungkinkan mencapai suatu tujuan, maupun karena memberikan harapan tertentu yang positif dimasa depan. Misalnya pekerja yang bekerja yang bekerja secara berdedikasi semata-mata karena merasa memperoleh kesempatan untuk mengaktualisasikan atau mewujudkan dirinya secara maksimal.

### 2. Motivasi ekstrinsik

Motivasi ini adalah pendorong kerja yang bersumber dari luar diri pekerja atau dari orang lain sebagai individu berupa suatu kondisi yang mengharuskannya melaksanakan pekerjaan secara maksimal. Misalnya berdedikasi tinggi dalam bekerja karena upah atau gaji yang tinggi, jabatan atau posisi yang terhormat atau memiliki kekuasaan yang besar, pujian, hukuman dan lain-lain.

Teori motivasi dapat diklasifikasikan ke dalam 4 kategori yaitu :

#### 1. *Content Theory* (Teori Isi)

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

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

##### a. Teori Hirarki kebutuhan

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

##### 1. Kebutuhan Fisiologis

Kebutuhan fisiologis merupakan kebutuhan biologis yang terdiri dari kebutuhan oksigen, makanan, air, dan suhu tubuh relatif konstan. Mereka adalah kebutuhan kuat karena jika seseorang tidak diberi semua kebutuhan, fisiologis yang akan datang pertama dalam pencarian seseorang untuk kepuasan.

## 2. Kebutuhan Keamanan

Ketika semua kebutuhan fisiologis terpenuhi, kebutuhan keamanan sangat diutamakan. Kebutuhan ini mengarah kepada rasa keamanan, ketentraman dan jaminan seseorang dalam jabatan dan tanggung jawabnya sebagai karyawan. Karyawan dapat bekerja dengan antusias dan penuh produktifitas bila dirasakan adanya jaminan formal atas kedudukannya dan wewenangnya.

## 3. Kebutuhan Cinta, Sayang dan Kepemilikan

Jika kebutuhan fisiologis dan kebutuhan keamanan telah terpenuhi, maka muncullah kebutuhan akan cinta, kasih sayang dan rasa memiliki-dimiliki. Kebutuhan-kebutuhan ini meliputi dorongan untuk bersahabat, keinginan memiliki pasangan dan keturunan, kebutuhan untuk dekat pada keluarga dan kebutuhan antar pribadi seperti kebutuhan untuk memberi dan menerima cinta.

## 4. Kebutuhan Esteem

Ketika tiga kelas pertama kebutuhan dipenuhi, kebutuhan untuk harga bisa menjadi dominan. Ini melibatkan kebutuhan baik harga diri dan untuk seseorang mendapat penghargaan dari orang lain. Manusia memiliki kebutuhan untuk tegas, berdasarkan, tingkat tinggi stabil diri, dan rasa hormat dari orang lain. Ketika kebutuhan ini terpenuhi, orang merasa percaya diri dan berharga sebagai orang di dunia. Ketika kebutuhan frustrasi, orang merasa rendah, lemah, tak berdaya dan tidak berharga.

## 5. Kebutuhan Aktualisasi Diri

Kebutuhan aktualisasi diri merupakan kebutuhan untuk menemukan identitas, kebutuhan untuk mengembangkan kapasitas mental dan kapasitas kerja melalui pengembangan pribadi. Pada tahap ini, seseorang cenderung untuk selalu berbuat yang terbaik.

## b. Teori ERG

Teori ini dikemukakan oleh Alderfer, dimana teori ini merupakan simplifikasi dan pengembangan lebih lanjut dari teori hirarki kebutuhan Maslow. Jika Maslow membagi kebutuhan individu menjadi 5 tingkatan, maka Alferder membagi kebutuhan-kebutuhan individu ke dalam 3 kategori, yaitu :

### 1. “*Existence*” (Eksistensi)

*Existence* adalah kebutuhan fisiologis berupa kebutuhan keselamatan dan kebutuhan keamanan.

### 2. “*Reladness*” (Hubungan)

*Relardness* mencakup kebutuhan untuk berinteraksi dengan orang lain. Seperti kebutuhan-kebutuhan penerimaan, rasa memiliki dan keamanan, yang semuanya berasal dari penerimaan lingkungan.

### 3. “*Growth*” (Pertumbuhan)

*Growth* mencakup kebutuhan-kebutuhan individu untuk menghadapi tantangan dan pengembangan dari dalam pekerjaan.

Teori ERG memiliki anggapan-anggapan sebagai berikut :

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

Dari uraian di atas terlihat bahwa teori ERG memasukkan pandangan “frustasi-regresi”. Dalam situasi dimana kebutuhan-kebutuhan tingkat tinggi tetap tidak terpuaskan, individu menjadi frustrasi dan ia akan menurunkan (regresi) keinginannya menjadi pemenuhan kebutuhan tingkat yang lebih rendah. Berbeda dengan pandangan Maslow, Alferder mengatakan bahwa pada suatu saat yang sama, tingkah laku seseorang mungkin didasari oleh beberapa kebutuhan.

### c. Teori Motivasi Sosial

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

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

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

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

*Need for Affiliation* adalah kebutuhan bersahabat atau berada bersama orang lain. Menurut Richard E. Boyatzis, kebutuhan ini dapat diungkapkan menjadi 2 cara yaitu :

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

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

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

*Need for Power* adalah kebutuhan untuk memiliki pengaruh terhadap orang lain. Ada beberapa indikasi yang menunjukkan tindakan yang bermotif kekuasaan antara lain melakukan tindakan-tindakan yang bersifat keras (contohnya melakukan penyerangan), berusaha menimbulkan “kesan” pada

orang lain (contohnya berusaha menang dalam suatu pemilihan), berusaha mengendalikan orang lain (contohnya mengatur tingkah laku orang lain).

Dari hal di atas, terlihat salah-olah motif kekuasaan mempunyai arti negative. Orang akan bangga apabila dikatakan mempunyai motif kerja berprestasi yang tinggi. Padahal mereka memiliki motif kekuasaan yang kuat. Biasanya lebih berhasil menjadi seorang pemimpin dibanding mereka yang mempunyai motif prestasi yang kuat.

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

a. “*socialized power*” (kekuasaan sosial)

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

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

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

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

## 2. *Process theory* (teori proses)

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

### a. “*Expectacy Theory*” (Teori Harapan)

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

$$P = M \times K$$

Keterangan :      P = Prestasi  
                          M = Motivasi  
                          K = Kemampuan

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

Ada 3 konsep dasar dalam teori ini, yaitu :

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

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

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

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

1. “*Effort*” (usaha) yaitu energi yang dikeluarkan seseorang dalam situasi tertentu.
  2. Kemampuan yaitu potensi seseorang yang sifatnya relative stabil seperti intellegensi, sifat-sifat, keterampilan-keterampilan tertentu, dll.
  3. “*role Perceptions*” (pengamatan terhadap peran) yaitu kesesuaian antara usaha yang dilakukan seseorang dengan pandangan “evaluator” atau penilai tentang tuntutan atau persyaratan pekerjaannya.
- b. “*Goal Theory*” (Teori Tujuan)

Teori tujuan menjelaskan tingkah laku pekerja sebagai suatu proses mental yang disadari. Teori ini dikembangkan oleh Locke (1968) atas dasar teori Lewin (1935). Locke berpendapat bahwa tingkah laku seseorang banyak didasarkan untuk mencapai suatu tujuan. Besarnya usaha yang akan

dikeluarkan tergantung dari tingkat kesulitan tujuan yang akan dicapai dan tanggung jawab pekerja untuk mencapai tujuan tersebut.

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

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

### 3. *Reinforcement Theory* (Teori Pengukuhan)

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

Penelitianpun mendukung kesimpulan diatas pengukuhan tingkah laku melalui pemberian reward biasanya lebih efektif daripada pengukuhan tingkah laku melalui pemberian punishment atau hukuman. Penggunaan hukuman sering mempunyai dampak negative, seperti timbulnya rasa cemas, permusuhan, rasa dendam, menarik diri, dll. Walaupun hukuman dapat mengurangi atau menghilangkan tingkah laku yang tidaj diinginkan, tetapi hukuman tidak akan meningkatkan tingkah laku yang diinginkan. Menurut Skinner (1938, 1969) dampak dari pengukuhan tergantung dari “jadwal pemberian pengukuhan” yang dialami individu. Dengan “continuous reinforcement schedule”. Pengukuhan diberikan setiap ada reaksi yang tepat sedangkan dengan “partial reinforcement schedule”, pengukuhan diberikan setelah ada beberapa (sejumlah) reaksi yang tepat atau setelah jarak waktu tertentu.

Teori pengukuhan, juga mendapatkan kritik karena memiliki kelemahan-kelemahan tertentu. Teori ini dikatakan “memanipulasi” karena lingkungan seseorang dikontrol dan sama sekali tidak memperhitungkan kebutuhan internal atau mempertimbangkan martabat manusia. Penjelasan-penjelasan juga sangat sederhana dalam usaha menerangkan situasi yang sebenarnya kompleks.

#### 4. *Two Factor Theory* (teori dua faktor)

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

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

tanggung jawab, kesempatan untuk maju, pengakuan, dll. Apabila faktor-faktor ini terpenuhi, akan menimbulkan kepuasan kerja. Tetapi apabila faktor-faktor ini tidak terpenuhi, tidak akan menimbulkan ketidakpuasan kerja yang ada adalah sikap kerja yang netral.

Penjelasan lain tentang teori dua faktor yang dikemukakan Herzberg dalam Siagian (2007:164), menjelaskan bahwa apabila para pekerja merasa puas dengan pekerjaannya, kepuasan itu didasarkan pada faktor-faktor yang sifatnya intrinsik seperti keberhasilan mencapai sesuatu, pengakuan yang diperoleh, sifat pekerjaan yang dilakukan, rasa tanggung jawab, kemajuan dalam karir dan pertumbuhan profesional dan intelektual yang dialami seseorang. Sebaliknya, apabila para pekerja merasa tidak puas dengan pekerjaannya, ketidakpuasan itu pada umumnya dikaitkan dengan faktor-faktor yang sifatnya ekstrinsik-artinya bersumber dari luar diri pekerja yang bersangkutan, seperti kebijakan organisasi, pelaksanaan kebijakan yang telah ditetapkan, supervisi oleh para manajer, hubungan interpersonal dan kondisi kerja.

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

Herzberg (dalam Siagian, 2007:294) berpendapat pula bahwa apabila para manajer ingin memberi motivasi pada bawahannya, maka yang perlu ditekankan adalah faktor-faktor motivasional yang sifatnya intrinsik.

Motivator ini lebih berhubungan dengan isi pekerjaan (job content) karena sebagian besar berpusat pada pekerjaan.

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

- a. Mempunyai sifat agresif
- b. Kreatif dalam pelaksanaan pekerjaan
- c. Mutu pekerjaan meningkat dari hari ke hari
- d. Mematuhi jam kerja
- e. Tugas yang diberikan diselesaikan sesuai kemampuan
- f. Kesetiaan dan kejujuran
- g. Terjalin hubungan kerja antara pegawai dan pimpinan
- h. Tercapai tujuan perseorangan maupun organisasi
- i. Inisiatif kerja yang tinggi dapat mendorong prestasi kerja
- j. Menghasilkan informasi yang akurat dan tepat

### **2.1.2 Budaya Organisasi**

Menurut Robbins (2007:721) menyatakan bahwa budaya organisasi mengacu pada sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi lain.

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

Menurut Schein (1992) dalam Umam (2012:99) budaya organisasi merupakan suatu pola asumsi-asumsi dasar yang ditemukan, diciptakan, atau dikembangkan oleh kelompok tertentu dengan maksud organisasi belajar mengatasi atau menanggulangi masalah-masalahnya yang timbul akibat adaptasi

eksternal dan integrasi internal yang sudah berjalan dengan cukup baik, kemudian mengajarkan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang benar untuk memahami, memikirkan, dan merasakan masalah-masalah tersebut.

Menurut Nasution (2010:160) Budaya organisasi adalah norma-norma perilaku, sosial dan moral yang mendasari setiap tindakan dalam organisasi dan dibentuk oleh kepercayaan, sikap, dan prioritas para anggotanya, merupakan norma yang terdiri dari keyakinan, sikap, *core values*, dan pola perilaku orang dalam organisasi. Tujuan keberadaan budaya suatu organisasi adalah melengkapi para anggotanya dengan rasa (identitas) organisasi dan menimbulkan komitmen terhadap nilai-nilai yang dianut organisasi.

Maka dapat disimpulkan budaya organisasi adalah sistem keyakinan, yang terdapat nilai-nilai dari organisasi yang sudah dijadikan pedoman tingkah laku atau kebiasaan bagi anggota-anggotanya dan menjadi pembeda dari organisasi satu dengan organisasi lain. Menurut Robbins (2001) dalam Umam (2012:108) fungsi budaya organisasi sebagai berikut :

1. Pembeda antara satu organisasi dengan organisasi lainnya.
2. Membangun rasa identitas bagi anggota organisasi.
3. Mempermudah tumbuhnya komitmen.
4. Meningkatkan kemantapan sistem sosial, sebagai perekat sosial menuju integrasi organisasi.

Menurut Anatan dan Ellitan (2009:81) Budaya organisasi berfungsi sebagai social control, yang memonitor setiap individu dalam melaksanakan tugas-tugas agar organisasi bisa bekerja dengan efektif dan efisien.

Tujuan penerapan dari budaya organisasi adalah agar seluruh individu dalam perusahaan atau organisasai mematuhi dan berpedoman pada system nilai keyakinan dan norma-norma yang berlaku dalam perusahaan atau organisasi tersebut (Mangkunegara, 2005:114).

Menurut Robbins (2007:721) karakteristik dari budaya organisasi sebagai berikut :

1. Inovasi dan pengambilan resiko

Inovasi dan pengambilan resiko adalah suatu tingkatan dimana para karyawan didorong agar inovatif dan mengambil resiko, dan bagaimana organisasi bisa menghargai tindakan pengambilan resiko dan membangkitkan ide karyawan.

2. Perhatian pada hal detail

Sejauh mana para karyawan diharapkan menjalankan dan memperlihatkan presisi (kecermatan), analisis, dan perhatian pada hal-hal detail atau kerincian.

3. Orientasi hasil

Orientasi hasil merupakan keputusan manajemen memperhitungkan dampak hasil-hasil pada orang-orang didalam organisasi.

4. Orientasi orang

Orientasi orang merupakan keputusan manajemen memperhitungkan dampak hasil-hasil pada orang-orang didalam organisasi.

5. Orientasi Tim

Orientasi tim merupakan kegiatan kerja diorganisasikan berdasarkan tim, tidak pada individu untuk mendukung kerjasama.

6. Keagresifan

Keagresifan merupakan orang-orang yang ada dalam perusahaan agresif dan kompetitif untuk menjalankan organisasi dengan baik.

7. Kemantapan

Kemantapan kegiatan organisasi menekankan dipertahankan *status quo* sebagai lawan dari pertumbuhan.

Menurut Victor Tan Dan Wibowo (2006) dalam Agustin (2012:7) indikator budaya organisasi yaitu :

- a. *Individual iniatif* (inisiatif individu) menunjukkan tingkat tanggung jawab, kebebasan dan ketidaktergantungan yang dimiliki individu.
- b. *Risk tolerance*(toleransi terhadap resiko) suatu keadaan dimana pekerja didorong mengambil resiko, menjadi agresif dan inovatif.
- c. *Direction* (arah) merupakan kemampuan organisasi menciptakan sasaran yang jelas dan menetapkan harapan kerja.
- d. *Integration* (integrasi) penyatuan pemikiran antara manajer dengan karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan.

- e. *Management Support* (dukungan manajemen) manajer menyediakan komunikasi dan menetapkan harapan kinerja.
- f. *Control* (pengawasan) merupakan jumlah aturan dan ketentuan dan jumlah pengawasan langsung yang dipergunakan untuk melihat dan mengawasi perilaku karyawan.
- g. *Identity* (Identitas) suatu tingkatan dimana anggota mengidentifikasi dengan organisasi secara keseluruhan, daripada dengan kelompok kerja tertentu atau bidang keahlian profesional tertentu.
- h. *Reward system* (sistem penghargaan) dimana alokasi reward (kenaikan upah atau gaji upah), didasarkan pada kriteria alokasi biaya yang didasarkan pada kriteria kinerja, sebagai lawan dari senioritas dan favoritisme.
- i. *Conflict tolerance* (toleransi konflik) suatu tingkatan dimana pekerja didorong untuk menyiram konflik dan kritikan secara terbuka.
- j. *Communication pattern* (pola komunikasi) suatu tingkatan dimana komunikasi dibatasi oleh pada herarki formal dimana komunikasi organisasi dibatasi oleh kewenangan herarki formal.

### 2.1.3 Lingkungan Kerja

Sedarmayanti (2007: 119) mendefinisikan bahwa lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang diembankan. Sedangkan menurut (Mardiana, 2005:78) lingkungan kerja adalah lingkungan dimana pegawai melakukan pekerjaannya sehari-hari.

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

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

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

#### 1. Lingkungan Kerja Fisik

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

Berdasarkan definisi tersebut bahwa lingkungan kerja fisik adalah segala sesuatu yang ada di sekitar tempat kerja pegawai lebih banyak berfokus pada benda-benda dan situasi sekitar tempat kerja sehingga dapat mempengaruhi pegawai dalam melaksanakan tugasnya, Masalah lingkungan kerja dalam suatu organisasi sangat penting, dalam hal ini diperlukan adanya pengaturan maupun penataan faktor-faktor lingkungan kerja fisik dalam penyelenggaraan aktivitas organisasi. Faktor-faktor lingkungan kerja fisik adalah sebagai berikut (Wulan, 2011:220) :

##### a. Pewarnaan

Masalah warna dapat berpengaruh terhadap pegawai didalam melaksanakan pekerjaan, akan tetapi banyak perusahaan yang kurang memperhatikan masalah warna. Dengan demikian pengaturan hendaknya memberi manfaat, sehingga dapat meningkatkan semangat kerja pegawai. Pewarnaan pada dinding ruang kerja hendaknya mempergunakan warna yang lembut.

##### b. Penerangan

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

c. Udara

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

d. Suara Bising

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

e. Ruang gerak

Suatu organisasi sebaiknya pegawai yang bekerja mendapat tempat yang cukup untuk melaksanakan pekerjaan atau tugas. Pegawai tidak mungkin dapat bekerja dengan tenang dan maksimal jika tempat yang tersedia tidak dapat memberikan kenyamanan. Dengan demikian ruang gerak untuk tempat pegawai bekerja seharusnya direncanakan terlebih dahulu agar para pegawai tidak terganggu di dalam melaksanakan pekerjaandisamping itu juga perusahaan harus dapat menghindari dari pemborosan dan menekan pengeluaran biaya yang banyak.

f. Keamanan

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

g. Kebersihan

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

2. Lingkungan Kerja Non Fisik

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

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

- a. Struktur kerja, yaitu sejauh mana bahwa pekerjaan yang diberikan kepadanya memiliki struktur kerja dan organisasi yang baik.

- b. Tanggung jawab kerja, yaitu sejauh mana pekerja merasakan bahwa pekerjaan mengerti tanggung jawab mereka serta bertanggung jawab atas tindakan mereka.
- c. Perhatian dan dukungan pemimpin, yaitu sejauh mana pegawai merasakan bahwa pimpinan sering memberikan pengarahan, keyakinan, perhatian serta menghargai mereka.
- d. Kerja sama antar kelompok, yaitu sejauh mana pegawai merasakan ada kerjasama yang baik diantara kelompok kerja yang ada.
- e. Kelancaran komunikasi, yaitu sejauh mana pegawai merasakan adanya komunikasi yang baik, terbuka, dan lancar, baik antara teman sekerja ataupun dengan pimpinan.

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

#### 1. Faktor Lingkungan Fisik

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

- a. Rencana Ruang Kerja  
Meliputi kesesuaian pengaturan dan tata letak peralatan kerja, hal ini berpengaruh besar terhadap kenyamanan dan tampilan kerja pegawai.
- b. Rancangan Pekerjaan  
Meliputi peralatan kerja dan prosedur kerja atau metode kerja, peralatan kerja yang tidak sesuai dengan pekerjaannya akan mempengaruhi kesehatan hasil kerja karyawan.
- c. Kondisi Lingkungan Kerja  
Penerangan dan kebisingan sangat berhubungan dengan kenyamanan para pekerja dalam bekerja. Sirkulasi udara, suhu ruangan dan penerangan yang sesuai sangat mempengaruhi kondisi seseorang dalam menjalankan tugasnya.
- d. Tingkat Visual Pripacy dan Acoustical Privacy

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

## 2. Faktor Lingkungan Psikis

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

### a. Pekerjaan Yang Berlebihan

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

### b. Sistem Pengawasan Yang Buruk

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

### c. Frustrasi

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

### d. Perubahan-Perubahan Dalam Segala Bentuk

Perubahan yang terjadi dalam pekerjaan akan mempengaruhi cara orang-orang dalam bekerja, misalnya perubahan lingkungan kerja seperti perubahan jenis pekerjaan, perubahan organisasi, dan pergantian pemimpin perusahaan.

### e. Perselisihan Antara Pribadi Dan Kelompok

Hal ini terjadi apabila kedua belah pihak mempunyai tujuan yang sama dan bersaing untuk mencapai tujuan tersebut. Perselisihan ini dapat

berdampak negatif yaitu terjadinya peselisihan dalam berkomunikasi, kurangnya kekompakan dan kerjasama. Sedangkan dampak positifnya adalah adanya usaha positif untuk mengatasiperselisihan ditempat kerja, diantaranya: persaingan, masalah status dan perbedaan antara individu.

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

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

a. Pelayanan Kerja

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

1. Pelayanan makan dan minum.
2. Pelayanan kesehatan.
3. Pelayanan kamar kecil/kamar mandi ditempat kerja, dan sebagainya.

b. Kondisi Kerja

Kondisi kerja pegawai sebaiknya diusahakan oleh manajemen perusahaan sebaik mungkin agar timbul rasa aman dalam bekerja untuk pegawai nya, kondisi kerja ini meliputi penerangan yang cukup, suhu

udara yang tepat, kebisingan yang dapat dikendalikan, pengaruh warna, ruang gerak yang diperlukan dan keamanan kerja pegawai.

c. Hubungan Pegawai

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

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

1. Penerangan/cahaya ditempat kerja.
2. Temperatur/suhu udara ditempat kerja.
3. Kelembapan udara ditempat kerja.
4. Sirkulasi udara ditempat kerja.
5. Getaran mekanis ditempat kerja.
6. Bau tidak sedap ditempat kerja.
7. Tata warna ditempat kerja.
8. Dekorasi ditempat kerja.
9. Musik ditempat kerja.
10. Keamanan ditempat kerja.

#### 2.1.4 Kinerja

Menurut Hasibuan (2002:160) kinerja adalah merupakan suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugasnya atas kecakapan, usaha dan kesempatan. Berdasarkan paparan diatas kinerja adalah suatu hasil yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhannya serta waktu menurut standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya

Menurut Tiffin dan Mc.Cornick dalam (Pratama, 2010:19) menyatakan ada dua macam faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang, yaitu :

a. Faktor individual

Yaitu faktor-faktor yang meliputi sikap, kepribadian, sifat fisik, minat dan motivasi, pengalaman, umur, jenis kelamin, tingkat pendidikan, serta faktor individual lainnya.

b. Faktor situasional

Faktor fisik pekerjaan, meliputi : metode kerja, kondisi dan desain perlengkapan kerja, penentuan ruang, dan lingkungan fisik (penyinaran, *temperature*, dan ventilasi). Faktor sosial dan perusahaan meliputi peraturan perusahaan, jenis latihan dan pengawasan, sistem upah dan lingkungan sosial.

Faktor-faktor kinerja juga dipengaruhi oleh motivasi. Kepuasan kerja, tingkat stres, kondisi fisik pekerjaan, sistem kompensasi, desain pekerjaan, komitmen terhadap perusahaan dan aspek-aspek ekonomis. Teknis serta berperilaku lainnya (Handoko, 2001:193)

Menurut Siagian dalam Dhina Rista Harpitasari (2010:12) bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh gaji, lingkungan kerja, budaya perusahaan, kepemimpinan dan motivasi kerja, disiplin kerja, kepuasan kerja motivasi. Sedangkan menurut Bernardin dalam Robbins (2003:260) kinerja dapat dikatakan baik bila karyawan memenuhi hal sebagai berikut :

- a. Kualitas Kerja, diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.
- b. Kuantitas, diukur dari persepsi karyawan terhadap jumlah aktivitas yang ditugaskan beserta hasilnya.
- c. Waktu produksi, diukur dari persepsi karyawan terhadap suatu aktivitas yang diselesaikan dari awal waktu sampai menjadi output.
- d. Efektivitas, persepsi karyawan dalam menilai pemanfaatan waktu dalam menjalankan tugas, efektivitas penyelesaian tugas dibebankan perusahaan.
- e. Kemandirian, tingkat dimana karyawan dapat melakukan fungsi kerjanya tanpa meminta bantuan atau bimbingan dari orang lain, diukur dari

persepsi karyawan dalam melakukan fungsi kerjanya masing-masing sesuai dengan tanggung jawabnya.

- f. Komitmen kerja, tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor.

Faktor lain dari kinerja karyawan menurut Robert L.Mathis dan John H.Jackson (2006:378) adalah sebagai berikut :

- a. Kuantitas

Kuantitas merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan. Kuantitas yang diukur dari persepsi karyawan terhadap jumlah aktivitas yang ditugaskan beserta hasilnya.

- b. Kualitas

Kualitas adalah ketaatan dalam prosedur, disiplin, dedikasi. Tingkat dimana hasil aktivitas yang dikehendaki mendekati sempurna dalam arti menyesuaikan beberapa ideal dari penampilan aktivitas, maupun memenuhi tujuan-tujuan yang diharapkan dari suatu aktivitas. Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.

- c. Keandalan

Keandalan adalah kemampuan untuk melakukan pekerjaan yang disyaratkan dengan supervisi minimum. Keandalan mencakup konsistensi kerja dan kehandalan dalam pelayanan, akurat, benar, dan tepat.

- d. Kehadiran

Kehadiran adalah keyakinan akan masuk kerja setiap hari dan sesuai jam kerja.

- e. Kemampuan bekerja sama

Kemampuan bekerja sama adalah kemampuan seseorang tenaga kerja untuk bekerja sama dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu tugas dan pekerjaan yang telah ditetapkan sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya.

## 2.2 Penelitian Terdahulu

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

a. Ragil Permansari (2013)

Dalam penelitian pengaruh motivasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja PT. Anugrah Raharjo Semarang menggunakan metode regresi linier berganda dimana variabel motivasi berpengaruh secara parsial terhadap kinerja, ini menunjukkan apabila motivasi dalam perusahaan semakin tinggi maka berdampak pada semakin tinggi kinerja pada perusahaan tersebut. Variabel lingkungan kerja secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, hal ini menunjukkan semakin tinggi lingkungan kerja maka semakin tinggi kinerja pada perusahaan tersebut. Motivasi dan lingkungan kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Anugrah Raharjo Semarang. Dalam uji t yang dilakukan, menunjukkan bahwa variabel motivasi memberikan pengaruh lebih besar terhadap kinerja dibandingkan variabel lain lingkungan kerja.

b. Harnamusa Oktaviani (2014)

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

budaya organisasi dalam mempengaruhi kinerja karyawan sebesar 42,6% sedangkan sisanya dipengaruhi oleh variabel lain.

c. Alwi Suddin (2014)

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

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

Manajemen yang baik dalam suatu organisasi sangat tergantung pada kepemimpinan dalam melaksanakan fungsi perencanaan, pengorganisasian, koordinasi dan kontrol, tidak terkecuali kantor kecamatan. Camat perlu memiliki dan menguasai kemampuan manajerial agar dapat menyelesaikan tugasnya dengan baik. Seorang camat hendaknya memiliki kemampuan yang lebih memadai, sehingga dapat memimpin dan meningkatkan kinerja pegawai yang dipimpinnya.

Motivasi adalah keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai suatu tujuan. Oleh sebab itu pimpinan penting mengetahui apa yang menjadi motivasi para pegawai atau bawahannya. Adanya motivasi dalam melaksanakan pekerjaannya secara otomatis akan meningkatkan kinerja pegawai.

Kinerja pegawai selain dipengaruhi oleh kepemimpinan dan motivasi juga sangat dipengaruhi oleh lingkungan kerja. Lingkungan kerja yang nyaman dan kondusif menjadikan pegawai menjadi senang bekerja dan pada akhirnya kinerja pegawai menjadi meningkat. Lingkungan kerja sangat mempengaruhi kinerja pegawai, karena dengan lingkungan yang kondusif akan menyebabkan kinerja pegawai menjadi meningkat, tidak terkecuali pegawai kecamatan Laweyan Surakarta.

d. Maria Angella Widya Puspasari (2014)

Pengaruh Motivasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi Dan Kinerja Karyawan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh motivasi dan budaya organisasi terhadap komitmen organisasi dan kinerja karyawan. Penelitian ini dilakukan pada seluruh karyawan PT. Citra Sena Sukses Semarang yang berjumlah 60 orang. Penelitian ini dirancang sebagai suatu penelitian empiris untuk menguji hipotesis dan didesain sebagai penelitian *cross sectional*.

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode analisis deskriptif dan analisis regresi linier berganda. Sedangkan untuk menguji instrument dilakukan melalui uji validitas dan uji reliabilitas. Hasil analisis regresi diketahui bahwa motivasi dan budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap komitmen organisasi, motivasi dan budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil analisis diketahui bahwa motivasi dan budaya organisasi secara bersamaan (simultan) berpengaruh terhadap komitmen organisasi dan kinerja karyawan.

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

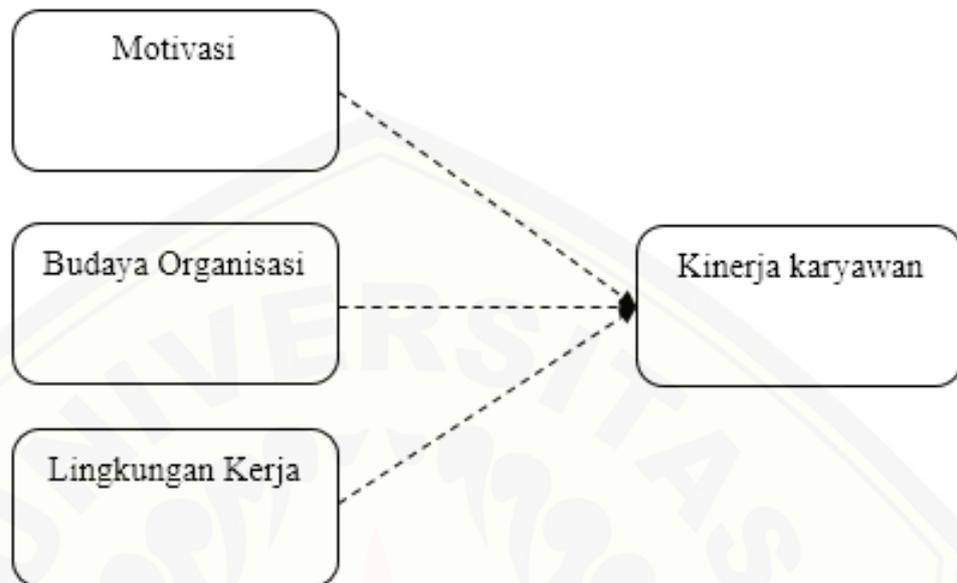
No	Nama Peneliti (Tahun)	Variabel-variabel Penelitian	Metode Analisis	Hasil (Kesimpulan)
1.	Alwi Suddin (2010)	Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja, Kinerja	Analisis Regresi Linier Berganda, Uji t, dan Uji F	a. Motivasi dan lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai secara simultan maupun parsial. b. Lingkungan kerja merupakan variabel dominan yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai kecamatan Laweyan, Surakarta.
2.	Ragil Permansari (2013)	Motivasi, lingkungan kerja, kinerja	Regresi berganda	a. Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. b. Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. c. Secara bersama-sama motivasi kerja dan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
3.	Harmusa Oktaviani (2014)	Lingkungan Kerja, Budaya Organisasi, Kinerja	Analisis Regresi Linier Berganda	Lingkungan kerja dan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan
4.	Maria Angella Widya Puspasari (2014)	Motivasi, Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, Kinerja	Analisis Regresi Linear Berganda	1. motivasi dan budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap komitmen organisasi, motivasi dan budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai. 2. Hasil analisis diketahui bahwa motivasi dan budaya organisasi secara bersama-sama (simultan) berpengaruh terhadap komitmen organisasi dan kinerja karyawan.

Sumber : Ragil (2013), Harmusa (2014), Alwi (2010), Puspasari (2014)

### 2.3 Kerangka Konseptual Penelitian

Kerangka konseptual dalam penelitian ini bertujuan untuk mempermudah dalam menganalisis pengaruh dari setiap variabel terikat. Kerangka konseptual di

bawah ini menunjukkan bahwa motivasi, Budaya Organisasi dan lingkungan kerja, memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan.



Gambar 2.1 Kerangka Konseptual Penelitian

Keterangan :

-----> = Pengujian Secara Parsial

#### 2.4 Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap hasil penelitian, dikatakan sementara karena jawaban yang diberikan baru berdasarkan pada teori yang relevan, belum berdasarkan fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Berdasarkan landasan teori dan penelitian terdahulu maka disusun hipotesis sebagai berikut :

1. Menurut Robbins (2007: 98) motivasi adalah proses dimana perilaku diberikan energi dan diarahkan. Berdasarkan kajian empirik Alwi Suddin (2010) dalam penelitian yang berjudul pengaruh kepemimpinan, motivasi, dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai kecamatan Laweyan, Surakarta. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

H1 : Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan bagian produksi.

2. Menurut Robbins (2007:721) menyatakan bahwa budaya organisasi mengacu pada sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi lain. Berdasarkan kajian empirik yang berjudul Pengaruh Motivasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi Dan Kinerja Karyawan PT. Citra Sena Sukses Semarang. Hasil penelitian ini menunjukkan budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai.  
H2 : Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan bagian produksi.
3. Sedarmayanti (2007: 119) mendefinisikan bahwa lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang diembankan. Berdasarkann kajian empirik Ragil Permanasari (2013) yang berjudul pengaruh motivasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja PT.Anugrah Raharjo Semarang. Hasil penilitian ini menunjukkan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.  
H3 : Lingkungan kerja berpengaruh sinifikan terhadap kinerja karyawan kinerja karyawan bagian produksi.

### BAB 3. METODE PENELITIAN

#### 3.1 Rancangan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah yang ada, maka penelitian ini merupakan *explanatory research* yaitu penelitian untuk menguji hubungan atau pengaruh antara variabel yang di hipotesiskan serta didasarkan pada kajian teoritis dan empiritis. Hipotesis itu sendiri adalah pengaruh motivasi, udaya organisasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan bagian produksi PT. Perkebunan Nusantara XI PG. Soedhono

#### 3.2 Populasi dan Sampel

Populasi yang menjadi objek penelitian adalah karyawan tetap dan karyawan honorer bagian produksi pada PT.Perkebunan Nusantara XI PG.Soedhono, Kabupaten Ngawi yang berjumlah 462 orang. Berikut ini adalah tabel karyawan tetap dan karyawan honorer bagian produksi PT.Perkebunan Nusantara XI PG.Soedhono :

Tabel 3.1 Data Karyawan PT.Perkebunan Nusantara XI PG.Soedhono

No	Golongan Karyawan	Jumlah Karyawan
1	Karyawan Tetap	99
2	Honorer	363
<b>Total</b>		<b>462</b>

Sumber : Kepala Staff SDM dan Umum

Dalam penelitian ini sampel yang akan diambil 10 % dari populasi karyawan tetap dan karyawan honorer yaitu 46 orang secara acak.

#### 3.3 Jenis dan Sumber Data

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

##### a. Data Primer

Menurut Jonathan Sarwono (2006:09) data primer adalah data yang berasal dari sumber asli atau pertama. Data ini tidak tersedia dalam bentuk

terkompilasi ataupun dalam bentuk file. Data ini dicari melalui narasumber atau dalam istilah teknisnya responden. Sumber data primer ini diperoleh dari penyebaran angket dan wawancara langsung yang berisi kuesioner kepada karyawan tetap dan karyawan honorer bagian produksi PT.Perkebunan Nusantara XI PG.Soedhono.

b. Data Sekunder

Menurut Jonathan Sarwono (2006:11) data sekunder merupakan data yang sudah tersedia. Sumber data sekunder dari penelitian ini diperoleh dari website resmi PT.Perkebunan Nusantara XI.

### 3.4 Definisi Operasional Variabel

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

a. Variabel bebas (Indipenden)

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

1. Motivasi (X1)

Motivasi karyawan PG.Soedono yaitu kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan perusahaan yang dikondisikan oleh kemampuan upaya untuk beberapa kebutuhan individual. Indikator yang digunakan dalam mengukur motivasi mengacu pada pendapat Robbin (dalam Teguh, 2016:40) adalah sebagai berikut :

1. Mempunyai sifat agresif.

Karyawan selalu mengawali pekerjaan dengan inisiatif sendiri tanpa disuruh oleh pimpinan.

2. Kreatif dalam pelaksanaan pekerjaan.

Karyawan memiliki banyak cara dalam menyelesaikan pekerjaan yang telah ditentukan oleh perusahaan dengan cara tertentu.

3. Mematuhi jam kerja.

Karyawan berangkat dan pulang bekerja sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan perusahaan.

4. Kesetiaan dan kejujuran.

Karyawan bekerja dengan penuh rasa tanggung jawab dalam menjalankan tugas dan kewajiban.

5. Terjalin hubungan kerja antara pegawai dan pimpinan.

Karyawan memiliki hubungan yang baik dengan pimpinan perusahaan.

2. Budaya Organisasi (X2)

Budaya organisasi kerja PG.Soedono merupakan norma-norma dan nilai-nilai yang mengarahkan perilaku anggota PG.Soedono dimana setiap anggota akan berperilaku sesuai dengan budaya yang berlaku agar diterima oleh lingkungannya. Seperti budaya yang ada dalam PT.Perkebunan Nusantara XI PG.Soedono yaitu Produktif, Amanah, Kualitas, Simpatik dan Inovatif.

Indikator budaya organisasi sebagai berikut :

1) *Risk tolerance* (toleransi terhadap resiko)

Indikator ini menunjukkan suatu keadaan dimana karyawan didorong selalu mencoba cara baik dalam menghadapi resiko dan menjadi inovatif.

2) *Direction* (arah)

Indikator ini menunjukkan kemampuan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan sasaran yang telah ditentukan.

3) *Management Support* (dukungan manajemen)

Indikator ini menunjukkan dukungan melalui hubungan dengan orang lain untuk meningkatkan produktivitas.

4) *Control* (pengawasan)

Indikator ini menunjukkan pengawasan menggunakan tolok ukur kualitas yang tinggi untuk menyelesaikan tugas.

5) *Conflict tolerance* (toleransi konflik)

Indikator ini menunjukkan kepekaan dan rasa tanggap terhadap persoalan perusahaan.

### 3. Lingkungan kerja (X3)

Lingkungan kerja keseluruhan alat perkakas dan bahan yang terdapat di lingkungan PG.Soedhono. Adapaun indikator lingkungan kerja menurut (Sedarmayanti, 2001:46) adalah sebagai berikut :

1. Penerangan ditempat kerja.
2. Temperatur udara ditempat kerja.
3. Kelembaban udara ditempat kerja.
4. Sirkulasi udara ditempat kerja.
5. Getaran mekanis ditempat kerja.
6. Bau tidak sedap ditempat kerja.
7. Tata warna ditempat kerja.
8. Dekorasi ditempat kerja.
9. Musik ditempat kerja.
10. Keamanan ditempat kerja.

### b. Variabel terikat (Kinerja/Y)

Kinerja karyawan PT.Perkebunan Nusantara XI PG.Soedono Ngawi merupakan suatu prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja, untuk kerja atau penampilan kerja. Dalam penelitian ini, pengukuran kinerja karyawan dengan menggunakan indikator-indikator yang dikemukakan oleh Mangkunegara (2009:67) adalah sebagai berikut :

1. Kualitas kerja (*quality of work*)\nMenunjukkan kecermatan dalam menyesuaikan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya.
2. Ketetapan waktu (*promptness*)\nMenunjukkan pekerjaan yang telah diselesaikan sesuai dengan waktu yang ditetapkan.
3. Inisiatif (*initiative*)

Adanya inisiatif dalam diri anggota organisasi untuk melakukan pekerjaan serta mengatasi masalah dalam pekerjaan merupakan cara seorang karyawan yang memiliki kinerja yang baik.

4. Keterampilan kerja (*capability*)

Menunjukkan keterampilan diri dalam melaksanakan pekerjaan.

5. Komunikasi (*communication*)

Menunjukkan terjalannya komunikasi yang baik dengan pimpinan.

### 3.5 Teknik Pengukuran Data

Menurut Ghozali (2013:3), pengukuran merupakan suatu proses hal mana suatu angka atau simbol diletakkan pada karakteristik atau properti suatu stimuli sesuai dengan aturan atau prosedur yang telah ditetapkan. Teknik pengukuran yang dilakukan untuk penelitian adalah menggunakan skala likert. Skala likert adalah skala yang digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial (Sugiyono, 2013:132). Skala likert digunakan secara luas yang mengharuskan responden untuk menunjukkan derajat setuju atau tidak setuju kepada setiap statemen yang berkaitan dengan objek yang dinilai (Amirullah, 2013:97). Rentang skala pengukuran dalam penelitian ini terdiri dari :

- a. Sangat Setuju (SS) : Skor 5
- b. Setuju (S) : Skor 4
- c. Netral : Skor 3
- d. Tidak Setuju (TS) : Skor 2
- e. Sangat Tidak Setuju : Skor 1

### 3.6 Metode Analisis Data

#### 3.6.1 Uji Instrumen Penelitian

a. Uji Validitas

Uji validitas menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur kuesioner mengukur apa yang ingin diukur dalam sebuah penelitian secara tepat. Sebuah instrumen dikatakan valid apabila mampu mengukur apa yang diinginkan serta

dapat mengungkapkan data dari variabel yang akan diteliti secara tepat. Untuk menguji validitas tersebut dapat digunakan rumus Korelasi Product Moment (Singarimbun, 2004: 137)

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

Keterangan :

n = Jumlah data observasi      Y = variabel terikat

X = variabel bebas                  r = koefisien korelasi product moment pearson's

Ghozali (2005:42) mengemukakan bahwa jika r hitung > r tabel dan bernilai positif maka butir pertanyaan atau indikator tersebut dinyatakan valid. Suatu butir pertanyaan dikatakan valid apabila nilai signifikansinya > 0,05 dan sebaliknya jika nilai signifikansinya < 0,05 maka butir pertanyaan dikatakan tidak valid.

#### b. Uji Reabilitas

Menurut Ghozali (2013:47) reliabilitas sebenarnya adalah alat untuk mengukur suatu kuisioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuisioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu.

Uji reliabilitas dapat dilakukan dengan cara *one shot* melalui uji statistic *cronbach* ( $\alpha$ ). Suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai *Cronbach Alpha* >0,70 (Nunally, , dalam Ghozali, 2013:42). Adapun rumus yang digunakan sebagai berikut :

$$\alpha = \frac{k_r}{1 + (k - 1)_r}$$

Keterangan :

$\alpha$  = koefisien reabilitas

k = jumlah variabel independen dalam perusahaan

r = koefisien rata-rata korelasi antar variabel

### c. Uji Normalitas

Menurut Ghozali (2013:160) uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Distribusi normal akan membentuk satu garis lurus diagonal, dan plotting data residual akan dibandingkan dengan garis diagonal. Jika distribusi data residual normal, maka garis yang menggambarkan data sesungguhnya akan mengikuti garis diagonalnya. Dasar pengambilan keputusan memenuhi normalitas atau tidak, sebagai berikut :

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

### 3.6.2 Analisis regresi Linier Berganda

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

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

Keterangan :

Y = Kinerja Karyawan

$\alpha$  = Konstanta regresi

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

$X_1$  = Motivasi

$X_2$  = Budaya Organisasi

$X_3$  = Lingkungan kerja

$e_i$  = Variabel penyimpangan estimasi regresi yang disebabkan oleh variabel-variabel lain yang tidak diteliti.

### 3.6.3 Uji Asumsi Klasik

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

#### 1. Uji Normalitas Model

Normalitas data adalah syarat yang harus dipenuhi oleh suatu sebaran data sebelum melakukan analisis regresi. Hal ini berguna untuk menghasilkan model regresi yang baik. Model regresi yang baik adalah data yang berdistribusi normal atau mendekati normal (Ghazali, 2013:147). Uji normalitas yang dilakukan terhadap sampel dilakukan dengan menggunakan *kolmogrov-smirnov* test dengan menetapkan derajat keyakinan ( $\alpha$ ) sebesar 5%. Kriteria pengujian dengan melihat besaran *kolmogrov-smirnov* test adalah sebagai berikut:

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

#### 2. Uji Multikolinearitas

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

#### 3. Uji Heteroskedastisitas

Asumsi ini menyatakan bahwa apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varians dari residual satu pengamatan yang lain. Jika varians satu dari residual satu pengamatan yang lain tetap, maka disebut homokedastisitas. Namun jika varians satu pengamatan lain berbeda, disebut heteroskedastisitas

(Ghazali, 2013:105). Salah satu cara untuk mendeteksi adanya heteroskedastisitas adalah dengan melakukan uji glesjer (glesjer test) atau uji park (park test). Dalam penelitian ini uji yang digunakan untuk mendeteksi adanya heteroskedastisitas adalah uji park. Metode uji Park yaitu dengan meregresikan nilai residual ( $e_i^2$ ) dengan masing-masing variabel dependen ( $\ln X_1$  dan  $\ln X_2$ ). Kriteria pengujian adalah sebagai berikut :

$H_0$  : tidak ada gejala heteroskedastisitas bila  $t_{hitung} < t_{tabel}$

$H_a$  : ada gejala heteroskedastisitas bila  $t_{hitung} > t_{tabel}$

### 3.6.4 Uji Hipotesis

Uji Hipotesis dilakukan melalui uji t untuk uji hipotesis secara parsial, uji f untuk uji hipotesis secara simultan dan analisis koefisien determinasi untuk melihat besarnya kontribusi variabel independen terhadap variabel dependen.

#### a. Uji Statistik t

Uji Statistik t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel penjelas/independen secara individual dalam menerangkan variasi variabel dependen (Ghozali, 2013:98).

Uji t digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel dependen (X) secara parsial. Kriteria pengujian tingkat signifikansi ( $\alpha$ ) = 0,05%. Berdasarkan pengujian hipotesis dengan uji t dapat dijelaskan sebagai berikut :

- 1) Apabila  $t_{hitung} > t_{tabel}$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, jadi variabel bebas secara parsial memiliki pengaruh nyata terhadap variabel terikat.
- 2) Apabila  $t_{hitung} < t_{tabel}$ , maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak, jadi variabel bebas secara parsial tidak memiliki pengaruh nyata terhadap variabel terikat.

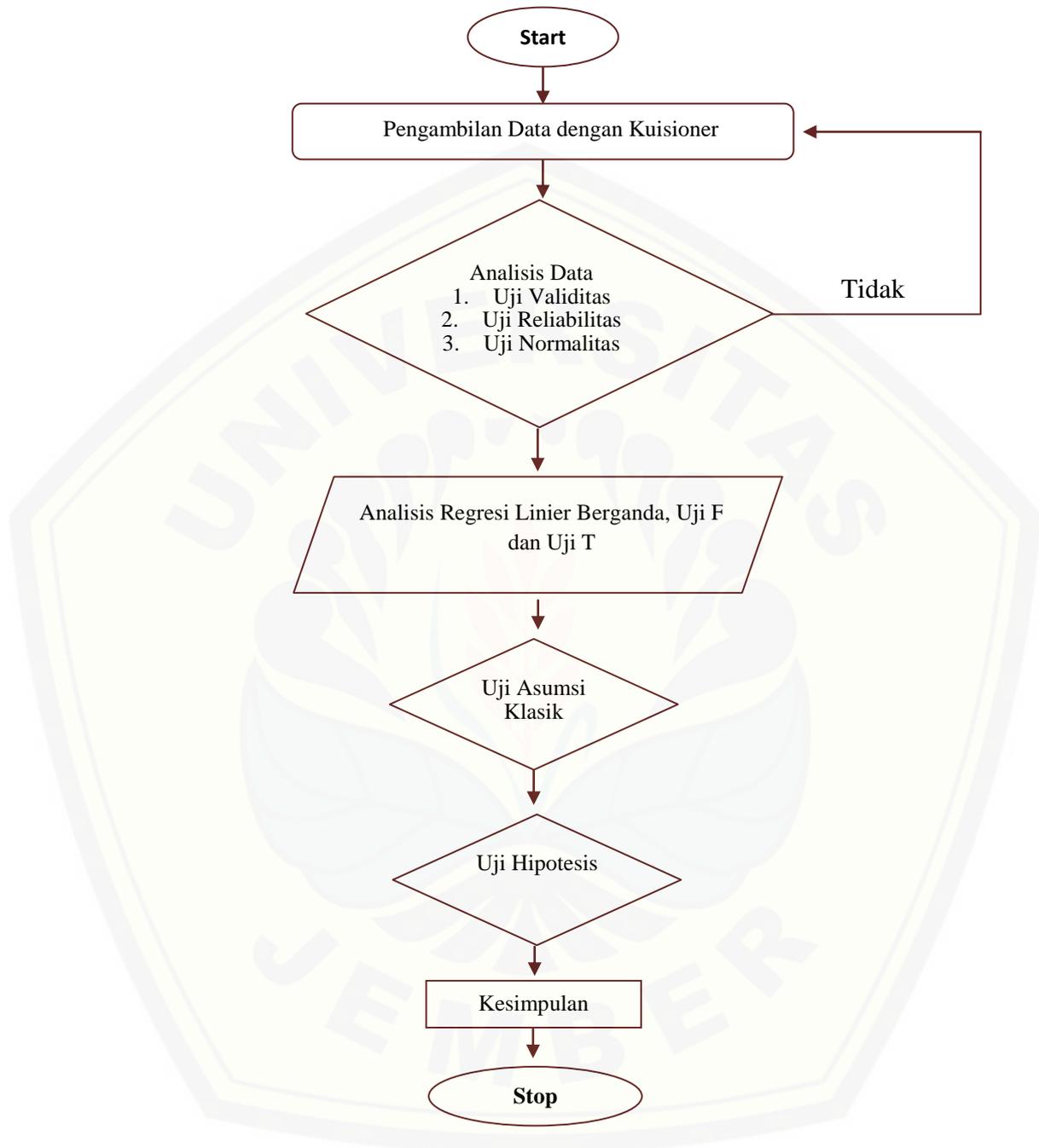
#### b. Uji Signifikan Simultan (Uji Statistik F)

Uji Statistik F pada dasarnya menunjukkan apakah semua variabel independen atau bebas yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel dependen/terikat (Ghozali, 2013:98). Pengujian hipotesis dengan uji F dapat dijelaskan sebagai berikut :

- 1) Apabila  $F_{hitung} > F_{tabel}$  , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, jadi variabel bebas secara simultan memiliki pengaruh nyata terhadap variabel terikat.
- 2) Apabila  $F_{hitung} < F_{tabel}$  , maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak, jadi variabel bebas secara simultan tidak memiliki pengaruh nyata terhadap variabel terikat.



### 3.6.4 Kerangka Pemecahan Masalah



Gambar 3.1 Kerangka Pemecahan Masalah

**Keterangan :**

Pengaruh, Motivasi, Budaya Organisasi dan Lingkungan kerja terhadap Kinerja karyawan PT.Perkebunan Nusantara PG.Soedono Ngawi, dapat diketahui langkah-langkah sebagai berikut :

- a. *Start*, yaitu tahap persiapan atau tahap awal sebelum melakukan penelitian.
- b. Pengumpulan data menggunakan kuisioner untuk mendapatkan data yang dilakukan dengan memberikan seperangkat pertanyaan pada responden.
- c. Menggunakan uji validitas, uji reabilitas dan uji normalitas terhadap data yang diperoleh untuk mengetahui keandalan dan kesesuaian alat ukur yang digunakan.
  - 1) Apabila data telah memenuhi syarat uji validitas dan uji reabilitas maka selanjutnya dapat dilakukan analisis faktor.
  - 2) Jika data tidak memenuhi syarat uji validitas dan uji reabilitas harus mengulang kembali langkah pengumpulan data yang sebelumnya didahului dengan merevisi kuisioner.
- d. Analisis regresi linier berganda untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel bebas yang terdiri dari Motivasi Kerja, Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja terhadap variabel terikat yaitu Kinerja karyawan PT.Perkebunan Nusantara XI PG.Soedono Ngawi.
- e. Uji asumsi klasik yang terdiri dari multikolinearitas, heteroskedastisitas. Tujuannya untuk mengetahui kemungkinan adanya penyimpangan dalam analisis regresi.
- f. Uji Hipotesis yaitu untuk menguji signifikan atau tidaknya pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat. Dalam pengujian ini menggunakan uji t dan uji f.
- g. Kesimpulan yaitu menarol suatu kesimpulan dari hasil pembahasan berdasarkan analisis yang telah dilakukan dan memberikan saran sesuai dengan hasil penelitian
- h. *Stop* merupakan akhir dari seluruh penelitian.

## BAB 5. PENUTUP

### 5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang telah peneliti jelaskan makadapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Hasil pengujian regresi berganda atas pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan menunjukkan hubungan yang positif signifikan. Ini membuktikan bahwa motivasi yang tinggi mampu meningkatkan kinerja karyawan secara optimal.
2. Hasil pengujian regresi berganda atas pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan menunjukkan hubungan yang positif signifikan. Ini membuktikan bahwa budaya organisasi yang baik mampu meningkatkan kinerja karyawan secara optimal.
3. Hasil pengujian regresi berganda atas pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan menunjukkan hubungan yang positif signifikan. Ini membuktikan bahwa lingkungan kerja yang baik mampu meningkatkan kinerja karyawan secara optimal.
4. Hasil pengujian regresi berganda atas pengaruh motivasi, budaya organisasi dan lingkungan kerja dan secara simultan terhadap Kinerja Karyawan menunjukkan hubungan yang signifikan. Ini membuktikan bahwa motivasi, budaya organisasi dan lingkungan kerja secara simultan yang baik mampu meningkatkan Kinerja Karyawan secara optimal.

### 5.2 Saran

1. Pihak PG. Soedhono dihimbau untuk mempertahankan dan memperkuat motivasi kepada karyawan dengan selalu memberikan dorongan-dorongan agar dari diri masing-masing karyawan dapat terpacu semangatnya untuk lebih maju dan meningkatkan kinerja mereka.
2. Pihak PG. Soedhono dihimbau untuk mempertahankan dan memperkuat budaya organisasi yang ada dalam perusahaan untuk kemajuan perusahaan dan pencapaian tujuan perusahaan.

3. Pihak PG. Soedhono dihimbau untuk mempertahankan dan memperkuat kondisi lingkungan kerja yang sudah ada.
4. Bagi peneliti selanjutnya , sebaiknya kuisisioner yang disebar dikemas lebih menarik agar karyawan semakin tertarik untuk berpartisipasi dalam mengisi kuisisioner penelitian.



**DAFTAR PUSTAKA**

- Arep Ishak & Tanjung hendri, 2003, *Manajemen Motivasi*. Jakarta: PT.Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Alex, S, Nitisemito, (1982), *Manajememen Personalialia*, Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Agela, Maria W. 2014. *Pengaruh Motivasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi Dan Kinerja Karyawan*. Semarang.
- Arikunto, Suharsimi. 2006. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta : Rineka Cipta.
- Bangun, Wilson. 2012. *Manajemen Sumberdaya Manusia*, Erlangga, Bandung.
- Anwar Prabu Mangkunegara. 2005. *Manajemen Sumberdaya Manusia*. PT.Remaja Rosda Karya, Bandung.
- Ghozali, Imam. 2013. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS Edisi VII*. Semarang: Badan Penertbit Universitas Diponegoro
- Hadari Nawawi, 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis yang Kompetitif*, Gadjah Mada University Press, Yogyakarta.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara. Jakarta.
- Handoko, T.Hani. 2001, *Manajemen Personalialia dan Daya Manusia*. BPFE, Yogyakarta
- Heidjrachman Dan Husnan,Suad. 2002. *Manajemen Personalialia*. Penerbit :BPFE UGM, Yogyakarta.
- Mardiana. 2005. *Manajemen Produksi*. Jakarta: Penerbit Badan Penerbit IPWI.
- Martoyo,S. 2000. *Manajemen Sumberdaya Manusia*, BPFE, Yogyakarta.

- Moeljono, Djokosantoso. 2003. *Budaya Korporat dan Keunggulan Korporaso*. PT.Elex Media Komputindo. Jakarta.
- Nasution, Mulia, 2000. *Manajemen Personalia Aplikasi Perusahaan*, Djambatan, Jakarta.
- Oktaviani, Harnamusa. 2014. *Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Koperasi Sumber Rejeki*. Rembang.
- Payaman J. Simanjuntak, 2005, *Manajemen dan Evaluasi Kinerja*, Jakarta: Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi UI.
- Permansari, Ragil. (2013). *pengaruh motivasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja PT.Anugrah Raharjo*. Semarang.
- Robbins, Stephen P. 2006. *Perilaku Organisasi*. Edisi kesepuluh. Jakarta: PT Indeks Kelompok Gramedia.
- Robbins, Stephen P. 2007. *Prinsip-prinsip Perilaku Organisasi*. Edisi Lima, Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Siagian, Sondang P. 2004. *Teri Motivasi dan Aplikasinya*. Jakarta : PT Rineka Cipta.
- Siagian, Sondang P. 2007. *Manajemen Sumberdaya Manusia*, Bumi Aksara, Jakarta.
- Sedarmayanti, 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung: PT Refika Aditama.
- Suddin, Alwi. 2014. *pengaruh kepemimpinan, motivasi, dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai kecamatan Laweyan*. Surakarta.
- Sugiyono. 2002. *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung: CV Alfabeta.

**Lampiran 1****KUESIONER PENELITIAN**

Kepada :

Yth. Bapak/Ibu/Saudara/i

Karyawan PT.Perkebunan Nusantara XI PG.Soedhono

Di tempat

Dengan Hormat,

Dalam rangka penyusunan skripsi sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan studi S1 di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember, peneliti memohon kesediaan Bapak/Ibu/Sdr/i untuk memberikan informasi dengan mengisi pernyataan-pernyataan yang tersedia dalam kuesioner penelitian ini dengan jujur dan sebenarnya. Judul dalam penelitian ini adalah **“Pengaruh Motivasi Kerja, Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Produksi PT.Perkebunan Nusantara XI PG.Soedhono Ngawi”**.

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

Atas kesediaan dan kerjasama Bapak/Ibu/Sdr/i yang berkenan untuk meluangkan waktu mengisi formulir kuesioner ini, peneliti mengucapkan terimakasih.

Peneliti,

Eko Prasetianto Nugroho

120810201111

**Kuisisioner****1. IDENTITAS RESPONDEN**

1. Nama : .....
2. Jenis kelamin : L/P
3. Pendidikan : SMA SEDERAJAT/DIPLOMA/SARJANA
4. Usia : ..... tahun
5. Masa kerja : ..... tahun

**2. PETUNJUK PENGISIAN**

- a. Pernyataan-pernyataan tersebut mohon diisi dengan jujur dan apa adanya sesuai dengan kenyataan yang ada.
- b. Isilah pernyataan-pernyataan dibawah ini dengan memberikan tanda centan (√) pada salah satu jawaban yang Anda anggap sesuai. Terdapat 5(lima) pilihan jawaban dengan keterangan sebagai berikut :

Sangat Setuju (SS) : Skor 5

Setuju (S) : Skor 4

Netral (N) : Skor 3

Tidak Setuju (TS) : Skor 2

Sangat Tidak Setuju (STS) : Skor 1

No.	Motivasi Kerja (X1)	SS	S	N	TS	STS
-----	---------------------	----	---	---	----	-----



1	Saya mengawali pekerjaan dengan inisiatif sendiri tanpa disuruh pimpinan.					
2	Saya memiliki banyak cara dalam menyelesaikan pekerjaan yang telah ditentukan perusahaan.					
3	Saya berangkat dan pulang bekerja sesuai dengan waktu yang ditetapkan perusahaan.					
4	Saya bekerja dengan penuh rasa tanggung jawab dalam menjalankan tugas dan kewajiban saya.					
5	Saya memiliki hubungan yang baik dengan pimpinan perusahaan.					
<b>No.</b>	<b>Budaya Organisasi (X2)</b>	<b>SS</b>	<b>S</b>	<b>N</b>	<b>TS</b>	<b>STS</b>
1	Saya didorong untuk selalu mencoba cara baik dalam menghadapi resiko dan menjad inovatif.					
2	Kemampuan saya dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan sasaran yang telah ditentukan.					
3	Adanya dukungan antara saya dengan karyawan lain untuk meningkatkan produktivitas					
4	adanya pengawasan dalam pekerjaan saya sebagai tolok ukur kualitas untuk menyelesaikan tugas.					
5	Seluruh karyawan memiliki kepekaan dan rasa tanggap terhadap persoalan perusahaan.					
<b>No.</b>	<b>Lingkungan Kerja (X3)</b>	<b>SS</b>	<b>S</b>	<b>N</b>	<b>TS</b>	<b>STS</b>
1	Suhu udara di ruangan saya sudah cukup baik sehingga membuat saya nyaman bekerja.					
2	Penerangan di lingkungan kerja perlu ditambah untuk memudahkan saya dalam menyelesaikan pekerjaan.					
3	Bau tidak sedap di lingkungan saya bekerja mempengaruhi konsentrasi saya dalam bekerja					
4	Getaran mekanis di lingkungan saya bekerja mempengaruhi konsentrasi saya dalam bekerja.					
5	Sirkulasi udara di lingkungan saya bekerja sudah cukup baik sehingga					

No.	Kinerja (Y)	SS	S	N	TS	STS
1	Saya dapat memenuhi standar kualitas yang ditetapkan perusahaan.					
2	Saya sadar diri untuk melakukan sesuatu dalam melaksanakan tugas yang telah ditentukan.					
3	Saya memenuhi ketepatan waktu sesuai standar dalam menyelesaikan tugas.					
4	Saya terampil dalam bekerja sesuai dengan pekerjaan yang telah ditentukan.					
5	Saya mampu berinteraksi dengan atasan untuk mengemukakan saran dan pendapat.					

## Lampiran 2 Hasil Rekapitulasi Kuisiонер

No.	x1_1	x1_2	x1_3	x1_4	x1_5	Tot al	x2_1	x2_2	x2_3	x2_4	x2_5	Tot al	x3_1	x3_2	x3_3	x3_4	x3_5	Tot al	y3_1	y2_2	y3_3	y3_4	y3_5	Tot al
1	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	4	4	5	3	3	19	4	4	4	4	4	20
2	4	3	5	5	5	22	4	4	5	5	5	23	3	4	4	4	4	19	4	5	5	3	5	22
3	5	4	4	5	4	22	5	4	4	5	4	22	4	4	3	3	4	18	5	4	5	5	4	23
4	4	4	5	4	5	22	4	3	5	4	5	22	4	3	3	3	4	17	4	5	5	4	4	22
5	4	5	4	4	5	22	4	5	4	4	5	21	5	5	4	4	5	23	5	4	4	4	4	21
6	4	4	4	4	4	20	4	2	4	4	4	20	4	2	3	2	4	15	4	5	4	4	4	21
7	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	19	4	4	4	4	4	20	3	4	4	3	3	17
8	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	4	4	2	2	4	16	4	4	3	4	5	20
9	4	4	4	4	4	20	4	3	4	4	4	20	4	3	4	4	4	19	4	4	4	4	4	20
10	4	3	5	4	5	21	4	3	5	4	5	22	3	3	4	3	3	16	3	4	4	3	4	18
11	4	3	4	4	5	20	4	3	4	4	5	21	3	3	3	3	4	16	4	5	4	4	4	21
12	4	4	4	4	3	19	4	2	4	4	3	19	4	2	3	3	3	15	4	4	4	4	4	20
13	4	4	4	4	4	20	4	2	4	4	4	20	4	2	3	4	4	17	4	4	4	4	4	20
14	4	4	3	4	3	18	4	3	3	4	3	18	4	3	3	3	3	16	4	4	3	3	4	18
15	4	4	5	5	3	21	4	4	5	5	3	21	4	4	4	4	4	20	4	4	3	4	4	19
16	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20
17	4	4	5	5	5	23	2	4	5	4	5	21	4	4	4	3	4	19	4	5	4	4	4	21
18	5	2	4	5	4	20	4	4	5	3	4	20	2	4	4	3	3	16	4	5	4	4	3	20
19	4	5	5	4	5	23	5	3	5	2	5	21	5	3	3	3	5	19	5	5	4	3	5	22
20	4	4	4	4	5	21	4	4	5	4	4	21	4	4	3	3	5	19	4	5	4	4	4	21
21	4	4	4	4	4	20	3	3	3	4	3	17	4	3	3	4	3	17	4	3	5	4	4	20
22	4	4	4	4	4	20	4	2	3	4	3	19	4	2	3	4	5	18	5	4	5	4	5	23

23	4	2	4	4	4	18	3	3	4	4	3	18	2	3	4	4	4	17	5	4	4	4	3	20
24	4	4	4	4	4	20	4	3	3	3	4	19	4	3	3	4	4	18	4	5	4	4	5	22
25	4	3	5	4	5	21	3	2	4	4	3	18	3	2	4	4	3	16	4	3	5	4	5	21
26	4	3	4	4	5	20	4	3	3	4	3	18	3	3	4	4	4	18	4	3	5	4	4	20
27	4	3	4	4	3	18	3	2	3	4	4	18	3	2	2	3	4	14	4	3	4	4	4	19
28	4	4	4	4	4	20	4	2	4	4	3	20	4	2	3	4	3	16	4	3	5	4	3	19
29	4	3	3	4	3	17	4	2	3	3	4	18	3	2	2	4	4	15	4	3	5	4	3	19
30	4	4	5	5	3	21	4	2	3	4	4	19	4	2	2	3	4	15	4	4	5	4	4	21
31	3	4	4	3	4	18	3	2	4	3	4	18	4	2	3	4	4	17	4	3	4	4	4	19
32	4	4	3	3	3	17	4	2	3	3	3	17	4	2	3	4	4	17	4	4	5	4	5	22
33	4	3	3	3	4	17	4	2	3	3	4	19	3	2	3	4	4	16	4	4	5	4	5	22
34	4	3	3	4	3	17	4	2	3	4	3	18	3	2	2	3	4	14	3	3	5	4	4	19
35	3	4	3	4	4	18	3	2	3	4	4	18	4	2	2	3	3	14	4	4	5	4	3	20
36	3	4	3	3	3	16	3	3	3	3	3	16	4	3	2	3	4	16	4	3	4	4	3	18
37	4	4	3	4	3	18	4	2	3	4	3	19	4	2	3	3	4	16	5	4	4	4	4	21
38	4	3	2	3	3	15	4	2	2	3	3	15	3	2	3	3	4	15	4	5	4	3	3	19
39	4	3	4	4	4	19	4	3	4	4	4	20	3	3	3	3	4	16	5	4	5	5	4	23
40	4	5	4	4	3	20	4	3	4	4	3	20	5	3	3	3	5	19	4	4	5	4	5	22
41	4	4	4	3	3	18	4	3	4	3	3	18	4	3	3	3	3	16	4	4	4	3	3	18
42	3	4	3	3	3	16	3	2	3	3	3	16	4	2	3	3	3	15	5	4	3	3	3	18
43	4	3	3	4	3	17	4	2	3	4	3	19	3	2	3	3	3	14	4	3	4	4	4	19
44	3	4	4	3	3	17	3	3	4	3	3	17	4	3	3	4	4	18	4	3	4	4	4	19
45	4	3	3	3	3	16	4	2	3	3	3	17	3	2	2	3	3	13	4	4	5	3	3	19
46	3	4	4	4	4	19	3	3	4	4	4	20	4	3	2	3	4	16	4	3	5	5	4	21

**Lampiran 3 Karakteristik Responden****Jenis Kelamin**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	L	41	89.1	89.1	89.1
	P	5	10.9	10.9	100.0
	Total	46	100.0	100.0	

**Pendidikan**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	S1	6	13.0	13.0	13.0
	SMA	40	87.0	87.0	100.0
	Total	46	100.0	100.0	

## Usia

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	37.00	2	4.3	4.3	4.3
	39.00	2	4.3	4.3	8.7
	40.00	1	2.2	2.2	10.9
	43.00	2	4.3	4.3	15.2
	44.00	2	4.3	4.3	19.6
	45.00	4	8.7	8.7	28.3
	46.00	2	4.3	4.3	32.6
	47.00	1	2.2	2.2	34.8
	48.00	5	10.9	10.9	45.7
	49.00	4	8.7	8.7	54.3
	50.00	6	13.0	13.0	67.4
	51.00	3	6.5	6.5	73.9
	52.00	3	6.5	6.5	80.4
	53.00	2	4.3	4.3	84.8
	54.00	2	4.3	4.3	89.1
	55.00	2	4.3	4.3	93.5
	56.00	2	4.3	4.3	97.8
	57.00	1	2.2	2.2	100.0
	Total	46	100.0	100.0	

Masa Kerja

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	6.00	5	10.9	10.9	10.9
	7.00	2	4.3	4.3	15.2
	8.00	11	23.9	23.9	39.1
	9.00	4	8.7	8.7	47.8
	10.00	7	15.2	15.2	63.0
	11.00	5	10.9	10.9	73.9
	12.00	4	8.7	8.7	82.6
	13.00	2	4.3	4.3	87.0
	14.00	1	2.2	2.2	89.1
	15.00	3	6.5	6.5	95.7
	16.00	2	4.3	4.3	100.0
Total		46	100.0	100.0	

## Lampiran 4 Jawaban Responden

X1.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	6	13.0	13.0	13.0
	4.00	38	82.6	82.6	95.7
	5.00	2	4.3	4.3	100.0
Total		46	100.0	100.0	

X1.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	2	4.3	4.3	4.3
	3.00	13	28.3	28.3	32.6
	4.00	28	60.9	60.9	93.5
	5.00	3	6.5	6.5	100.0
Total		46	100.0	100.0	

X1.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	1	2.2	2.2	2.2
	3.00	11	23.9	23.9	26.1
	4.00	26	56.5	56.5	82.6
	5.00	8	17.4	17.4	100.0
Total		46	100.0	100.0	

**X1.4**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	9	19.6	19.6	19.6
	4.00	31	67.4	67.4	87.0
	5.00	6	13.0	13.0	100.0
	Total	46	100.0	100.0	

**X1.5**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	17	37.0	37.0	37.0
	4.00	19	41.3	41.3	78.3
	5.00	10	21.7	21.7	100.0
	Total	46	100.0	100.0	

**X2.1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	1	2.2	2.2	2.2
	3.00	10	21.7	21.7	23.9
	4.00	33	71.7	71.7	95.7
	5.00	2	4.3	4.3	100.0
	Total	46	100.0	100.0	

**X2.2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	19	41.3	41.3	41.3
	3.00	16	34.8	34.8	76.1
	4.00	10	21.7	21.7	97.8
	5.00	1	2.2	2.2	100.0
	Total	46	100.0	100.0	

**X2.3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	1	2.2	2.2	2.2
	3.00	17	37.0	37.0	39.1
	4.00	20	43.5	43.5	82.6
	5.00	8	17.4	17.4	100.0
	Total	46	100.0	100.0	

**X2.4**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	1	2.2	2.2	2.2
	3.00	12	26.1	26.1	28.3
	4.00	30	65.2	65.2	93.5
	5.00	3	6.5	6.5	100.0
	Total	46	100.0	100.0	

**X2.5**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	20	43.5	43.5	43.5
	4.00	19	41.3	41.3	84.8
	5.00	7	15.2	15.2	100.0
	Total	46	100.0	100.0	

**X3.1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	2	4.3	4.3	4.3
	3.00	13	28.3	28.3	32.6
	4.00	28	60.9	60.9	93.5
	5.00	3	6.5	6.5	100.0
	Total	46	100.0	100.0	

**X3.2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	19	41.3	41.3	41.3
	3.00	16	34.8	34.8	76.1
	4.00	10	21.7	21.7	97.8
	5.00	1	2.2	2.2	100.0
	Total	46	100.0	100.0	

**X3.3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	9	19.6	19.6	19.6
	3.00	24	52.2	52.2	71.7
	4.00	12	26.1	26.1	97.8
	5.00	1	2.2	2.2	100.0
	Total	46	100.0	100.0	

**X3.4**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	2	4.3	4.3	4.3
	3.00	25	54.3	54.3	58.7
	4.00	19	41.3	41.3	100.0
	Total	46	100.0	100.0	

**X3.5**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	13	28.3	28.3	28.3
	4.00	28	60.9	60.9	89.1
	5.00	5	10.9	10.9	100.0
	Total	46	100.0	100.0	

**Y.1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	3	6.5	6.5	6.5
	4.00	35	76.1	76.1	82.6
	5.00	8	17.4	17.4	100.0
	Total	46	100.0	100.0	

**Y.2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	12	26.1	26.1	26.1
	4.00	24	52.2	52.2	78.3
	5.00	10	21.7	21.7	100.0
	Total	46	100.0	100.0	

**Y.3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	4	8.7	8.7	8.7
	4.00	24	52.2	52.2	60.9
	5.00	18	39.1	39.1	100.0
	Total	46	100.0	100.0	

Y.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	9	19.6	19.6	19.6
	4.00	34	73.9	73.9	93.5
	5.00	3	6.5	6.5	100.0
	Total	46	100.0	100.0	

Y.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	11	23.9	23.9	23.9
	4.00	26	56.5	56.5	80.4
	5.00	9	19.6	19.6	100.0
	Total	46	100.0	100.0	

## Lampiran 5 Uji Instrumen

## a. Uji Validitas

Correlations

		X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1
X1.1	Pearson Correlation	1	-.262	.196	.539**	.170	.415**
	Sig. (2-tailed)		.079	.192	.000	.259	.004
	N	46	46	46	46	46	46
X1.2	Pearson Correlation	-.262	1	.165	-.053	-.006	.324*
	Sig. (2-tailed)	.079		.273	.724	.970	.028
	N	46	46	46	46	46	46
X1.3	Pearson Correlation	.196	.165	1	.585**	.590**	.856**
	Sig. (2-tailed)	.192	.273		.000	.000	.000
	N	46	46	46	46	46	46
X1.4	Pearson Correlation	.539**	-.053	.585**	1	.334*	.727**
	Sig. (2-tailed)	.000	.724	.000		.023	.000
	N	46	46	46	46	46	46
X1.5	Pearson Correlation	.170	-.006	.590**	.334*	1	.731**
	Sig. (2-tailed)	.259	.970	.000	.023		.000
	N	46	46	46	46	46	46
X1	Pearson Correlation	.415**	.324*	.856**	.727**	.731**	1
	Sig. (2-tailed)	.004	.028	.000	.000	.000	
	N	46	46	46	46	46	46

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

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

## Correlations

		X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2
X2.1	Pearson Correlation	1	.118	.084	.040	.121	.385**
	Sig. (2-tailed)		.435	.578	.789	.423	.008
	N	46	46	46	46	46	46
X2.2	Pearson Correlation	.118	1	.597**	.320*	.440**	.548**
	Sig. (2-tailed)	.435		.000	.030	.002	.000
	N	46	46	46	46	46	46
X2.3	Pearson Correlation	.084	.597**	1	.258	.560**	.782**
	Sig. (2-tailed)	.578	.000		.083	.000	.000
	N	46	46	46	46	46	46
X2.4	Pearson Correlation	.040	.320*	.258	1	.097	.527**
	Sig. (2-tailed)	.789	.030	.083		.522	.000
	N	46	46	46	46	46	46
X2.5	Pearson Correlation	.121	.440**	.560**	.097	1	.713**
	Sig. (2-tailed)	.423	.002	.000	.522		.000
	N	46	46	46	46	46	46
X2	Pearson Correlation	.385**	.548**	.782**	.527**	.713**	1
	Sig. (2-tailed)	.008	.000	.000	.000	.000	
	N	46	46	46	46	46	46

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

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

## Correlations

		X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3.5	X3
X3.1	Pearson Correlation	1	.194	-.067	-.048	.363 <sup>*</sup>	.479 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)		.197	.657	.749	.013	.001
	N	46	46	46	46	46	46
X3.2	Pearson Correlation	.194	1	.528 <sup>**</sup>	.027	.251	.756 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)	.197		.000	.858	.092	.000
	N	46	46	46	46	46	46
X3.3	Pearson Correlation	-.067	.528 <sup>**</sup>	1	.377 <sup>**</sup>	-.056	.652 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)	.657	.000		.010	.711	.000
	N	46	46	46	46	46	46
X3.4	Pearson Correlation	-.048	.027	.377 <sup>**</sup>	1	.125	.453 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)	.749	.858	.010		.407	.002
	N	46	46	46	46	46	46
X3.5	Pearson Correlation	.363 <sup>*</sup>	.251	-.056	.125	1	.539 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)	.013	.092	.711	.407		.000
	N	46	46	46	46	46	46
X3	Pearson Correlation	.479 <sup>**</sup>	.756 <sup>**</sup>	.652 <sup>**</sup>	.453 <sup>**</sup>	.539 <sup>**</sup>	1
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.000	.002	.000	
	N	46	46	46	46	46	46

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

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

## Correlations

		Y.1	Y.2	Y.3	Y.4	Y.5	Y
Y.1	Pearson Correlation	1	.146	-.038	.245	.084	.492**
	Sig. (2-tailed)		.331	.800	.101	.577	.001
	N	46	46	46	46	46	46
Y.2	Pearson Correlation	.146	1	-.223	-.272	.139	.390**
	Sig. (2-tailed)	.331		.137	.068	.355	.007
	N	46	46	46	46	46	46
Y.3	Pearson Correlation	-.038	-.223	1	.342*	.139	.478**
	Sig. (2-tailed)	.800	.137		.020	.358	.001
	N	46	46	46	46	46	46
Y.4	Pearson Correlation	.245	-.272	.342*	1	.183	.510**
	Sig. (2-tailed)	.101	.068	.020		.223	.000
	N	46	46	46	46	46	46
Y.5	Pearson Correlation	.084	.139	.139	.183	1	.655**
	Sig. (2-tailed)	.577	.355	.358	.223		.000
	N	46	46	46	46	46	46
Y	Pearson Correlation	.492**	.390**	.478**	.510**	.655**	1
	Sig. (2-tailed)	.001	.007	.001	.000	.000	
	N	46	46	46	46	46	46

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

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

**b. Uji Reliabilitas****Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.743	6

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.779	6

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.725	6

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.759	6

## One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		X1	X2	X3	Y
N		52	52	52	52
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	27.1538	18.1346	13.8462	20.9615
	Std. Deviation	6.14653	3.59209	3.58857	4.85460
Most Extreme Differences	Absolute	.099	.217	.229	.195
	Positive	.068	.116	.140	.112
	Negative	-.099	-.217	-.229	-.195
Test Statistic		.099	.217	.229	.195
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200 <sup>c,d</sup>	.112 <sup>c</sup>	.148 <sup>c</sup>	.200 <sup>c</sup>

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

d. This is a lower bound of the true significance.

**Lampiran 6 Analisis Regresi Linier Berganda**

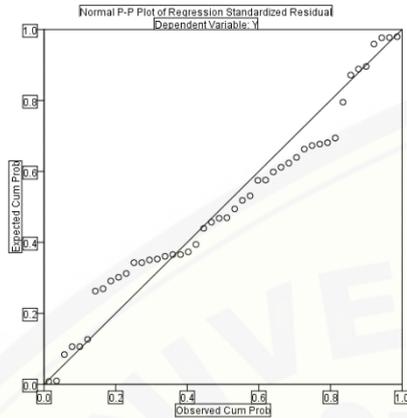
**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	.142	.060		2.375	.022
X1	.424	.096	.427	4.403	.000
X2	.179	.086	.158	2.069	.045
X3	.500	.081	.471	6.195	.000

a. Dependent Variable: Y

**Lampiran 7 Uji Asumsi Klasik**

**a. Uji Normalitas Model**



**b. Uji Multikolinearitas**

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

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	.142	.060		2.375	.022		
X1	.424	.096	.427	4.403	.000	.299	3.347
X2	.179	.086	.158	2.069	.045	.480	2.083
X3	.500	.081	.471	6.195	.000	.484	2.065

a. Dependent Variable: Y

**c. Uji Heteroskedastisitas**

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

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	12.410	2.343		5.297	.000
X1	.235	.207	.307	1.134	.263
X2	.194	.208	.226	.931	.357
X3	-.027	.127	-.037	-.215	.830

a. Dependent Variable: Y

## Lampiran 8 Uji Hipotesis

### a. Uji t

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

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.142	.060		2.375	.022
	X1	.424	.096	.427	4.403	.000
	X2	.179	.086	.158	2.069	.045
	X3	.500	.081	.471	6.195	.000

a. Dependent Variable: Y

### b. Uji F

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	39.699	3	13.233	10.853	.000 <sup>b</sup>
	Residual	5.301	42	.126		
	Total	45.000	45			

a. Dependent Variable: Y

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

### c. Uji Koefisienan Determinasi

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.939 <sup>a</sup>	.882	.874	.35525516

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

b. Dependent Variable: Y

## Lampiran 9 Rtabel

N	The Level of Significance		N	The Level of Significance	
	5%	1%		5%	1%
3	0.997	0.999	38	0.320	0.413
4	0.950	0.990	39	0.316	0.408
5	0.878	0.959	40	0.312	0.403
6	0.811	0.917	41	0.308	0.398
7	0.754	0.874	42	0.304	0.393
8	0.707	0.834	43	0.301	0.389
9	0.666	0.798	44	0.297	0.384
10	0.632	0.765	45	0.294	0.380
11	0.602	0.735	46	0.291	0.376
12	0.576	0.708	47	0.288	0.372
13	0.553	0.684	48	0.284	0.368
14	0.532	0.661	49	0.281	0.364
15	0.514	0.641	50	0.279	0.361
16	0.497	0.623	55	0.266	0.345
17	0.482	0.606	60	0.254	0.330
18	0.468	0.590	65	0.244	0.317
19	0.456	0.575	70	0.235	0.306
20	0.444	0.561	75	0.227	0.296
21	0.433	0.549	80	0.220	0.286
22	0.432	0.537	85	0.213	0.278
23	0.413	0.526	90	0.207	0.267
24	0.404	0.515	95	0.202	0.263
25	0.396	0.505	100	0.195	0.256
26	0.388	0.496	125	0.176	0.230
27	0.381	0.487	150	0.159	0.210
28	0.374	0.478	175	0.148	0.194
29	0.367	0.470	200	0.138	0.181
30	0.361	0.463	300	0.113	0.148
31	0.355	0.456	400	0.098	0.128
32	0.349	0.449	500	0.088	0.115
33	0.344	0.442	600	0.080	0.105
34	0.339	0.436	700	0.074	0.097
35	0.334	0.430	800	0.070	0.091
36	0.329	0.424	900	0.065	0.086
37	0.325	0.418	1000	0.062	0.081

## Lampiran 10 tTabel

$P_r$ \ $df$	0.25	0.10	0.05	0.025	0.01	0.005	0.001
	0.50	0.20	0.10	0.050	0.02	0.010	0.002
41	0.68052	1.30254	1.68288	2.01954	2.42080	2.70118	3.30127
42	0.68038	1.30204	1.68195	2.01808	2.41847	2.69807	3.29595
43	0.68024	1.30155	1.68107	2.01669	2.41625	2.69510	3.29089
44	0.68011	1.30109	1.68023	2.01537	2.41413	2.69228	3.28607
45	0.67998	1.30065	1.67943	2.01410	2.41212	2.68959	3.28148
46	0.67986	1.30023	1.67866	2.01290	2.41019	2.68701	3.27710
47	0.67975	1.29982	1.67793	2.01174	2.40835	2.68456	3.27291
48	0.67964	1.29944	1.67722	2.01063	2.40658	2.68220	3.26891
49	0.67953	1.29907	1.67655	2.00958	2.40489	2.67995	3.26508
50	0.67943	1.29871	1.67591	2.00856	2.40327	2.67779	3.26141
51	0.67933	1.29837	1.67528	2.00758	2.40172	2.67572	3.25789
52	0.67924	1.29805	1.67469	2.00665	2.40022	2.67373	3.25451
53	0.67915	1.29773	1.67412	2.00575	2.39879	2.67182	3.25127
54	0.67906	1.29743	1.67356	2.00488	2.39741	2.66998	3.24815
55	0.67898	1.29713	1.67303	2.00404	2.39608	2.66822	3.24515
56	0.67890	1.29685	1.67252	2.00324	2.39480	2.66651	3.24226
57	0.67882	1.29658	1.67203	2.00247	2.39357	2.66487	3.23948
58	0.67874	1.29632	1.67155	2.00172	2.39238	2.66329	3.23680
59	0.67867	1.29607	1.67109	2.00100	2.39123	2.66176	3.23421
60	0.67860	1.29582	1.67065	2.00030	2.39012	2.66028	3.23171
61	0.67853	1.29558	1.67022	1.99962	2.38905	2.65886	3.22930
62	0.67847	1.29536	1.66980	1.99897	2.38801	2.65748	3.22696

## Lampiran 11 Ftabel

Titik Persentase Distribusi F untuk Probabilita = 0,05															
df untuk penyebut (N2)	df untuk pembilang (N1)														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
46	4.05	3.20	2.81	2.57	2.42	2.30	2.22	2.15	2.09	2.04	2.00	1.97	1.94	1.91	1.89
47	4.05	3.20	2.80	2.57	2.41	2.30	2.21	2.14	2.09	2.04	2.00	1.96	1.93	1.91	1.88
48	4.04	3.19	2.80	2.57	2.41	2.29	2.21	2.14	2.08	2.03	1.99	1.96	1.93	1.90	1.88
49	4.04	3.19	2.79	2.56	2.40	2.29	2.20	2.13	2.08	2.03	1.99	1.96	1.93	1.90	1.88
50	4.03	3.18	2.79	2.56	2.40	2.29	2.20	2.13	2.07	2.03	1.99	1.95	1.92	1.89	1.87
51	4.03	3.18	2.79	2.55	2.40	2.28	2.20	2.13	2.07	2.02	1.98	1.95	1.92	1.89	1.87
52	4.03	3.18	2.78	2.55	2.39	2.28	2.19	2.12	2.07	2.02	1.98	1.94	1.91	1.89	1.86
53	4.02	3.17	2.78	2.55	2.39	2.28	2.19	2.12	2.06	2.01	1.97	1.94	1.91	1.88	1.86
54	4.02	3.17	2.78	2.54	2.39	2.27	2.18	2.12	2.06	2.01	1.97	1.94	1.91	1.88	1.86
55	4.02	3.16	2.77	2.54	2.38	2.27	2.18	2.11	2.06	2.01	1.97	1.93	1.90	1.88	1.85
56	4.01	3.16	2.77	2.54	2.38	2.27	2.18	2.11	2.05	2.00	1.96	1.93	1.90	1.87	1.85
57	4.01	3.16	2.77	2.53	2.38	2.26	2.18	2.11	2.05	2.00	1.96	1.93	1.90	1.87	1.85
58	4.01	3.16	2.76	2.53	2.37	2.26	2.17	2.10	2.05	2.00	1.96	1.92	1.89	1.87	1.84
59	4.00	3.15	2.76	2.53	2.37	2.26	2.17	2.10	2.04	2.00	1.96	1.92	1.89	1.86	1.84
60	4.00	3.15	2.76	2.53	2.37	2.25	2.17	2.10	2.04	1.99	1.95	1.92	1.89	1.86	1.84
61	4.00	3.15	2.76	2.52	2.37	2.25	2.16	2.09	2.04	1.99	1.95	1.91	1.88	1.86	1.83
62	4.00	3.15	2.75	2.52	2.36	2.25	2.16	2.09	2.03	1.99	1.95	1.91	1.88	1.85	1.83