



**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, BUDAYA
ORGANISASI DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP
KINERJA KARYAWAN TETAP
PT. CEMENT PUGER JAYA RAYA SENTOSA
KABUPATEN JEMBER**

**THE EFFECT OF LEADERSHIP, ORGANIZATIONAL CULTURE AND
MOTIVATION FROM EMPLOYEE OF PT. CEMENT PUGER JAYA
RAYA SENTOSA KABUPATEN JEMBER**

SKRIPSI

Oleh

Fitria Wulandari

NIM 130810201053

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS JEMBER**

2017



**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, BUDAYA
ORGANISASI DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP
KINERJA KARYAWAN TETAP
PT. CEMENT PUGER JAYA RAYA SENTOSA
KABUPATEN JEMBER**

**THE EFFECT OF LEADERSHIP, ORGANIZATIONAL CULTURE AND
MOTIVATION FROM EMPLOYEE OF PT. CEMENT PUGER JAYA
RAYA SENTOSA KABUPATEN JEMBER**

SKRIPSI

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

Oleh

Fitria Wulandari

NIM 130810201053

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS JEMBER**

2017

KEMENTERIAN PENDIDIKAN NASIONAL

UNIVERSITAS JEMBER—FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

SURAT PERNYATAAN

Nama : Fitria Wulandari
NIM : 130810201053
Jurusan : Manajemen
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia
Judul : Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Tetap PT. Cement Puger Jaya Raya Sentosa Kabupaten Jember

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

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

Jember, 23 November 2017

Yang menyatakan,

Fitria Wulandari

NIM. 130810201053

TANDA PERSETUJUAN

Judul Skripsi : Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Tetap PT. Cement Puger Jaya Raya Sentosa Kabupaten Jember

Nama Mahasiswa : Fitria Wulandari

NIM : 130810201053

Jurusan : Manajemen

Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Disetujui Tanggal : 24 November 2017

Dosen Pembimbing 1

Dosen Pembimbing 11

Dr. Sri Wahyu Lely, SE, M.Si

Drs.Nyoman Gede Krishnabudi, M.Agb

NIP.197405022000032001

NIP.196304021988021001

Mengetahui,

Ketua Jurusan Manajemen

Dr. Ika Barokah Suryaningsih, SE., MM

NIP. 19780525200312200

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, BUDAYA ORGANISASI DAN
MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN TETAP
PT. CEMENT PUGER JAYA RAYA SENTOSA KABUPATEN JEMBER
HALAMAN PENGESAHAN

Yang dipersiapkan dan disusun oleh:

Nama Mahasiswa : Fitria Wulandari

NIM : 130810201053

Jurusan : Manajemen

Telah dipertahankan di depan panitia penguji pada tanggal:

14 Desember 2017

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

SUSUNAN TIM PENGUJI

Ketua : Dr.Purnamie Titisari, S.E., M.Si : (.....)
NIP. 197501062000032001

Sekretaris : Drs.Muhammad Syaharudin, M.M : (.....)
NIP. 195509191985031003

Anggota : Dra.Susanti Prasetiyaningtiyas, M.Si : (.....)
NIP. 196609181992032002



Mengetahui
Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Jember

Dr. Muhammad Miqdad, SE., MM., Ak.
NIP. 197107271995121001

PERSEMBAHAN

Skripsi ini dipersembahkan untuk:

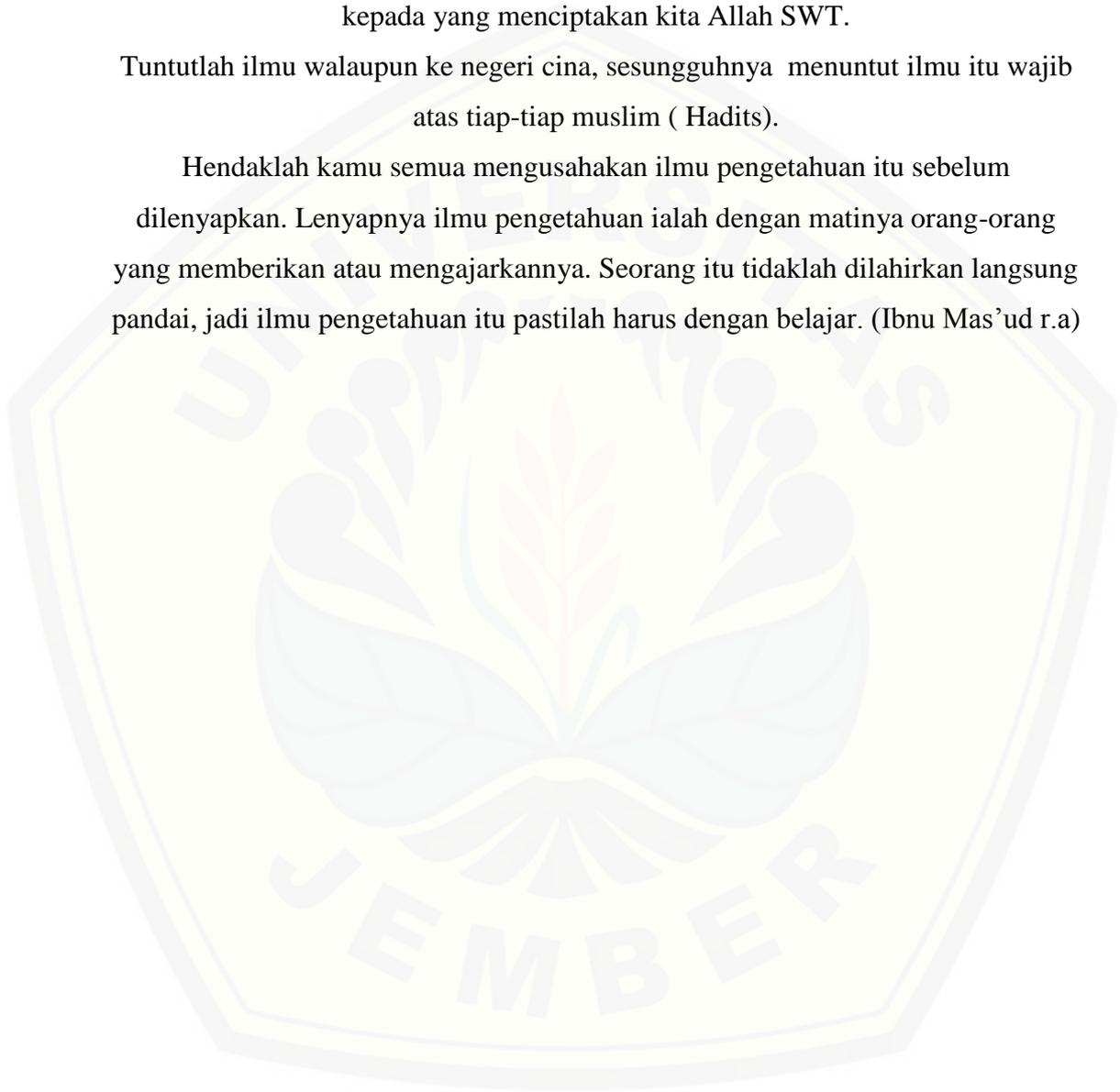
- Ibu saya Hj. Sholehati yang selalu saya cintai dan saya banggakan terimakasih atas dukunganmu selama ini, didikanmu yang selalu sabar memberikan yang terbaik untuk saya, sera doamu yang bermakna buat saya.
- Abah H. Sulaiman tersayang yang saya hormati dan saya banggakan. Terimakasih atas kerja kerasmu selama ini untuk membesarkan saya dengan penuh kasih sayang dan dukunganmu yang bermakna serta tidak lupa doa yang selalu berikan padaku.
- Saudara yang saya sayangi serta sahabat – sahabat yang saya cintai, terimakasih atas dukungan yang tiada hentinya.
- Dan Almamater Universitas Jember fakultas Ekonomi dan Bisnis tercinta

MOTTO

Janganlah membanggakan dan meyombongkan diri apa-apa yang kita peroleh, turut dan ikutlah ilmu padi makin berisi makin tunduk dan makin bersyukur kepada yang menciptakan kita Allah SWT.

Tuntutlah ilmu walaupun ke negeri cina, sesungguhnya menuntut ilmu itu wajib atas tiap-tiap muslim (Hadits).

Hendaklah kamu semua mengusahakan ilmu pengetahuan itu sebelum dilenyapkan. Lenyapnya ilmu pengetahuan ialah dengan matinya orang-orang yang memberikan atau mengajarkannya. Seorang itu tidaklah dilahirkan langsung pandai, jadi ilmu pengetahuan itu pastilah harus dengan belajar. (Ibnu Mas'ud r.a)



RINGKASAN

Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Tetap Pada PT. Cement Puger Jaya Raya Sentosa Kabupaten Jember; Fitria Wulandari; 130810201053; 2017; 92 halaman; Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember

Objek Semen puger saya teliti karena letak yang strategis dengan bahan baku utama yaitu batu kapur, selain itu dengan adanya pembangunan perusahaan di daerah tersebut menciptakan lapangan pekerjaan bagi masyarakat sekitar serta mampu menanggulangi pengangguran. Gunung yang dipergunakan untuk bahan baku semen merupakan hamparan gunung kapur yang menghasilkan kapur berkualitas tinggi dan dapat dijadikan Semen. Gunung kapur memiliki areal seluas sekitar 183 Ha dengan kualitas putih super (high grade) memiliki komposisi kimia batu kapur ini adalah CaO , SiO_2 , Al_2O_3 , FeO_3 , MgO , Na_2O , dan H_2O .

Penelitian ini dilakukan dengan memilih responden karyawan tetap pada PT. Cement Puger Jaya Raya Sentosa kabupaten Jember baik dibagian *office* atau produksi. Data yang digunakan adalah data primer, data primer tersebut diperoleh dari hasil wawancara dengan menggunakan kuesioner pada 51 responden penelitian yang ditentukan dengan menggunakan teknik *Purposive Sampling* yaitu teknik pengambilan sampel dengan kriteria tertentu (Karyawan Tetap). Teknik analisis yang dipergunakan untuk menganalisis data adalah menggunakan regresi linier berganda, untuk melihat pengaruh variabel X terhadap variabel Y.

SUMMARY

The Effect of Leadership, Organizational Culture And Motivation Of Permanent From Employee of PT. Cement Puger Jaya Raya Sentosa Jember Kabupaten Jember; Fitria Wulandari; 130810201053; 2017; 92 pages; Department of Management Faculty of Economics and Business Universitas Jember

Object Cement puger I am careful because of the strategic location with the main raw materials of limestone, in addition to the development of companies in the area is creating jobs for the surrounding community and able to cope with unemployment. The mountain used for cement raw materials is a limestone mountain stretch that produces high quality lime and can be used as cement. Lime mountain has an area of about 183 Ha with super white quality (high grade) has a chemical composition of limestone is CaO, SiO₂, Al₂O₃, FeO₃, MgO, Na₂O, and H₂O.

This research is done by choosing the respondent of permanent employee at PT. Cement Puger Jaya Raya Sentosa Jember district either office or production section. The data used is primary data, the primary data is obtained from the interviews using questionnaires on 51 respondents of the study determined by using purposive sampling technique is the sampling technique with certain criteria (Permanent Employees). Analytical technique used to analyze data is using multiple linear regression, to see the effect of variable X to variable Y.

PRAKATA

Puji syukur Alhamdulillah penulis panjatkan atas kehadiran ALLAH SWT, karena atas segala rahmat, hidayah dan karunianNya yang telah diberikan kepada penulis sehingga mampu menyelesaikan Skripsi yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Tetap PT. Cement Puger jaya Raya Sentosa Kabupaten Jember”. Skripsi ini disusun untuk memenuhi salah satu syarat untuk menyelesaikan pendidikan program studi strata satu (S1) pada Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.

Penulis sangat menyadari bahwa dalam penulisan in masih sangat banyak kekurangan yang disebabkan karena keterbatasan daripada kemampuan penulis, tetapi berkat pertolongan ALLAH SWT serta dorongan semangat dari semua pihak, akhirnya penulisan Skripsi ini mampu terselesaikan. Dalam penyusunan Skripsi ini tidak lepas dari bantuan berbagai pihak, oleh karena itu penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar – besarnya kepada:

- a. Dr. Muhammad Miqdad, SE., MM., ak selaku Dekan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember
- b. Dr. Ika Barokah Suryaningsih, SE., MM, selaku Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.
- c. Dr.Sri Wahyu Lelly Hana Setyanti, S.E., M.S, selaku dosen pembimbing utama yang telah banayak memberikan dorongan semangat, bimbingan, pengarahan, saran serta telah meluangkan waktu sehingga skripsi ini mampu terselesaikan.
- d. Drs.Nyoman Gede Krishnabudi, M.Agb. Selaku dosen pembimbing Anggota yang telah banayak memberikan dorongan semangat, bimbingan, pengarahan, saran serta telah meluangkan waktu sehingga skripsi ini mampu terselesaikan
- e. Seluruh Dosen dan Karyawan Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.
- f. Kedua Orang Tuaku Abah H. Sulaiman dan Ibu. Hj. Solehati, yang telah memberikan kasih sayang, motivasi dan dukungan doa selama ini.
- g. Buat sahabat – sahabatku dan saudara – saudaraku terimakasih atas kasih sayang, dukungan doa, perhatiannya selama ini.

- h. Seluruh teman – teman Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember angkatan 2013.
- i. Seluruh staf dan karyawan PT. Cement puger Jaya Raya Sentosa kabupaten jember, terimakasih banyak telah memberikan bantuan informasi dan doa kepada penulis.
- j. Seluruh pihak yang telah banyak membantu memberikan bantuan dan dorongan semangat yang tidak dapat disebut satu persatu. Terimakasih sehingga Skripsi ini dapat terselesaikan.

Semoga Allah SWT selalu memberikan Hidayah dan rahmat kepada semua pihak yang telah membantu dengan ikhlas sehingga Skripsi ini dapat terselesaikan. Penulis sadar akan keterbatasan dan kurang sempurnanya penulian Skripsi ini, oleh karena itu segala saran dan kritik yang bersifat membangun akan sangat penulis harapkan. Semoga Skripsi ini dapat bermanfaat dan memberikan tambahan pengetahuan bagi yang membacanya.

Jember, 23 November 2017

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
SURAT PERNYATAAN	ii
LEMBAR PERSETUJUAN	iii
PENGESAHAN	iv
PERSEMBAHAN	v
MOTTO	vi
RINGKASAN	vii
SUMMARY	viii
PRAKATA	ix
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR	xv
DAFTAR LAMPIRAN	xvi
BAB 1. PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	6
1.3 Tujuan Penelitian	6
1.4 Manfaat Penelitian	7
BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA	8
2.1 Landasan Teori	8
2.1.1 Gaya Kepemimpinan	8
2.1.2 Budaya Organisasi	13
2.1.3 Motivasi Kerja	17
2.1.4 Kinerja Karyawan	23
2.2 Penelitian Terdahulu	27
2.3 Kerangka Konseptual	30
2.4 Pengembangan Hipotesis	30
BAB 3. METODE PENELITIAN	33
3.1 Rancangan Penelitian	33

3.2 Populasi dan Sampel	33
3.3 Jenis dan Sumber Data	34
3.4 Identifikasi Variabel	35
3.5 Definisi Operasional Variabel	35
3.7 Metode Analisis Data	37
3.7.1 Uji Instrumen	37
3.7.2 Analisis Regresi Linier Berganda	39
3.7.3 Uji Asumsi Klasik	40
3.7.4 Uji Hipotesis	40
3.8 Kerangka Pemecahan Masalah	42
BAB 4. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	44
4.1 Hasil Penelitian	44
4.1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian	44
4.1.2 Visi dan Misi	45
4.1.3 Struktur Organisasi Perusahaan	46
4.1.4 Keterangan Job Description	48
4.2 Deskripsi Variabel Penelitian	50
4.2.1 Deskripsi Karakteristik Responden	50
4.2.2 Deskripsi Variabel Penelitian	51
4.3 Hasil Analisis Data	58
4.3.1 Uji Instrumen	58
4.3.2 Uji Analisis Linier berganda	60
4.3.3 Uji Asumsi Klasik	62
4.3.4 Uji Hipotesis	64
4.4 Pembahasan	66
4.4.1 Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja.....	66
4.4.2 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja	67
4.4.3 Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja	68
4.4.4 Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Motivasi Kerja terhadap Kinerja	69
BAB 5. KESIMPULAN DAN SARAN	70
5.1 Kesimpulan	70

5.2 Saran	71
DAFTAR PUSTAKA	73
LAMPIRAN	75

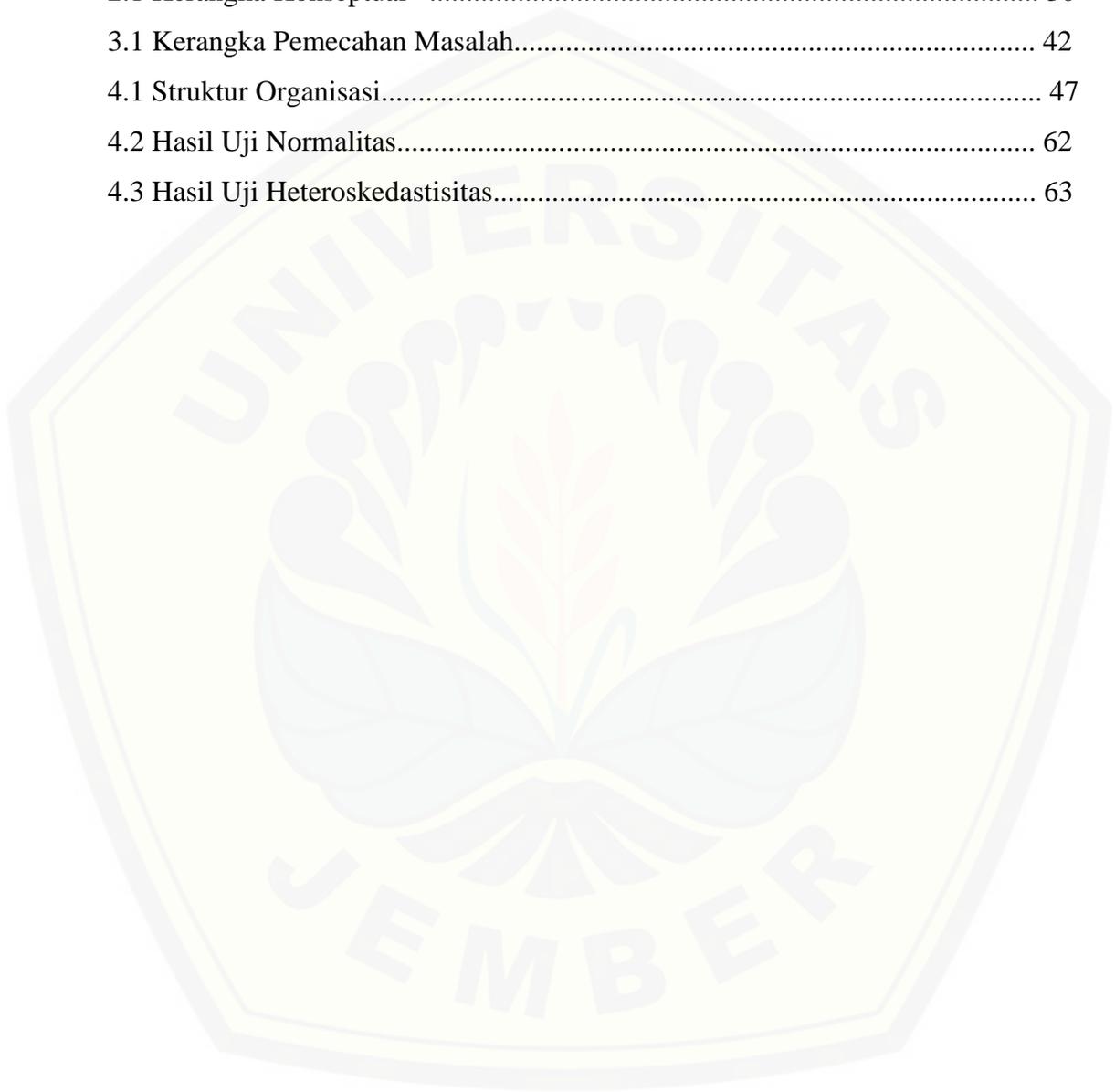


DAFTAR TABEL

2.1 Penelitian Terdahulu	27
4.1 Umur Responden	50
4.2 Jenis Kelamin	50
4.3 Pendidikan Responden	51
4.4 Distribusi Frekuensi Jawaban Responden	
Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja	52
4.5 Distribusi Frekuensi Jawaban responden	
Pengaruh Budaya organisasi terhadap Kinerja	53
4.6 Distribusi Frekuensi Jawaban responde	
Pengaruh Motivasi kerja terhadap Kinerja	55
4.7 Distribusi Frekuensi Jawaban Responden	
Pengaruh Secara Simultan terhadap Kinerja	57
4.8 Hasil Uji Validitas	58
4.9 Uji Reliabilitas	60
4.10 Hasil Analisis Regresi Linier	61
4.11 Uji Multikolonieritas	63
4.12 Uji T	64
4.13 Uji F	65
4.14 Uji R	65

DAFTAR GAMBAR

2.1 Kerangka Konseptual	30
3.1 Kerangka Pemecahan Masalah.....	42
4.1 Struktur Organisasi.....	47
4.2 Hasil Uji Normalitas.....	62
4.3 Hasil Uji Heteroskedastisitas.....	63



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Kuesioner.....	77
Lampiran 2 Rekapitulasi Kuesioner	79
Lampiran 3 Jawaban Responden	81
Lampiran 4 Uji Instrumen.....	86
Lampiran 5 Analisis Regresi Linier Berganda.....	89
Lampiran 6 Asumsi Klasik	90
Lampiran 7 Uji Hipotesis	92
Lampiran 8 Rtabel	93

BAB 1. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Menurut Rivai (2005:23), sumber daya manusia sebagai seorang yang siap, mau dan mampu memberi sumbangan usaha pencapaian tujuan organisasi. Setiap organisasi atau perusahaan tentunya memiliki tujuan yang berbeda-beda, maka dari itu kemampuan sumber daya manusia yang dibutuhkanpun akan berbeda pada setiap perusahaan. Rahmila Sari, Mahlia Muis, Nurdjannah Hamid (2012), dalam penelitiannya mengemukakan bahwa sumber daya manusia merupakan penting dalam suatu organisasi perusahaan, maka diperlukan suatu usaha untuk mengolah secara profesional agar terwujud suatu keseimbangan antara kebutuhan karyawan dengan keinginan dan kemampuan organisasi perusahaan. Selain itu, manusia dalam organisasi perusahaan perlu pula diperlakukan secara manusiawi sehingga dapat bekerja secara efektif, efisien dan produktif..

Yukl (2010:08), dan Robbins (2006:432), menyatakan bahwa kepemimpinan adalah proses untuk mempengaruhi orang lain untuk memahami dan setuju dengan apa yang perlu dilakukan dan bagaimana tugas itu dilakukan secara efektif, serta proses untuk memfasilitasi upaya individu dan kolektif untuk mencapai tujuan bersama. Dalam hal ini pengaruh yang disengaja dijalankan oleh seseorang terhadap orang lain untuk menstruktur aktivitas – aktivitas serta hubungan – hubungan di dalam sebuah kelompok atau organisasi. Penelitian Djuremi, Leonardo Budi Hasiolan, Maria Magdalena Minarsih (2016), menyatakan bahwa kepemimpinan sangat dibutuhkan guna membentuk organisasi yang efektif dan efisien, karena peranan kepemimpinan juga dapat mendorong pada prestasi kerja.

Robbins (2008:22) menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi. Budaya organisasi adalah suatu sistem nilai yang diperoleh dan dikembangkan oleh organisasi dan pola kebiasaan dan falsafah dasar pendirinya, yang terbentuk

menjadi aturan yang digunakan sebagai pedoman dalam berfikir dan bertindak dalam mencapai tujuan organisasi. Budaya yang tumbuh menjadi kuat mampu memacu organisasi ke arah perkembangan yang lebih baik. Terdapat beberapa penelitian Ida Ayu Brahmasari dan Agus Suprayetno (2008), budaya organisasi yang merupakan hasil dari interaksi ciri-ciri kebiasaan yang mempengaruhi kelompok-kelompok orang dalam lingkungan organisasinya, akan membentuk suatu persepsi subyektif keseluruhan mengenai organisasi berdasarkan pada faktor-faktor seperti toleransi resiko, tekanan pada tim, dan dukungan orang, persepsi keseluruhan ini akan menjadi budaya atau kepribadian organisasi tersebut yang mampu mendukung dan mempengaruhi kepuasan kerja karyawan dan kinerja perusahaan serta dampak yang lebih besar pada budaya yang lebih kuat.

Bangun (2012:312), mengatakan motivasi merupakan hasrat didalam seseorang menyebabkan orang tersebut melakukan sesuatu tindakan. Seseorang melakukan tindakan untuk suatu hal dalam mencapai tujuan. Motivasi merupakan penggerak yang mengarahkan pada tujuan. Suwanto (2016:171), menyatakan motivasi kerja sebagai kesediaan untuk melaksanakan upaya tinggi untuk mencapai tujuan-tujuan keorganisasian yang dikondisikan oleh kemampuan untuk memenuhi kebutuhan individual tertentu. Ida Ayu Brahmasari dan Agus Suprayetno (2008), dalam penelitiannya menemukan bahwa Hasil penelitian perusahaan PT. Pei Hai International Wiratama Indonesia membuktikan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, artinya bahwa motivasi kerja memang sangat diperlukan oleh seorang karyawan untuk dapat mencapai suatu kepuasan kerja yang tinggi meskipun menurut sifatnya kepuasan kerja itu sendiri besarnya sangat relatif atau berbeda antara satu orang dengan orang lainnya. Tetapi secara keseluruhan, para responden menyatakan bahwa selama bekerja di perusahaan mereka menyatakan merasa puas atas motivasi kerja yang selama ini diberikan oleh manajemen kepada para karyawan perusahaan PT. Pei Hai International Wiratama Indonesia.

Kinerja adalah suatu yang ditampilkan oleh seseorang atau suatu proses yang berkaitan dengan tugas kerja yang ditetapkan. Kinerja bukan ujung terakhir dari serangkaian sebuah proses kerja tetapi tampilan keseluruhan yang dimulai

dari unsur kegiatan *input*, proses, *output* dan bahkan *outcome*. Mangkunegara (2001:67); kinerja dapat didefinisikan sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Agar kinerja berjalan secara optimal, seseorang harus mempunyai keinginan yang tinggi untuk mengerjakan pekerjaannya serta mengetahui pekerjaannya. Dengan demikian, kinerja pada dasarnya ditentukan oleh tiga hal yaitu kemampuan, keinginan, lingkungan tanpa mengetahui tentang tiga faktor tersebut maka kinerja yang baik tidak akan tercapai. Kinerja seorang karyawan pada dasarnya adalah hasil kerja seorang karyawan selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, misalnya standar, target/sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama menurut Soeprihanto (2001:88). Penelitian Ida Ayu Brahmasari dan Agus Suprayetno (2008), dalam penelitiannya bahwa kinerja setiap manusia mempunyai potensi untuk bertindak dalam berbagai bentuk aktivitas. Kemampuan bertindak itu dapat diperoleh manusia baik secara alami (ada sejak lahir) atau dipelajari. Walaupun manusia mempunyai potensi untuk berperilaku tertentu tetapi perilaku itu hanya diaktualisasi pada saat-saat tertentu saja. Potensi untuk berperilaku tertentu itu disebut *ability* (kemampuan), sedangkan ekspresi dari potensi ini dikenal sebagai *performance* (kinerja).

PT. Cement Puger Jaya Raya Sentosa merupakan sebuah perusahaan keluarga milik Hengki Sugiarto Gunawan yang terletak di wilayah Desa Puger Kulon. PT. Cement Puger Jaya Raya Sentosa merupakan perusahaan yang memproduksi semen berkualitas dengan harga terjangkau. Alasan pemilihan objek PT.Cement Puger Jaya Raya Sentosa karena mempunyai potensi yang menguntungkan dimasa yang akan datang, sangat membantu pendapatan asli daerah (PAD), investasi yang menjanjikan bagi masyarakat Jember, memberikan lapangan pekerjaan sehingga mengurangi pengangguran, pemanfaatan potensi sumber daya alam yang ada di jember sebagai bahan pokok pembangunan,serta meningkatkan perekonomian dan kesejahteraan masyarakat Jember. PT. Cement Puger Jaya Raya Sentosa di dirikan dengan tujuan untuk menghasilkan produk

semen yang kokoh berkualitas dan membantu perekonomian warga sekitar dan perekonomian Kabupaten Jember mencapai tujuan perusahaan. Visi perusahaan PT. Cement Puger Jaya Raya Sentosa adalah menjadi produsen semen terkemuka dengan produk yang berkualitas, kokoh dan tangguh, berwawasan lingkungan, serta kuat dalam persaingan global, sehingga dapat menghasilkan benefit bagi investor dan meningkatkan kesejahteraan karyawan. Berkomitmen terhadap tanggung jawab sosial (corporate social responsibility) dan tata kelola perusahaan yang baik (good corporate governance).

Mengacu pada visi perusahaan agar menjadi produsen terkemuka produk berkualitas kokoh dan tangguh, berkomitmen terhadap tanggung jawab sosial dan tata kelola perusahaan harus memiliki sumber daya manusia yang berkualitas pula. Kepemimpinan yang terjadi pada PT. Cement Puger Jaya Raya Sentosa dilakukan dengan cara melibatkan beberapa karyawan dalam merencanakan keputusan yang harus diambil, namun hasil akhir ditentukan oleh pemimpin bertujuan untuk ketegasan tugas yang wajib dilakukan untuk karyawan. Ada fenomena yang terjadi terhadap gaya kepemimpinan PT. Cement Puger Jaya Raya Sentosa Kabupaten Jember yaitu Pemimpin bebas penyampaian pesan kepada bawahan, contohnya seperti pemimpin memberikan tugas kepada karyawan, dan karyawan menjalankan dengan baik. Namun, pada waktu menjalankan perintah pemimpin terdapat kendala terhadap jalanya produksi, dan pada saat tersebut karyawan menyampaikan pesanya kepada pemimpin. Namun, penyampaian pesan karyawan kepada pemimpin memerlukan waktu yang cukup lama untuk diterima, sehingga akan berdampak kepada kinerja karyawan tetap. Karena, jika penyampaian pesan kepada pemimpin tidak berjalan dengan baik maka kinerja akan terhambat. Apabila penerapan gaya kepemimpinan berjalan dengan baik, maka akan berpengaruh terhadap kinerja.

Budaya organisasi PT. Cement Puger Jaya Raya Sentosa dikaitkan dengan nilai, norma, sikap dan etika kerja yang dipegang bersama oleh setiap komponen budaya organisasi menjadi dasar untuk mengawasi perilaku karyawan, cara mereka berfikir, kerjasama dan berinteraksi dengan lingkungan kerja. Jika budaya organisasi baik maka akan dapat meningkatkan kinerja karyawan dan

menyumbangkan keberhasilan kepada perusahaan. Masalah – masalah yang berkaitan dengan budaya organisasi perusahaan diantaranya kelalaian beberapa karyawan dalam hal datang dan pulang kerja tidak tepat pada waktunya, sehingga hal tersebut menjadi membudaya atau tradisi dikalangan karyawan. Budaya organisasi PT. Cement Puger Jaya Raya Sentosa menerapkan tradisi etika yang harus selalu dijaga kepada semua karyawan meskipun terdapat perbedaan agama, bahasa yang harus saling mengerti satu sama lain sehingga hal tersebut akan menjadikan kenyamanan dalam bekerja dan akan berdampak baik pada kinerja karyawan. Dengan adanya budaya organisasi yang dipakai dalam perusahaan maka menciptakan keakraban antar karyawan yang menghasilkan kinerja dengan baik.

PT. Cement Puger Jaya Raya Sentosa meningkatkan kinerja karyawan juga melalui motivasi, motivasi yang diberikan perusahaan kepada karyawan terdiri dari beberapa macam. Pertama memberikan motivasi berupa jaminan keselamatan seperti perlengkapan kerja yang sefty, namun karyawan PT. Cement Puger Jaya Raya Sentosa tidak memanfaatkan dengan baik yang berdampak negatif kepada diri sendiri. Kedua jaminan kenyamanan dengan adanya tempat kerja yang memadai untuk memudahkan pekerjaan karyawan. Ketiga mendapatkan jaminan kesehatan apabila karyawan PT. Cement Puger Jaya Raya Sentosa sakit, perusahaan sudah terdaftar di rumah sakit untuk pelayanan kesehatan yang dapat dipergunakan seluruh karyawan perusahaan PT. Cement Puger Jaya Raya Sentosa. Motivasi selanjutnya perusahaan memberikan jabatan. Dari motivasi yang diberikan perusahaan guna untuk mempengaruhi kinerja karyawan perusahaan. Apabila karyawan merasa puas dengan apa yang diperoleh dari motivasi yang diberikan perusahaan hasil kinerja akan memberikan hasil yang baik.

1.2 Perumusan Masalah

Dari latar belakang yang telah dikemukakan sebelumnya, maka dapat dirumuskan beberapa rumusan masalah sebagai berikut :

- a. Apakah terdapat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan tetap PT. Cement Puger Jaya Raya Sentosa Kabupaten Jember?
- b. Apakah terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan tetap PT. Cement puger Jaya Raya Sentosa Kabupaten Jember?
- c. Apakah terdapat pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan tetap PT. Cement Puger Jaya Raya Sentosa Kabupaten Jember?
- d. Apakah terdapat pengaruh simultan gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan tetap PT. Cement Puger Jaya Raya Sentosa Kabupaten Jember?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang sudah diuraikan, tujuan penelitian adalah:

- a. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan tetap PT. Cement Puger Jaya Raya Sentosa Kabupaten Jember
- b. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan tetap PT. Cement Puger Jaya Raya Sentosa Kabupaten Jember
- c. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan tetap PT. Cement Puger Jaya Raya Sentosa Kabupaten Jember
- d. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi kerja terhadap kinerja karyawan tetap PT. Cement Puger Jaya Raya Sentosa Kabupaten Jember

1.4 Manfaat Penelitian

a. Instansi

Dengan adanya penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan bagi perusahaan dalam menyusun kebijakan untuk meningkatkan kinerja karyawan sehingga dapat menciptakan produk – produk yang selalu unggul.

b. Akademisi

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan masukan untuk mengembangkan pengetahuan mengenai pengaruh gaya kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi kerja terhadap kinerja PT. Cement Puger Jaya Raya Sentosa Kabupaten Jember

c. Bagi Peneliti

Peneilitian ini diharapkan mampu mengembangkan ilmu pengetahuan sebagai bekal dalam menerapkan ilmu yang telah diperoleh dibangku kuliah dalam dunia kerja yang sesungguhnya. Dan menjadi salah satu syarat untuk meraih gelar Sarjana Ekonomi di Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas jember.

BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Gaya Kepemimpinan

1) Pengertian Kepemimpinan

Menurut Kartono (2005:51), kebanyakan devisi mengenai kepemimpinan mencerminkan asumsi bahwa kepemimpinan menyangkut sebuah proses pengaruh sosial yang dalam hal ini pengaruh yang sengaja dijalankan oleh seseorang terhadap orang lain untuk menstruktur aktivitas-aktivitas serta hubungan-hubungan didalam sebuah kelompok atau organisasi. Sedangkan menurut Siagian (2008:126), serta menurut Robbins (2006:432), mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain (bawahannya) sedemikian rupa sehingga orang lain itu mau melakukan kehendak pemimpin meskipun secara pribadi hal itu mungkin tidak disenanginya.

2) Fungsi Kepemimpinan

Fungsi pokok kepemimpinan Menurut Rivai (2011: 34 – 35) :

a. Fungsi Intruksi

Fungsi ini bersifat komunikasi satu arah. Pemimpin sebagai komunikator merupakan pihak yang menentukan, apa, bagaimana, bilamana, dan dimana perintah itu dikerjakan agar keputusan dapat dilaksanakan secara efektif. Pemimpin yang efektif memerlukan kemampuan untuk menggerakkan dan memotivasi orang lain agar mau melaksanakan perintah.

b. Fungsi Konsultasi

Fungsi ini bersifat komunikasi dua arah, pada tahap pertama dalam usaha menetapkan keputusan, pemimpin kerap kali memerlukan bahan pertimbangan, yang mengharuskan berkonsultasi dengan orang – orang yang dipimpinya yang dinilai mempunyai berbagai bahan informasi yang diperlukan dalam menetapkan keputusan. Tahap kedua konsultasi dari pimpinan kepada orang – orang yang dipimpin dapat dilakukan setelah keputusan ditetapkan dan sedang dalam pelaksanaan, konsultasi ini dilakukan untuk memperbaiki dan

menyempurnakan keputusan – keputusan yang telah ditetapkan dan dilaksanakan. Menjalankan fungsi konsultatif diharapkan keputusan – keputusan mendapatkan dukungan dan lebih mudah mengintruksikanya, sehingga kepemimpinan berlangsung efektif.

c. Fungsi Partisipasi

Pemimpin dalam menjalankan tugasnya melibatkan bawahan/keikutseraan mengambil keputusan maupun dalam melaksanakannya. Partisipasi bukan berarti bebas berbuat semaunya, tetapi dilakukan secara terkendali dan terarah berupa kerjasama dengan tidak mencampuri atau mengambil tugas pokok orang lain.

d. Fungsi delegasi

Fungsi delegasi dilaksanakan dengan memberikan wewenang membuat/menetapkan keputusan, baik melalui persetujuan maupun tanpa persetujuan dari pemimpin. Fungsi delegasi pada dasarnya berarti kepercayaan. Orang – orang yang penerima delegasi pada dasarnya diyakini merupakan pembantu pemimpin yang memiliki persamaan prinsip, persepsi, dan spirasi.

e. Fungsi pengendalian

Fungsi pengendalian bermaksud bahwa kepemimpinan yang efektif mampu mengatur efektifitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif sehingga memungkinkan tercapainya tujuan bersama secara maksimal. Fungsi ini dapat diwujudkan melali kegiatan bimbingan, pengarahan, koordinasi dan pengawasan.

3) Macam Jenis kepemimpinan

Menurut Yukl (2015), ada beberapa jenis kepeimpinan:

a. Kepemimpinan Partisipatif

Menurut Yukl (2015: 100-101), kepemimpinan partisipatif menyangkut penggunaan berbagai macam prosedur keputusan yang memberi orang lain pengaruh tertentu terhadap keputusan tersebut. Berikut teori empat prosedur pengambilan keputusan sebagai yang khusus dan bermakna :

a) Keputusan yang Otokratis.

Manajer membuat keputusan sendiri tanpa meminta pendapat atau saran dari orang lain, dan orang tersebut tidak mempunyai pengaruh langsung terhadap keputusan itu, tidak ada partisipasi.

b) Konsultasi

Manajer menanyakan pendapat dan gagasan, kemudian mengambil keputusannya sendiri setelah mempertimbangkan saran dan perhatian mereka dengan serius.

c) Keputusan Bersama

Manajer bertemu dengan orang lain untuk mendiskusikan masalah keputusan tersebut dan mengambil keputusan bersama. Manajer tidak mempunyai pengaruh lagi terhadap keputusan terakhir, demikian juga partisipasi lainnya.

d) Pendelegasian

Manajer memberikan otoritas dan tanggung jawab untuk membuat keputusan kepada seseorang atau grup. Manajer biasanya menyebutkan batasan dimana pilihan akhir itu harus berbeda, dan persetujuan awal mungkin ya atau mungkin tidak perlu diminta sebelum keputusan itu dapat diimplementasikan.

b. Kepemimpinan Karismatik

Para pemimpin akan lebih mungkin dipandang sebagai karismatik jika mereka membuat pengorbanan diri, mengambil resiko pribadi, dan mendatangkan biaya tinggi untuk mencapai visi yang mereka dukung. Kepercayaan terlihat menjadi komponen penting karisma, dan pengikut lebih mempercayai pemimpin yang kelihatan tidak terlalu termotivasi oleh kepentingan pribadi, tetapi lebih perhatian terhadap pengikut. Yang lebih mengesankan adalah pemimpin yang benar – benar mengambil resiko kerugian pribadi yang cukup besar dalam hal status, uang, posisi kepemimpinan, atau keanggotaan organisasi menurut Yukl (2015: 301-302).

c. Kepemimpinan Transformasi

Dengan kepemimpinan transformasi, para pengikut merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan penghormatan terhadap pemimpin, dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih dari pada awalnya diharapkan

dari mereka. Menurut Yukl (2015:316), pemimpin mengubah dan memotivasi para pengikut dengan (1) membuat mereka lebih menyadari pentingnya hasil tugas; (2) membujuk mereka untuk mementingkan kepentingan tim atau organisasi mereka dibandingkan dengan kepentingan pribadi, dan (3) mengaktifkan kebutuhan mereka yang lebih tinggi. Sebaliknya, kepemimpinan transaksi melibatkan proses pertukaran yang dapat menghasilkan keputusan pengikut akan perintah pemimpin tetapi mungkin tidak menghasilkan antusiasme dan komitmen terhadap tujuan tugas.

d. Kepemimpinan Tim

Dalam rangka memahami kepemimpinan dalam tim, berguna untuk menganalisis proses kolektif yang menentukan kinerja tim. Pemimpin bisa menyempurnakan kinerja tim dengan mempengaruhi proses ini dalam cara yang positif Yukl (2015:386).

4) Proses perilaku mempengaruhi dalam Kepemimpinan

Menurut Yukl (2015:190), pengaruh adalah esensi dari kepemimpinan. Pengaruh diperlukan untuk menjual gagasan-gagasan anda, untuk mendapatkan penerimaan dari kebijakan-kebijakan atau rencana-rencana anda, dan untuk memotivasi orang lain agar mendukung dan melaksanakan keputusan-keputusan. Kekuasaan adalah kapasitas untuk menjalankan pengaruh, namun cara kekuasaan itu dilaksanakan menyangkut perilaku mempengaruhi.

Proses perilaku mempengaruhi sebagai berikut:

a) Taktik-taktik mengesahkan (*legitimizing tactics*)

Taktik-taktik menesahkan adalah bentuk-bentuk perilaku yang ditunjukkan untuk menetapkan keabsahan sebuah permintaan.

b) Persuasi rasional (*Rational persuasion*)

Dengan *rational persuasion*, manajer tersebut menawarkan argumentasi logis dan bukti nyata bahwa sebuah suatu usulan atau permintaan adalah cara yang terbaik untuk memperoleh beberapa sasaran atau untuk mencapai suatu tugas. Pengetahuan teknis seorang manajer adalah sumber fakta-fakta serta argumentasi-argumentasi yang digunakan untuk membangun sebuah alasan persuasif.

c) Permintaan berinspirasi (*inspirational appeal*)

Teknik ini menyangkut permohonan yang emosional, sebagai kebalikan dari argumentasi logis yang digunakan pada rational persuasion. Sebuah permintaan berinspirasi adalah suatu usaha untuk mengembangkan entusiasme dan komitmen dengan membangun emosi-emosi yang kuat dan menghubungkan sebuah permintaan atau usulan dengan kebutuhan, nilai, harapan, dan idaman seseorang.

d) Konsultasi (*Consultation*)

Agen mencari partisipasi target dalam merencanakan sebuah strategi, aktivitas atau perubahan yang untuk itu dukungan dan bantuan target diinginkan, atau ia bersedia memodifikasi sebuah usulan untuk menanggapi perhatian dan saran dari target

e) Taktik Menjilat (*ingratiation*)

Agen menggunakan pujian, rayuan, perilaku ramah-tamah, atau perilaku yang membantu agar target berada dalam keadaan yang menyenangkan.

f) Taktik menekan (*pressure tactics*)

Taktik menekan termasuk ancaman, memperingatkan, dan perilaku yang tegas seperti permintaan yang diulang-ulang atau pemeriksaan yang berkali-kali untuk melihat sekitarnya seseorang telah mematuhi suatu permintaan.

g) Taktik berkoalisi (*coalition tactics*)

Koalisi menyangkut penggunaan sejumlah agen bila tidak mungkin bagi seseorang bertindak sendirian untuk mempengaruhi seseorang

5) Indikator Gaya Kepemimpinan

Menurut Yukl (2012:15-32), menyebutkan terdapat lima karakteristik yang dapat digunakan untuk mengukur kepemimpinan:

a. Kemampuan membangun hubungan

Perilaku mendukung, mengembangkan, membimbing bawahan, membangun tim kerja, mengelola konflik, dan membentuk jaringan

b. Kemampuan mencari dan memberikan informasi

Aktifitas memonitoring, menjelaskan dan menginformasikan ke bawahan

- c. Kemampuan membuat keputusan
Merencanakan, memecahkan masalah, berkonsultasi dan pendelegasian
- d. Kemampuan mempengaruhi orang lain
Memotivasi, mengakui, dan memberikan imbalan kepada bawahan
- e. Kemampuan mengelola kondisi kerja
Membangun kondisi kerja yang nyaman dan tentram

2.1.2 Budaya Organisasi

1) Pengertian budaya organisasi

Menurut Moeheriono (2012:335), ada beberapa pandangan dan pengertian budaya organisasi menurut para ahli, yaitu :

- a. Menurut Robbins dalam Moeheriono (2012:335), menyatakan budaya organisasi merupakan sistem makna bersama terhadap nilai-nilai primer yang dianut bersama dan dihargai organisasi, yang berfungsi menciptakan pembeda yang jelas antara satu organisasi dan organisasi lainnya, menciptakan identitas bagi para anggota organisasi, mempermudah timbulnya komitmen kolektif terhadap organisasi, meningkatkan kemantapan sistem sosial serta menciptakan mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu membentuk sikap dan perilaku para anggota organisasi
- b. Gibson, merumuskan budaya organisasi adalah kultur organisasi mengandung bauran nilai-nilai, kepercayaan, asumsi, persepsi, norma, kekhasan, dan pola perilaku. Moeheriono (2012:335)
- c. Kreitner dan Kinicki dalam Moeheriono (2012:335), memberi batasan budaya organisasi sebagai nilai dan keyakinan bersama yang mendasari identitas organisasi yang berfungsi sebagai pemberi rasa identitas kepada anggota, mempromosikan komitmen kolektif, meningkatkan stabilitas sistem sosial, serta mengendalikan perilaku para anggota.

2) Fungsi Budaya Organisasi

Fungsi utama budaya organisasi dalam bukunya Tika (2008:14-16), adalah sebagai berikut:

- a. Sebagai pembatas pembeda terhadap lingkungan, organisasi maupun kelompok lain. Batas pembeda ini karena adanya identitas tertentu yang dimiliki oleh suatu organisasi atau kelompok yang tidak dimiliki organisasi atau kelompok lain.
- b. Sebagai perekat bagi karyawan dalam suatu organisasi.
Hal ini merupakan bagian dari komitmen kolektif dari karyawan. Mereka bangga sebagai seorang pegawai/karyawan suatu organisasi/perusahaan para karyawan mempunyai rasa memiliki, partisipasi, dan rasa tanggung jawab atas kemajuan perusahaannya.
- c. Mempromosikan stabilitas sistem sosial.
Hal ini tergambar di mana lingkungan kerja dirasakan positif, mendukung, dan konflik serta perubahan diatur secara efektif.
- d. Sebagai mekanisme kontrol .
Sebagai mekanisme kontrol dalam memandu dan membentuk sikap serta perilaku karyawan. Dengan dilebarkannya mekanisme kontrol, didatarkannya struktur, diperkenalkan tim-tim dan diberi kuasanya karyawan oleh organisasi, makna bersama yang diberikan oleh suatu budaya yang kuat memastikan bahwa semua orang diarahkan ke arah yang sama.
- e. Sebagai Integrator.
Budaya organisasi dapat dijadikan sebagai integrator karena adanya sub-subbudaya baru. Kondisi seperti ini biasanya dialami oleh adanya perusahaan-perusahaan besar dimana setiap unit terdapat subbudayanya baru. Demikian pula dapat mempersatukan kegiatan para anggota perusahaan yang terdiri dari sekumpulan individu yang mempunyai latar belakang budaya yang berbeda.
- f. Membentuk perilaku bagi para karyawan
Fungsi seperti ini dimaksudkan agar para karyawan dapat memahami bagaimana mencapai tujuan organisasi.
- g. Sebagai sarana untuk menyelesaikan masalah-masalah pokok organisasi
Masalah utama yang sering dihadapi organisasi adalah masalah adaptasi terhadap lingkungan eksternal dan masalah integrasi internal. Budaya organisasi diharapkan dapat berfungsi mengatasi masalah-masalah tersebut.

h. Sebagai acuan dalam menyusun perencanaan perusahaan

Fungsi budaya organisasi adalah sebagai acuan untuk menyusun perencanaan pemasaran, segmentasi pasar, penentuan *positioning* yang akan dikuasai perusahaan tersebut.

i. Sebagai alat komunikasi

Budaya organisasi dapat berfungsi sebagai alat komunikasi antara atasan dan bawahan atau sebaliknya. Serta antar anggota organisasi. Budaya sebagai alat komunikasi tercermin pada aspek-aspek komunikasi yang mencakup kata-kata, segala sesuatu yang bersifat material dan perilaku.

j. Sebagai penghambat berinovasi

Budaya organisasi dapat juga penghambat dalam berinovasi. Hal ini terjadi apabila budaya organisasi tidak mampu mengatasi masalah-masalah yang menyangkut lingkungan eksternal dan integrasi internal. Perubahan-perubahan terhadap lingkungan tidak cepat dilakukan adaptasi oleh pemimpin organisasi. Demikian pula pimpinan organisasi masih berorientasi pada kebesaran masalah.

3) Aspek Budaya Organisasi

Aspek – aspek budaya organisasi menurut Tika (2008:54-56), sebagai berikut:

a. Berbagi Nilai (*value sharing*) Menghasilkan sistem perasaan atau pengalaman berbagai nilai yang dapat dikelompokkan sebagai berikut:

- a) Kecemasan bersama
- b) Respons emosional bersama
- c) Aksi nyata bersama
- d) Melepaskan emosi bersama
- e) Penerunan emosi bersama

b. Seleksi

Proses seleksi merupakan tindakan awal untuk memperkenalkan budaya organisasi kepada pelamar atau calon anggota baru organisasi. Dengan memperkenalkan budaya organisasi, maka dapat memilih melanjutkan atau mundur setelah mengetahui standar/kriteria yang ditetapkan oleh organisasi perusahaan.

c. Tindakan manajemen puncak

Tindakan manajemen puncak sangat berpengaruh terhadap budaya organisasi. Perilaku pimpinan puncak dapat ditiru sebagai suri teladan oleh anggota-anggota organisasi. Demikian pula perintah dan larangan yang dibuat oleh pimpinan puncak bisa dijadikan pedoman berperilaku bagi karyawan.

d. Sosialisasi

Sosialisasi organisasi adalah proses seseorang mempelajari nilai, norma, dan perilaku yang dituntut, yang memungkinkan ia untuk berpartisipasi sebagai anggota organisasi. Sosialisasi organisasi merupakan mekanisme kunci yang digunakan untuk menanamkan budaya organisasi. Selanjutnya Robbins berpendapat bahwa proses sosialisasi budaya organisasi dapat dilakukan melalui tiga tahap sebagai berikut:

- a) Sosialisasi antisipasi (tahap kedatangan)
- b) Pertemuan
- c) Perubahan dan pemahaman yang bertambah (tahap metamorfosis)
- 4) Faktor – Faktor Budaya Organisasi

Menurut Tika (2008:109-110), faktor-faktor utama yang menentukan kekuatan budaya organisasi sebagai berikut:

a. Kebersamaan

Kebersamaan adalah sejauh mana anggota organisasi mempunyai nilai-nilai inti yang dianut secara bersama. derajat kebersamaan dipengaruhi oleh unsur orientasi dan imbalan. Orientasi dimaksudkan pembinaan kepada anggota-anggota organisasi khususnya anggota baru baik yang dilakukan melalui bimbingan seorang anggota senior terhadap anggota baru maupun melalui program-program latihan. Melalui program orientasi, anggota-anggota baru organisasi diberi nilai-nilai budaya yang perlu dianut secara bersama oleh anggota-anggota organisasi. Disamping orientasi kebersamaan, juga dipengaruhi oleh imbalan. Imbalan dapat berupa kenaikan gaji, jabatan, (promosi), hadiah-hadiah, dan tindakan-tindakan lainnya yang membantu memperkuat komitmen nilai-nilai inti budaya organisasi.

b. Intensitas

Intensitas adalah derajat komitmen dari anggota-anggota organisasi kepada nilai-nilai inti budaya organisasi. Derajat intensitas bisa merupakan suatu hasil dari struktur imbalan. Keinginan pegawai untuk melaksanakan nilai-nilai budaya dan bekerja semakin meningkat apabila mereka diberi imbalan. Oleh karena itu, pemimpin organisasi perlu memperhatikan dan menaati struktur imbalan yang diberikan kepada anggota-anggota organisasi guna menanamkan nilai-nilai inti budaya organisasi.

5) Indikator budaya organisasi

Dermawan (2013:150), indikator budaya organisasi adalah:

a. Filosofi

Yang menjadi panduan penetapan kebijakan organisasi yang berkenaan dengan karyawan maupun klien

b. Nilai – nilai

Nilai nilai dominan yang dipegang oleh organisasi

c. Norma

Standart perilaku karyawan, yang menjadi pegangan tentang kesesuaian antara kemampuan karyawan dan tugas yang diberikan

d. Aturan

Terdapat standar yang harus dipatuhi tentang pencapaian kinerja karyawan organisasi.

e. Komunikasi

Tingkah laku khas tertentu dalam berinteraksi yang rutin dilakukan antar anggota organisasi. perasaan atau sesuatu yang diciptakan dalam organisasi

2.1.3 Motivasi Kerja

1) Pengertian Motivasi Kerja

Motivasi berasal dari kata motif, yang berarti dorongan. Dengan demikian motivasi berarti suatu kondisi yang mendorong atau menjadi sebab seseorang melakukan suatu perbuatan atau kegiatan, yang berlangsung secara sadar Bangun (2012:312), menyatakan bahwa motivasi merupakan hasrat di dalam diri

seseorang yang menyebabkan orang tersebut melakukan sesuatu tindakan. Robbins dalam Wibowo (2012:378), menyatakan motivasi sebagai proses yang menyebabkan intensitas, arah dan usaha terus-menerus individu menuju pencapaian tujuan.

2) Teori – teori Motivasi

Menurut Bangun (2012 : 316), teori Motivai menurut para ahli di jelaskan sebagai berikut:

a. Hierarki Teori Kebutuhan Maslow

Teori ini membagi kebutuhan manusia kedalam lima tingkat atau hierarki kebutuhan, yaitu :

a) Kebutuhan Fisiologis

kebutuhan untuk makan, minum, perlindungan fisik, bernafas, seksual.

b) Kebutuhan rasa aman

kebutuhan akan perlindungan dari ancaman, bahaya, pertentangan, dan lingkungan hidup, tidak dalam arti fisik semata, akan tetapi juga mental, psikologikal dan intelektual.

c) Kebutuhan sosial

kebutuhan untuk diterima dalam kelompok, berafilisasi, berinteraksi, dan kebutuhan untuk mencintai serta dicintai.

d) Kebutuhan akan harga diri atau pengakuan

kebutuhan untuk dihormati, dan dihargai oleh orang lain.

e) Kebutuhan aktualisasi diri

kebutuhan untuk menggunakan kemampuan, skill, potensi, kebutuhan untuk berpendapat, dengan menggunakan ide-ide, memberikan penilaian dan kritik terhadap sesuatu.

b. Teori Kebutuhan Berprestasi

Teori kebutuhan untuk mencapai prestasi atau *Need for Acievement* (N.Ach) yang menyatakan bahwa motivasi berbeda-beda, sesuai dengan kekuatan kebutuhan seseorang aka prestasi. Murray sebagai mana dikutip oleh Winardi merumuskan kebutuhan akan prestasi tersebut sebagai keinginan yang

melaksanakan sesuatu tugas atau pekerjaan yang sulit. Menguasai, memanipulasi, atau mengorganisasi obyek-obyek fisik, manusia, atau ide-ide melaksanakan hal-hal tersebut secepat mungkin dan seindependen mungkin, sesuai kondisi yang berlaku.

c. Teori Clyton Alderfer (Teori “ERG”)

Teori ini dikenal dengan akronim “ERG”. Akronim “ERG” dalam teori Aldefer merupakan huruf-huruf pertama dari tiga istilah, yaitu E= *Existence*, R= *Relatedness*, dan G= *Growth*. Teori ini menekankan bahwa :

- a) Makin tidak terpenuhinya suatu kebutuhan tertentu, makin besar pula keinginan untuk memuaskannya.
- b) Kuatnya keinginan memuaskan kebutuhan yang “Lebih Tinggi” semakin besar apabila kebutuhan yang lebih rendah telah terpuaskan; dan
- c) Sebaliknya, semakin sulit memuaskan kebutuhan yang tingkatnya lebih tinggi, semakin besar keinginan untuk memuaskan kebutuhan yang lebih mendasar.

d. Teori Herzberg (Teori Dua Faktor)

Teori yang dikembangkannya dikenal dengan model dua faktor dari motivasi, yaitu faktor *motivasional* dan faktor *hygiene* atau pemeliharaan. Menurut teori ini yang dimaksud *motivasional* adalah hal-hal yang mendorong berprestasi yang sifatnya intrinsik, yang berarti bersumber dalam diri seseorang, sedangkan yang dimaksud dengan faktor *hygiene* atau pemeliharaan adalah faktor-faktor yang sifatnya ekstrinsik yang berarti bersumber dari luar diri yang turut menentukan perilaku seseorang dalam kehidupan seseorang.

e. Teori keadilan

Inti teori ini terletak pada pandangan bahwa manusia terdorong untuk menghilangkan kesenjangan antara usaha yang dibuat bagi kepentingan organisasi dengan imbalan yang diterima. Yaitu, a). Seseorang akan berusaha memperoleh imbalan yang lebih besar atau, b). Mengurangi intensitas usaha yang dibuat dalam melaksanakan tugas yang menjadi tanggung jawabnya.

f. Teori Penetapan Tujuan (*Goal Setting Theory*)

Locke mengemukakan bahwa dalam penetapan tujuan memiliki empat macam mekanisme motivasional yakni: a) tujuan-tujuan mengarahkan perhatian; b) tujuan-tujuan mengatur upaya; c) tujuan-tujuan meningkatkan persistensi; dan d) tujuan-tujuan menunjang strategi-strategi dan rencana-rencana kegiatan.

g. Teori Vroom (Teori Harapan)

Vroom, dalam bukunya yang berjudul "*Work And Motivation*" mengemukakan suatu teori yang disebutkan sebagai "Teori Harapan" menurut teori ini, motivasi merupakan akibat suatu hasil dari yang ingin dicapai oleh seorang dan perkiraan yang bersangkutan bahwa tindakannya akan mengarah kepada hasil yang diinginkannya itu. Artinya, apabila seseorang sangat menginginkan sesuatu, dan jalan tampaknya terbuka untuk memperolehnya, yang bersangkutan akan berupaya mendapatkannya.

3) Tujuan Motivasi

Tujuan motivasi merupakan upaya untuk menggerakkan sumber daya manusia agar secara produktif berhasil mencapai tujuan-tujuan yang diinginkan oleh perusahaan. Ada beberapa tujuan pemberian motivasi kerja menurut Hasibuan (2004:221), sebagai berikut:

- a. Mendorong gairah dan semangat kerja karyawan
- b. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan
- c. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan
- d. Meningkatkan loyalitas dan kestabilan karyawan perusahaan
- e. Meningkatkan kedisiplinan dan menurunkan tingkat absensi karyawan
- f. Mengefektifkan pengadaan karyawan
- g. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik
- h. Meningkatkan kreatifitas dan partisipasi karyawan
- i. Meningkatkan kesejahteraan karyawan
- j. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya
- k. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat kerja

Berdasarkan tujuan motivasi salah satunya untuk meningkatkan semangat dan gairah kerja karyawan agar tetap berprestasi dan disiplin dalam bekerja. Oleh

karena itu, setiap perusahaan tidak lepas dari sebuah tujuan dan apabila tujuan perusahaan telah tercapai maka kinerja perusahaan tersebut baik

4) Faktor – faktor Motivasi Kerja

Menurut teori dua faktor Herzberg dalam Hasibuan (2004: 228-229), faktor yang mempengaruhi motivasi karyawan yaitu:

a. Faktor intrinsik

a) Prestasi

Prestasi artinya karyawan memperoleh kesempatan untuk mencapai hasil yang baik atau berprestasi. Kebutuhan akan prestasi, akan mendorong seseorang untuk mengembangkan kreatifitas dan mengarahkan semua kemampuan serta energi yang dimilikinya demi mencapai prestasi yang optimal. Seseorang akan berpartisipasi tinggi, asalkan memungkinkan untuk hal itu diberikan kesempatan.

b) Pengakuan artinya karyawan memperoleh pengakuan dari pihak perusahaan (manajer) bahwa ia adalah orang yang berprestasi , dikatakan baik, pujian, dimanusiakan dan sbagianya.

c) Pekerjaan itu sendiri. Untuk mencapai hasil karya yang baik, diperlukan orang-orang yang memiliki kemampuan yang tepat. Ini berarti bahwa diperlukan suatu program seleksi yang sehat dalam merekrut karyawan sesuai pada kemampuannya.

d) Tanggung jawab adalah keterlibatan individu dalam usaha-usaha di setiap pekerjaan, seperti kesanggupan dan penguasaan diri sendiri dalam menyelesaikan pekerjaannya. Diukur atau ditunjukkan dengan seberapa jauh atasan memahami bahwa pertanggung jawaban dilaksanakan dalam rangka mencapai tujuan

e) Pengembangan potensi individu. Pengembangan adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui pendidikan dan latihan

b. Faktor ekstrinsik

a) Gaji atau Upah

Faktor yang penting untuk menentukan prestasi kerja, motivasi, dan kepuasan kerja adalah dengan pemberian kompensasi. Kompensasi berdasarkan prestasi

dapat meningkatkan kinerja seseorang yaitu dengan sistem pembayaran karyawan berdasarkan prestasi kerja.

b) Kondisi kerja

Kondisi kerja adalah adalah tidak terbatas hanya pada kondisi kerja ditempat kerja masing-masing seperti kenyamanan tempat kerja, ventilasi yang cukup, penerangan, keamanan, dan lain-lain, akan tetapi kondisi kerja yang mendukung dalam menyelesaikan tugas yaitu sarana dan prasarana kerja yang memadai sesuai dengan sifat tugas yang harus diselesaikan

c) Kebijakan

Kebijaksanaan merupakan salah satu wujud umum rencana-rencana tetap dari fungsi perencanaan (*planning*) dalam manajemen. Kebijakan (*policy*) adalah pedoman umum pembuatan keputusan. Kebijakan merupakan batas bagi keputusan, menentukan apa yang dapat dibuat dan menutup apa yang tidak dapat dibuat.

d) Hubungan antar pribadi

Hubungan antar pribadi (manusia) bukan berarti hubungan dalam arti fisik namun lebih menyangkut yang bersifat manusiawi. Penting bagi manajer untuk mencegah atau mengobati luka seseorang karena *miss communication* (salah komunikasi) yang terjadi antara pemimpin dan karyawan atau antar organisasi dengan masyarakat luas.

e) Kualitas supervisi

Supervisi merupakan suatu upaya pembinaan dan penghargaan untuk meningkatkan dan prestasi kerja. Guna menjamin para pegawai melakukan pekerjaan maka para manajer senantiasa harus berupaya mengarahkan, membimbing, membangun kerja sama dan memotivasi mereka untuk bersikap lebih baik sehingga upaya-upaya mereka secara individu dapat meningkatkan penampilan kelompok dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

5) Indikator Motivasi Kerja

Indikator-indikator menurut Maslow yang dikutip Hasibuan (2003:45) :

a. Fisiologis atau kebutuhan fisik

Pemberian gaji yang layak kepada karyawan, memberi bonus, memberikan jabatan yang sesuai dengan kemampuan karyawan

b. Keamanan

Fasilitas Pengertian Kinerja keamanan dan keselamatan kerja yang membantu karyawan menjadi aman dalam bekerja

c. Sosial

Melakukan interaksi dengan orang lain agar menciptakan sosial yang baik dan tidak menimbulkan sebuah permasalahan

d. Penghargaan

Pengakuan dan penghargaan berdasarkan kemampuan

e. Aktualisasi diri

Kebutuhan mengenai nilai dan kepuasan yang didapat dari pekerjaan

2.1.4 Kinerja Karyawan

Bangun (2012:95), menyatakan bahwa kinerja merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang ditungkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi. Kinerja dapat diketahui dan diukur jika individu atau kelompok karyawan telah mempunyai kriteria atau standar keberhasilan tolak ukur yang ditetapkan oleh organisasi. sedangkan Mangkunegara (2004:67), menyatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan

1) Tujuan Spesifik Kinerja

Amstrong (2004:32), menjelaskan tujuan kinerja sebagai berikut:

- a. Mencapai peningkatan yang dapat diraih dalam kinerja organisasi
- b. Bertindak sebagai pendorong perubahan dalam mengembangkan suatu budaya yang berorientasi pada kinerja
- c. Meningkatkan motivasi dan komitmen karyawan

- d. Memungkinkan individu mengembangkan kemampuan mereka, meningkatkan kepuasan kerja mereka dan mencapai potensi penuh mereka bagi keuntungan mereka sendiri dan organisasi secara keseluruhan
- e. Mengembangkan hubungan yang konstruktif dan terbuka antara individu dan manajer dalam suatu proses dialog yang dihubungkan dengan pekerjaan yang sedang dilaksanakan sepanjang tahun
- f. Memberikan suatu kerangka kerja bagi kesepakatan sasaran sebagaimana diekspresikan dalam target dan standar kinerja sehingga pengertian bersama tentang sasaran dan peranan yang harus dimainkan manajer dan individu dalam mencapai sasaran tersebut meningkat
- g. Memusatkan perhatian pada atribut dan kompetensi yang diperlukan agar bisa dilaksanakan secara efektif dan apa yang seharusnya dilakukan untuk mengembangkan atribut dan kompetensi tersebut
- h. Memberikan ukuran yang akurat dan obyektif dalam kaitannya dengan target dan standar yang disepakati sehingga individu menerima umpan balik dari manajer tentang seberapa baik yang mereka lakukan
- i. Atas dasar penilaian ini, memungkinkan individu bersama manajer menyetujui rencana peningkatan dan metode pengimplementasiannya dan secara bersama mengkaji perlunya training dan pengembangan serta menyetujui bagaimana kebutuhan itu dipenuhi
- j. Memberi kesempatan individu untuk mengungkapkan aspirasi dan perhatian mereka tentang pekerjaan mereka
- k. Menunjukkan pada setiap orang bahwa organisasi menilai mereka sebagai individu
- l. Membantu memberikan wewenang kepada orang-orang memberi lebih banyak ruang lingkup untuk bertanggung jawab atas pekerjaan dan melaksanakan kontrol atas pekerjaan itu
- m. Membantu mempertahankan orang-orang yang mempunyai kualitas yang tinggi
- n. Mendukung inisiatif manajemen kualitas total

2) Penilaian Kinerja

Amir (2015:218-219), menyebutkan sejumlah unsur untuk menunjang keefektifan pelaksanaan penilaian kinerja; yaitu, lingkungan yang komunikatif dan jujur (*a fair and communicative environment*), hormat terhadap karyawan (*respect for the employee*), berfokus pada masa depan (*focus on the future*) partisipasi karyawan (*employee participation*), umpan baik yang berkelanjutan (*going feedback*), dan dokumentasi (*document*). Sementara itu, Amir (2015:218-219) menyebutkan enam kriteria yang diperlukan untuk membangun sistem penilaian kinerja (*performance appraisal*) yang kuat. Keenam unsur tersebut adalah :

a. Analisis jabatan

Analisis jabatan adalah salah satu pondasi penting yang terkait dengan praktik kerja para karyawan. Secara teknis, analisis jabatan adalah upaya untuk membuat deskripsi tugas dan tanggung jawab seorang karyawan pada posisi jabatan yang ia pegang. Terkait dengan hal itu, hasil analisis jabatan merupakan dasar utama untuk mengembangkan dan melaksanakan kegiatan pengukuran kinerja (*performance appraisal*) karyawan.

b. Perilaku kerja

Perilaku kerja (*work behaviours*). Yang perlu diadministrasikan dalam penilaian kinerja adalah keterkaitan perilaku karyawan dengan tugas kerja. Perilaku kerja karyawan perlu dinilai secara objektif sesuai dengan kriteria yang digunakan; yakni, sejauh mana perilaku mereka sesuai dengan nilai ideologi perusahaan dan prinsip manajemen, yang secara teknis dijabarkan dalam prinsip merit,

c. Komunikasi

Unsur lain yang penting dalam melaksanakan *performance appraisal* adalah komunikasi. Seperti yang telah diketahui bahwa salah satu prinsip penilaian kinerja adalah *fairness*; dan untuk mengedepankan prinsip keterbukaan tersebut adalah komunikasi.

d. Pelatihan

Pelatihan dalam sistem penilaian kinerja tidak bisa diabaikan karena apa yang dicapai dan ditunjukkan oleh setiap karyawan dalam organisasi atau perusahaan bukan terjadi secara alami. Potret kinerja karyawan yang dihasilkan melalui evaluasi kinerja secara agregat adalah hasil dari upaya perusahaan yang dilakukan melalui pelatihan.

e. Dokumentasi

Dokumentasi adalah kelengkapan penting dalam sistem penilaian kinerja karyawan. Dokumen perusahaan adalah pengetahuan nyata (*explinsit knowladge*) yang dapat memberi kualifikasi sejauh mana sebuah perusahaan disebut pintar, cerdas, dan dinamis. Yang didokumentasikan dalam sistem penilaian kinerja bukan hanya instrumen, manual penggunaan, dan informasi keterandalanya saja. Data yang dikumpulkan, informasi yang dihasilkan, dan laporan kegiatannya yang menyeluruh adalah aset penting yang harus disimpan dan diberdayakan untuk kemajuan organisasi atau perusahaan.

f. Monitoring

Melalui kegiatan monitoring setiap kegiatan pelaksanaan tugas kerja dapat dipantau tingkat keefektifannya setiap saat; mana saja yang dianggap kurang dapat diperbaiki dengan segera. Kegiatan monitoring secara psikologis juga bisa meningkatkan tingkat kewaspadaan, kedisiplinan, dan kepatuhan kerja karyawan.

3) Unsur-unsur Kinerja

Unsur-unsur kinerja menurut Bangun (2012:140)

- a. Hasil kerja, yaitu keberhasilan karyawan dalam pelaksanaan kerja (output) biasanya terukur, seberapa besar yang telah dihasilkan, berapa jumlahnya dan besar kenaikannya, misalnya, omset pemasaran, jumlah keuntungan, dan total perputaran aset dan lain – lain.
- b. Perilaku, yaitu aspek tindak tanduk karyawan dalam melaksanakan pekerjaan pelayanannya, kesopanan, sikapnya, dan perilakunya terhadap semua karyawan atau kepada pelanggan.

- c. Atribut dan Kompensasi, yaitu kemahiran dan penguasaan karyawan sesuai tuntutan jabatan, pengetahuan, ketrampilan dan keahliannya, seperti kepemimpinan, inisiatif, komitmen.
- d. Komparatif, yaitu membandingkan hasil kinerja karyawan dengan karyawan lainnya yang elevel dengan yang bersangkutan.

4) Indikatornya Kinerja

Robbins (2006:260) menjelaskan bahwa terdapat enam kriteria yang dihasilkan dari pekerjaan untuk mengukur kinerja seorang karyawan yaitu:

a) Kualitas

Kualitas merupakan tingkatan dimana hasil akhir yang dicapai mendekati sempurna dalam arti pekerjaan untuk mengukur kinerja seorang karyawan

b) Kuantitas

Kuantitas adalah jumlah yang dihasilkan yang dinyatakan dalam istilah sejumlah unit kerja ataupun arti memenuhi tujuan yang diharapkan oleh perusahaan

c) Ketepatan waktu

Tingkat aktivitas diselesaikan pekerjaan tersebut pada waktu yang ditentukan

d) Efektifitas

Efektifitas merupakan tingkat pengetahuan suber daya organisasi dengan maksud menaikan keuntungan

2.2 Penelitian Terdahulu

Salah satu yang memegang peranan penting didalam melakukan suatu penelitian adalah kajian – kajian penelitian sebelumnya. Hasil – hasil penelitian tersebut dapat dijadikan sebagai acuan dan perbandingan dengan penelitian yang akan dilakukan.

Tabel 2 1 Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti (Tahun)	Variabel– variabel penelitian	Metode Analisis	Hasil Kesimpulan
1	Endang Sukarjati, Maria	Kepemimpinan (X1), Pengembangan	Analisis Regresi Linier	Semakin meningkat Kepemimpinan (X1), Pengembangan Sumber Daya

No	Nama Peneliti (Tahun)	Variabel– variabel penelitian	Metode Analisis	Hasil Kesimpulan
	Magdalena Minarsih, Moh. Mukeri Warso (2016)	SDM (X2) dan Kepuasan kerja (X2), Kinerja (Y)	Berganda	Manusia (X2) dan kepuasan kerja pegawai maka kinerja pegawai di Kantor Dinas Pengelolaan keuangan dan Aset Daerah Kota Semarang semakin meningkat pula. Jadi Variabel tersebut memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.
2	Djuremi, Leonardo Budi Hasiolan, Maria Magdalena Minarsih (2016)	Lingkungan Kerja (X1), Budaya Organisasi (X2), Kepemimpinan (X3), Kinerja (Y)	Analisis Regresi Linier Berganda	Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara Lingkungan Kerja, budaya organisasi, kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada dinas pasar kota semarang
3	Rahmila Sari, mahlia Muis dan Nurjannah Hamid (2012)	Kepemimpinan (X1) Motivasi (X2) Stres Kerja (X3) Kinerja (Y)	Analisis regresi berganda	Kepemimpinan dan Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan stres kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Makasar.
4	Ida Ayu Brahmasari dan Agus Suprayetno (2008)	Motivasi Kerja (X1), Kepemimpinan (X2), Budaya Organisasi (X3), Kepuasan Kerja (Z), Kinerja Karyawan (Y)	Structural Equation Modeling (SEM)	Motivasi, kepemimpinan, budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan. kepemimpinan, budaya organisasi, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan PT. Pei Hai International Wiratama Indonesia.

Sumber : Endang Sukarjati, Maria Magdalena Minarsih, Moh. Mukeri Warso (2016), Djuremi, Leonardo Budi Hasiolan, Maria Magdalena Minarsih (2016), Rahmila Sari, mahlia Muis dan Nurjannah Hamid (2012), Ida Ayu Brahmasari dan Agus Suprayetno (2008).

Penelitian yang dilakukan oleh Endang Sukarjati, Maria Magdalena Minarsih, Moh. Mukeri Warso (2016), yang berjudul Pengaruh kepemimpinan, pengembangan sumber daya manusia dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai kantor dinas Pengolahan keuangan dan aset daerah kota semarang. Dengan menggunakan Jumlah populasi di Dinas Pengelolaan Keuangan Daerah bagian administrasi ada 30 pegawai, semua populasi dijadikan sampel, sehingga metode penelitiannya merupakan metode sensus. Dari hasil penelitian ini kepemimpinan, pengembangan sumber daya manusia dan kepuasan kerja terhadap kinerja memiliki pengaruh positif dan signifikan.

Penelitian yang dilakukan oleh Djuremi, Leonardo Budi Hasiolan, Maria Magdalena Minarsih (2016). Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh lingkungan kerja, budaya organisasi dan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai Dinas Pasar Kota Semarang. Sampel dalam penelitian ini sebanyak 60 responden dengan menggunakan teknik pengambilan sampel adalah accidental sampling yaitu pengambilan sampel pada pegawai Dinas Pasar Kota Semarang yang kebetulan dijumpai oleh peneliti. Metode analisis data menggunakan regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai, terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja pegawai, terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara kepemimpinan terhadap kinerja pegawai, lingkungan kerja, budaya organisasi dan kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada dinas pasar kota semarang.

Rahmila Sari, mahlia Muis dan Nurjannah Hamid (2012) melakukan penelitian berjudul “Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi dan stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (studi pada Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Makassar)”. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Bank Syariah Mandiri

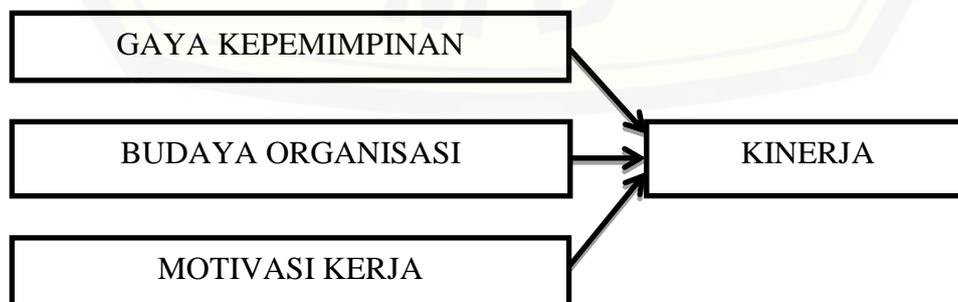
Cabang Makasar dan cabang pembantu yang ada di dekitar kota makasar sebanyak 77 Orang. Teknik sampling yang digunakan adalah sampel jenuh yaitu semua populasi dijadikan sampel.

Penelitian dari Ida Ayu Brahmasari dan Agus Suprayetno (2008). Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan (Studi kasus pada PT. Pei Hai International Wiratama Indonesia). Populasi dalam penelitian ini menurut jenisnya merupakan populasi yang terbatas dan menurut sifatnya merupakan populasi yang homogen. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Pei Hai International Wiratama Indonesia di Surabaya dan Jombang sejumlah 1.737 orang pegawai. Hasil yang di dapat dalam penelitian ini adalah Motivasi, kepemimpinan, budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan. kepemimpinan, budaya organisasi, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan PT. Pei Hai International Wiratama Indonesia.

2.3 Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual dapat membantu peneliti untuk memahami dan menguraikan secara sistematis perusahaan yang akan diteliti. Dalam penelitian ini pengaruh langsung Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, terhadap Kinerja. Kerangka konseptual penelitian ini:

Gambar : 2.1 Kerangka Konseptual



2.4 Pengembangan Hipotesis Penelitian

Berdasarkan landasan teori dan penelitian terdahulu maka dapat disusun hipotesis

2.4.1 Pengaruh Gaya kepemimpinan terhadap Kinerja

Kepemimpinan yang memiliki superioritas tertentu, sehingga pemimpin memiliki kewajiban dan kekuasaan untuk menggerakkan orang lain melakukan usaha bersama guna mencapai sasaran tertentu. Untuk itu, pengaruh Gaya Kepemimpinan sangat berpengaruh terhadap Kinerja karyawan, dengan adanya kepemimpinan yang baik maka akan terciptanya karyawan – karyawan yang sesuai di butuhkan perusahaan. didukung oleh penelitian terdahulu Endang Sukarjati, Maria Magdalena, Minarsih, Moh Mukeri Warso (2016)

H1 : Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap Kinerja karyawan Tetap PT. Cement Puger Jaya Raya Sentosa Kabupaten Jember.

2.4.2 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja

Suatu budaya yang telah kuat mengakar maka akan semakin berpengaruh pula kepada anggota organisasi tersebut. Budaya organisasi mempunyai peran penting bagi perusahaan dalam pencapaian tujuannya. Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja adalah memberikan komitmen kepada karyawan dalam melaksanakan pekerjaan, menjadikan karyawan lebih bertanggung jawab, dan melalui budaya organisasi karyawan akan lebih mengenal budaya organisasi dalam perusahaan seperti sistem – sistem yang diterapkan dengan mengkomunikasikan budaya tersebut dengan karyawan lainnya sehingga dengan adanya budaya organisasi karyawan dapat berinteraksi baik dan kerjasama antara sesama karyawan akan terjalin baik pula. Didukung oleh penelitian terdahulu Djuremi, Leonardo Budi Hasiolan, Maria Magdalena Minarsih (2016)

H2 : Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap Kinerja karyawan Tetap PT. Cement Puger Jaya Raya Sentosa Kabupaten Jember.

2.4.3 Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja

Motivasi berarti suatu kondisi yang mendorong atau menjadi sebab seseorang melakukan suatu perbuatan atau kegiatan, yang berlangsung secara

sadar. Motivasi yang dilakukan perusahaan terhadap karyawan demi menciptakan dampak positif terhadap kinerja, karena adanya umpan balik seperti perusahaan memberikan apa yang dibutuhkan karyawan dan karyawan memberikan apa yang dibutuhkan perusahaan. Sehingga menghasilkan kinerja yang yang baik dan memuaskan. Didukung oleh penelitian terdahulu Rahmila Sari, Mahlia Muis dan Nurjannah Hamid (2012)

H3 : Motivasi Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja karyawan Tetap PT. Cement Puger Jaya Raya Sentosa Kabupaten Jember.

2.4.4 Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja

Gaya kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Motivasi Kerja sama – sama memiliki peran penting terhadap kinerja karyawan, karena dengan semakin baik Gaya Kepemimpinan sangat berpengaruh terhadap Kinerja karyawan dan akan mengakibatkan terciptanya karyawan – karyawan yang di butuhkan perusahaan. Begitu dengan Budaya Organisasi Suatu budaya yang telah kuat mengakar maka akan semakin berpengaruh pula kepada anggota organisasi tersebut, sehingga dengan adanya budaya organisasi yang kuat karyawan dapat berinteraksi baik dan kerjasama antara sesama karyawan akan terjalin baik pula. Demikian juga Motivasi kerja semakin baik motivasi yang diberi oleh perusahaan, maka karyawan akan menciptakan kinerja yang baik. Karena telah terjadinya umpan balik dalam perusahaan.

H4 : Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja berpengaruh Positif Terhadap Kinerja Karyawan Tetap PT. Cement Puger Jaya Raya Sentosa

BAB 3. METODE PENELITIAN

3.1 Rancangan Penelitian

Rancangan penelitian ini adalah suatu usulan untuk memecahkan masalah dan merupakan rencana kegiatan yang dibuat peneliti untuk memecahkan masalah. Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah yang telah dipaparkan, jenis penelitian ini merupakan penelitian penjelasan (explanatory research) yang menjelaskan hubungan antara variabel-variabel yang diajukan dalam penelitian serta pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat, dan menguji hipotesis yang diajukan.

3.2 Populasi dan Sampel

a. Populasi

Menurut Sugiyono (2007:115) populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan. Populasi dari penelitian ini adalah seluruh karyawan tetap perusahaan PT. Cement Puger Jaya Raya Sentosa Kabupaten Jember sebanyak 203 karyawan.

b. Sampel

Sugiyono (2007:116) sampel merupakan teknik untuk menentukan sampel penelitian dengan beberapa pertimbangan tertentu yang bertujuan agar data yang diperoleh bisa lebih representatif. Teknik pengambilan sampel pada penelitian ini adalah teknik purposive sampling adalah teknik sampling non random dimana peneliti menentukan pengambilan sampel dengan cara menetapkan ciri – ciri khusus yang sesuai dengan tujuan penelitian sehingga diharapkan dapat menjawab permasalahan penelitian. Ciri – ciri khusus sengaja dibuat oleh peneliti agar sampel yang di ambil nantinya dapat memenuhi kriteria – kriteria yang mendukung atau sesuai dengan penelitian. Kriteria tersebut biasa disebut istilah dengan kriteria inklusi dan eksklusi, dan di penelitian ini menggunakan kriteria eksklusi yang menghilangkan atau mengeluarkan subjek yang memenuhi kriteria

inklusi atau umum dari penelitian karena sebab – sebab yang hanya di ambil sampel penelitian sebagian karyawan tetap PT. Cement Puger jaya Raya sentosa yang dianggap mewakili seluruh karyawan dari perusahaan tersebut. Ariknto (2006:131), apabila populasi lebih dari 100 maka diambil 10% atau lebih dari populasi dan dalam penelitian ini sampel yang diambil 25% dari jumlah karyawan tetap **25% X 203 karyawan = 51 karyawan**. Jadi, sampel yang digunakan 51 karyawan tetap PT. Cement Puger Jaya Raya Sentosa Kabupaten Jember.

3.3 Jenis dan Sumber Data

a. Jenis Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kualitatif yang di kuantitatifkan diukur dengan persesi responden yang dinilai menggunakan skala Likert.

b. Sumber Data

Sumber data dalam penelitian ini adalah :

a) Data Primer

Data primer yaitu data yang diperoleh dari responden melalui kuesioner, hasil wawancara peneliti dengan nara sumber karyawan perusahaan PT. Cement Puger Jaya Raya Sentosa Kabupaten Jember.

Teknik pengambilan atau pengumpulan data penelitian ini :

1. Kuesioner

Menurut Sugiyono (2009:142), penyebaran kuesioner merupakan suatu teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan secara tertulis dari peneliti kepada responden untuk dijawab. Dalam kuesioner ini berupa pernyataan.

2. Wawancara

Wawancara merupakan pertemuan dua orang untuk bertukar informasi dan ide melalui tanya jawab, sehingga dapat dikonstruksikan makna dalam suatu topik tertentu. Esterberg dalam Sugiyono (2013:231), data yang diperoleh seperti informasi tentang Gaya kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi kerja yang berpengaruh terhadap kinerja perusahaan, dimana peneliti berdialog secara

langsung kepada narasumber untuk memperoleh informasi. Data wawancara sebagai bahan untuk mempertimbangkan apa yang perlu diteliti terhadap perusahaan PT. Cement Puger Jaya Raya Sentosa Kabupaten Jember.

b) Data Skunder

Data Skunder adalah sumber data penelitian yang diperoleh peneliti secara tidak langsung, tetapi melalui media perantara. Data sekunder dalam penelitian ini diperoleh melalui studi kepustakaan seperti buku, jurnal, dan artikel yang sesuai dengan topik penelitian ini

3.4 Identifikasi Variabel

Berdasarkan pokok permasalahan dan model analisis yang dikemukakan maka variabel yang akan diteliti dan dianalisis dikelompokkan menjadi dua macam:

- 1) Variabel Independen (X), yang termasuk dalam variabel independen dalam penelitian ini adalah :
 - Variabel (X1) : Gaya Kepemimpinan
 - Variabel (X2) : Budaya Organisasi
 - Variabel (X3) : Motivasi Kerja
- 2) Variabel Dependen (Y) / Variabel Endogenous adalah variabel yang nilainya tergantung pada variabel lainya atau dalam diagram variabel tergantung pada variabel yang mempunyai anak panah menuju ke arah variabel tersebut, dalam penelitian ini Kinerja di perusahaan PT. Cement Puger Jaya Raya Sentosa sebagai variabel dependen.

3.5 Definisi Oprasional dan skala Pengukuran Variabel

3.5.1 Definisi Oprasional

Definisi oprasional merupakan penjelasan dari masing-masing variabel yang digunakan dalam penelitian terhadap indikator-indikator yang membentuknya. Definisi oprasional penelitian ini dapat dilihat pada variabel berikut ini:

a. Variabel Gaya Kepemimpinan (X1).

Gaya kepemimpinan merupakan suatu perwujudan tingkah laku dari seseorang pemimpin yang menyangkut kemampuannya dalam memimpin perusahaan PT cement Puger Jaya Raya Sentosa. Indikator dari variabel kepemimpinan adalah:

a) Kemampuan membangun hubungan

Sikap / perilaku mendukung pimpinan dalam membina hubungan dengan karyawan

b) Kemampuan memberikan informasi

Aktifitas menginformasikan tugas ke bawahan

c) Kemampuan mengelola kondisi kerja

Mengelola kondisi kerja yang nyaman dan tentram

b. Variabel Budaya organisasi (X2)

Budaya organisasi adalah nilai-nilai budaya yang digunakan untuk mengatur perilaku anggota. Indikator dari Budaya organisasi adalah:

a) Nilai

Nilai yang dipegang oleh organisasi

b) Aturan

Aturan mempelajari prosedur dalam organisasi

c) Komunikasi

Cara anggota organisasi saling berhubungan dalam berinteraksi

c. Variabel Motivasi Kerja (X3)

Motivasi kerja yang diberikan perusahaan PT. Cement Puger Jaya Raya Sentosa kepada karyawan demi menciptakan kinerja yang baik. Definisi operasional motivasi dalam hal ini adalah persepsi karyawan atas upaya perusahaan memotivasi sebagai berikut:

a) Fisiologis

Pemberian gaji, bonus yang sesuai dengan karyawan

b) Keamanan

Pemberian fasilitas keamanan, jaminan atas resiko kesehatan

c) Sosial

Peningkatan interaksi antar karyawan

d) Penghargaan

Penghargaan berupa kesempatan promosi terhadap prestasi kerja

d. Variabel Kinerja (Y)

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Untuk mengukur kinerja yang ada di PT. Ceent Puger Jaya Raya Sentosa digunakan persepsi karyawan untuk mencapai hal berikut:

a) Kualitas

Memberikan kualitas produk yang kokoh dengan harga terjangkau

b) Kuantitas

Kemampuan kerja di ukur atas jumlah hasil pekerjaan

c) Efektivitas

Merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) secara optimal

Skala Pengukuran Variabel

Skala pengukuran variabel Untuk mendapatkan data-data yang berkaitan dengan gaya kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi kerja pada perusahaan PT. Cement Puger Jaya Raya Sentosa. Teknik pengukuran data diperoleh dari penyebaran kuesioner dengan menggunakan skala likert dengan 5 pilihan jawaban. Bentuk pilihan ganda diberi skor sebagai berikut:

a) Sangat Setuju (SS) : Skor 5

b) Setuju (S) : Skor 4

c) Cukup Setuju (CS) : Skor 3

d) Tidak Setuju (TS) : Skor 2

e) Sangat Tidak Stuju (STS) : Skor 1

3.6 Metode Analisis Data

3.6.1 Uji instrumen

Menurut Sanusi (2014:76) instrument penelitian merupakan alat yang digunakan untuk mengumpulkan data. Agar data yang diperoleh memiliki tingkat

akurasi dan konsistensi yang tinggi. Maka instrument penelitian yang digunakan harus valid.

a. Uji Validitas

Uji validitas bertujuan untuk mengetahui sejauh mana validitas data yang diperoleh dari penyebaran kuisioner. Uji validitas sebagai alat ukur dalam penelitian ini, yaitu menggunakan korelasi product moment pearson`s, kemudian hasil korelasi tersebut dibandingkan dengan angka kritis taraf signifikan 10% dengan menggunakan rumus (Prayitno, 2008) ;

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

Keterangan :

- r = Koefisien Korelasi
- X = Skor Pertanyaan
- Y = Skor Total
- N = Jumlah Sampel

Pengukuran validitas dilakukan dengan menguji taraf signifikan product moment pearson`s. Suatu variabel dikatakan valid, apabila variabel tersebut memiliki nilai >r_tabel

b. Uji Reliabilitas

Uji reabilitas digunakan untuk menguji kemampuan suatu hasil pengukuran relatif konsisten apabila pengukurannya diulangi dua kali atau lebih (Prayitno, 2010:97). Reliabilitas berkonsentrasi pada masalah akurasi pengukuran dan hasilnya. Dengan kata lain reliabilitas menunjukkan seberapa besar pengukuran kendala terhadap subjek yang sama.

Pengujian kendala alat ukur dalam alat penelitian menggunakan reliabilitas metode alpha (α) yang digunakan adalah metode *Cronbach* yakni (Prayitno, 2010:97) :

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

Keterangan :

α = Koefisien reliabilitas

r = Koefisien rata – rata korelasi antar variabel

k = Jumlah variabel bebas dalam persamaan

Pengukuran reliabilitas dilakukan dengan cara menguji statistik *Cronbach Alpha*. Suatu variabel dikatakan reliabel apabila variabel tersebut memberikan nilai Cronbach Alpha > 0,60.

3.6.2 Analisis Regresi Linier berganda

Analisis Regresi Linier Berganda merupakan salah satu analisis yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh suatu variabel terhadap variabel lain. Dalam analisis regresi variabel yang mempengaruhi disebut independen variable (variabel bebas) dan variabel yang dipengaruhi disebut dependent variable (variabel terikat). Jika dalam persamaan regresi hanya terdapat salah satu variabel bebas dan satu variabel terikat, maka disebut sebagai regresi sederhana. Sedangkan jika variabelnya bebas lebih dari satu, maka disebut sebagai persamaan regresi berganda (Prayitno, 2010:61).

Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja PT. Cement Puger Jaya Raya Sentosa kabupaten jember digunakan analisis regresi linier berganda sebagai berikut (Prayitno, 2010:61).

$$Y = \alpha + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e$$

Keterangan :

α = bilangan konstanta

b_1 = besarnya pengaruh gaya kepemimpinan

b_2 = besarnya pengaruh budaya organisasi

b_3 = besarnya pengaruh motivasi kerja

Y = kinerja karyawan

e = faktor gangguan

3.6.3 Uji Asumsi Klasik

Setelah memperoleh model regresi linier berganda, maka langkah selanjutnya yang dilakukan apakah model yang dikembangkan bersifat BLUE (*Best Linier Unbised Estimator*). Metode ini mempunyai kriteria bahwa pengamatan harus mewakili variasi minimum, konstanta, dan efisien. Asumsi BLUE harus dipenuhi antara lain : tidak ada multikolinearitas, tidak terjadi heteroskedastisitas dan data berdistribusi normal.

a. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas adalah pengujian dari asumsi untuk membuktikan bahwa variabel – variabe bebas dalam suatu model tidak saling berkolerasi satu dengan yang lainnya. Adanya multikolinearitas dapat menyebabkan model regresi yang diperoleh tidak valid untuk menaksir variabel besarnya VIF (*Variance Inflation Factor*). Latan (2013:61), menyatakan bahwa indikasi multikolinearitas pada umumnya terjadi VIF lebihdari 10, maka variabel tersebut mempunyai persoalan multikolinearitas dengan variabel bebas lainnya.

b. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari residua darisatu pengamatan ke pengamatan yang lain. Cara memprediksi ada tidaknya heteroskedistisitas pada suatu model dapat dilihat daripola gambar scatterplot model tersebut (Latan, 2013:66). Dasar pengambilan keputusa antara lain :

- a) Jika ada pola tertentu. Seperti panah (point – point) yang ada memebentuk suatu pola teretntu yang teratur (bergelombang, melebar, menyempit), maka telah terjadi heteroskedastisitas.
- b) Jika tidak ada pola yang jelas serta titik-titik menyebar di atas dan dibawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

3.6.4 Uji Hipotesis

Uji hipotesis digunakan untuk mengetahui signifikan dari masing – masing variabel bebas terhadap variabel terikat yang terdapat dalam mode. Uji hipotesis yang dilakukan adalah:

a. Uji t

Analisis ini digunakan untuk membuktikan signifikan tidaknya antara variabel gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan motivasi terhadap kinerja PT. Cement Puger Jaya Raya Sentosa Kabupaten Jember. Uji t ini bertujuan untuk mengetahui besarnya pengaruh masing-masing variabel independen secara individual (parsial) terhadap variabel dependen. Menentukan tingkat signifikan (α) yaitu sebesar 5% dapat dilakukan dengan berdasarkan nilai probabilitas, dengan cara pengambilan keputusan adalah:

- I. Jika nilai probabilitas $> 0,05$ maka H_0 diterima
- II. Jika nilai probabilitas $< 0,05$ maka H_0 ditolak

Atau dengan cara melihat tabel t:

- I. Jika $-t \text{ tabel} < t \text{ hitung} < t \text{ tabel}$, maka H_0 diterima
- II. Jika $-t \text{ hitung} < -t \text{ tabel}$ atau $t \text{ hitung} > t \text{ tabel}$, maka H_0 ditolak

Untuk menghitung t-tabel digunakan ketentuan n-1 pada level significant (α) sebesar 10% (tingkat kesalahan 10% atau 0,1) atau taraf keyakinan 90% atau 0,90, jadi apabila tingkat kesalahan suatu variabel lebih dari 10% berarti variabel itu tidak signifikan.

b. Uji R^2 (Koefisien Determinasi)

Koefisien determinasi adalah data untuk mengetahui seberapa besar presentase pengaruh langsung variabel bebas yang semakin dekat hubungannya dengan variabel terikat atau dapat dikatakan bahwa penggunaan model tersebut bisa dibenarkan. Dari koefisien determinasi (R^2) dapat diperoleh suatu nilai untuk mengukur besarnya sumbangan dari beberapa variabel X terhadap variasi naik turunnya variabel Y (Prayitno, 2010:66).

$$R^2 = \frac{ESS}{TSS}$$

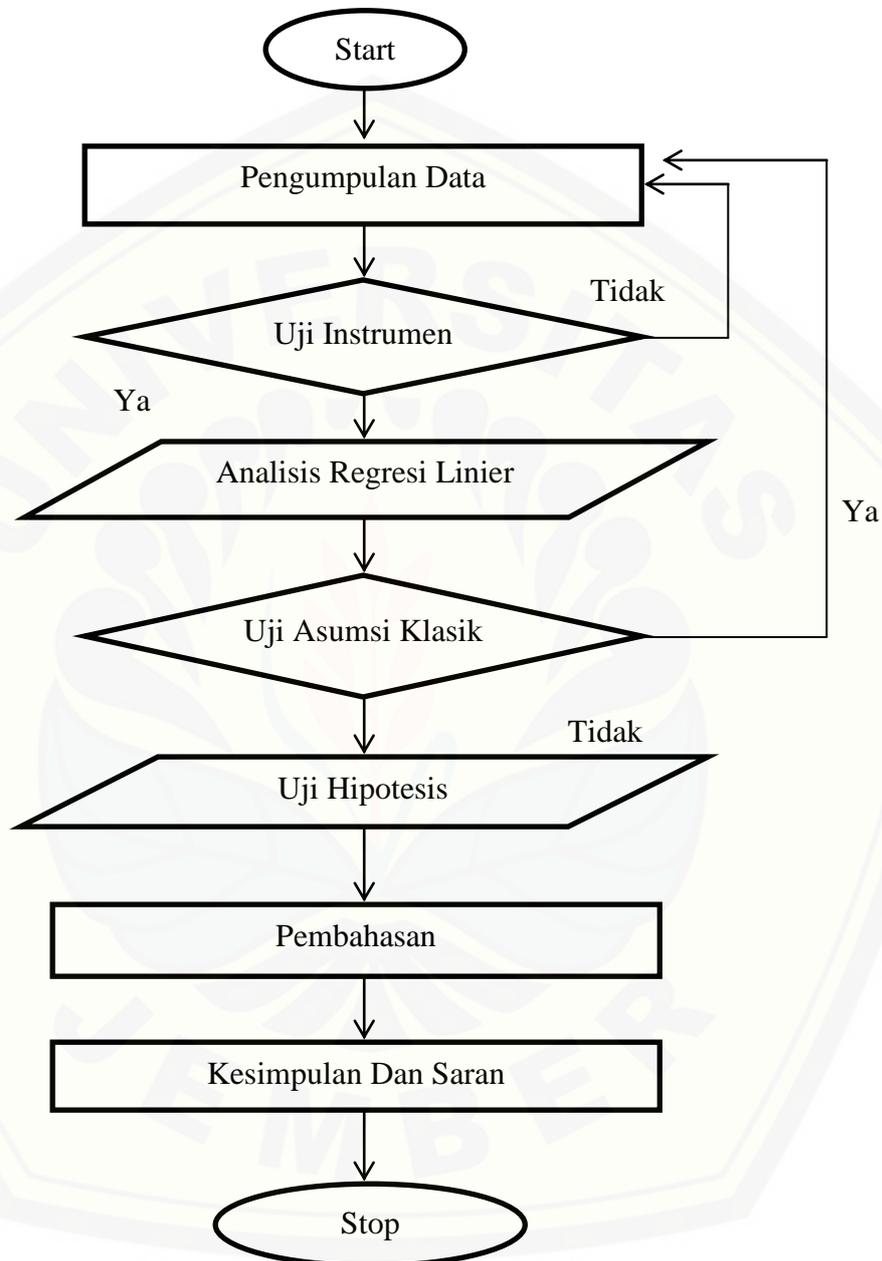
Keterangan :

- R^2 = Koefisien determinasi berganda
 ESS = Penjelasan atas jumlah kuadrat
 TSS = Total jumlah kuadrat

3.7 Kerangka Pemecahan masalah

Secara ringkas alur pemecahan masalah dalam penelitian ini:

Gambar 3.1 kerangka pemecahan masalah :



Keterangan :

- a) Mulai, merupakan awal dari persiapan penelitian terhadap masalah yang diteiti.
- b) Pengumpulan data yaitu pada tahap ini dilakukan pengumpulan data melalui penyebaran kuesioner pada responden yang telah diisi untuk mendapatkan data primer maupun sekunder
- c) Uji instrumen yaitu uji yang digunakan untuk mengetahui validitas penyebaran kuisioner dan untuk mengetahui konsisten hasil skala pengukuran. Jika tidak valid maka perlu dilakukan perbaikan ulang
- d) Analisis regresi linier berganda yaitu untuk mengetahui pengaruhantara variabel bebas dengan variabel terikat yaitu masing – masing variabel X_1 X_n terhadap variabel Y
- e) Uji Asumsi Klasik, uji asumsi klasik dalam penelitian ini meliputi, uji multikoloniaritas dan uji heteroskedastisitas. Jika terjadi multikoloniaritas dalam uji ini maka perlu dilakukan pengumpulan data ulang variabel terkait diganti atau dihapus
- f) Melakukan Uji Hipotesis, dalam penelitian ini dilakukan untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh disetiap variabel yang diukur.uji penelitian meliputi uji t
- g) Pembahasan dan hasil, pada tahap ini peneliti melakukan pembahasan tentang hasil yang telah diperoleh dari penelitian yang dilakukan
- h) Kesimpulan dan memberikan saran, pada tahap ini peneliti memberikan kesimpulan dari hasil penelitian dan saran yang diperlukan terhadap pihak-pihak terkait
- i) Berhenti

BAB 5. KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

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

1. Variabel gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan tetap pada Perusahaan PT. Cement Puger Jaya Raya Sentosa Kabupaten Jember. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa semakin baik gaya kepemimpinan diterapkan atas semua karyawan tetap, akan semakin meningkat kinerja karyawan tetap. Berdasarkan tabel distribusi frekuensi variabel gaya kepemimpinan dengan indikator kemampuan membangun hubungan, kemampuan meberikan informasi dan kemampuan mengelola kondisi kerja dipersepsikan cukup memuaskan
2. Variabel budaya organisasi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan tetap PT. Cement Puger Jaya Raya Sentosa Kabupaten Jember. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa semakin kuat persepsi atas budaya organisasi akan semakin meningkat kinerja karyawan tetap. Berdasarkan tabel distribusi frekuensi variabel budaya organisasi dengan indikator nilai, aturan, komunikasi dipersepsikan cukup memuaskan.
3. Variabel Motivasi kerja secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan tetap PT. Cement Puger Jaya Raya Sentosa Kabupaten Jember. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa semakin baik persepsi karyawan tetap atas usaha perusahaan memotivasi karyawan tetap akan meningkat kinerja karyawan tetap. Berdasarkan tabel distribusi frekuensi variabel motivasi kerja terhadap kinerja karyawan tetap dengan indikator fisiologis dengan pernyataan menerima gaji dan bonus dipersepsikan cukup memuaskan, indikator keamanan dengan pernyataan menerima fasilitas keamanan dipersepsikan cukup memuaskan sedangkan

pernyataan menerima jaminan tunjangan kesehatan dipersepsikan memuaskan, indikator sosial dan penghargaan dipersepsikan cukup memuaskan.

4. Dalam penelitian ini semakin baik gaya kepemimpinan (X1), budaya organisasi (X2) dan motivasi kerja (X3), terhadap kinerja (Y) maka semakin meningkat kinerja karyawan tetap PT. Cement Puger Jaya Raya semakin meningkat pula Kinerja.

5.2 Saran

1. Perusahaan PT. Cement Puger Jaya Raya Sentosa Kabupaten Jember dengan variabel gaya kepemimpinan agar terus memperhatikan indikator kemampuan membangun hubungan, kemampuan menginformasikan tugas, kemampuan mengelola kondisi kerja untuk mengupayakan lebih ditingkatkan lagi gaya kepemimpinan yang dimiliki perusahaan. Karena dari hasil kesimpulan menyatakan bahwa disetiap indikator pada variabel gaya kepemimpinan memiliki persepsi cukup memuaskan.
2. Perusahaan PT. Cement Puger Jaya Raya Sentosa Kabupaten Jember dengan variabel budaya organisasi dengan indikator nilai, aturan, komunikasi untuk mengupayakan lebih ditingkatkan lagi budaya organisasi yang dimiliki perusahaan. karena dari hasil kesimpulan menyatakan bahwa disetiap indikator pada variabel budaya organisasi memiliki persepsi cukup memuaskan, untuk itu perlu ditingkatkan lagi.
3. Perusahaan PT. Cement Puger Jaya Raya Sentosa Kabupaten Jember dengan variabel motivasi kerja agar terus memperhatikan indikator fisiologis dengan pernyataan menerima gaji harus dipertahankan, sedangkan pernyataan menerima bonus harus ditingkatkan. Indikator keamanan dengan pernyataan menerima fasilitas keamanan harus diupayakan lebih ditingkatkan lagi, pernyataan menerima jaminan tunjangan kesehatan harus terus dipertahankan. Untuk indikator sosial dan penghargaan harus mengupayakan lebih ditingkatkan lagi.

4. Kepada akademisi dan calon peneliti selanjutnya diharapkan dapat menggali variabel-variabel lain sehingga dapat diketahui variabel-variabel apa saja yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan.



Daftar Pustaka

- Anwar, Sanusi. 2013. *Metodologi Penelitian Bisnis*. Cetakan Ketiga. Jakarta: Salemba Empat.
- Arikunto, S. 2006. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta : PT. Rineka Cipta.
- Bangun, Wilson. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Erlangga.
- Eko, Widodo Suparno. 2015. *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: PUSTAKA PELAJAR.
- Faisal Amir, Mohammad. 2015. *Memahami Evaluasi Kinerja Karyawan Konsep dan Penilaian Kinerja di Perusahaan*. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Hamid, Sanusi (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia Lanjutan*. Yogyakarta: CV Budi Utama
- Hasibuan, Melayu. 2003. *Manajemen Dasar, Pengertian dan Masalah Edisi Revisi*. Jakarta; Bumi Aksara
- Hermawan, Asep. 2009. *Penelitian Bisnis*. Jakarta : PT. Grasindo
- Kartini, Kartono. (2005). *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Mangkunegara, Prabu. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Moeheriono. 2012. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompensasi*. Surabaya : Raja Persada Grafindo.
- Nawawi, Hadari, 2000, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, UGM, Yogyakarta.
- Prayitno, Dwi. 2008. *Mandiri belajar SPSS (Statistical Product and Servis Solution) untuk analisis data dan uji statistik*. Yogyakarta mediaKom

- Rivai, Viethzal. 2005. *Kiat Kepemimpinan dalam abad ke 21*. Jakarta: Murai Kencana.
- Soeprihanto, John, *Penilaian Kinerja dan pengembangan Karyawan*, Cetakan Kelima, BPFE-Yogyakarta, Yogyakarta 2001
- Sondang P, Siagian. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara
- Stephen P, Robbins. 2006. *Teori Organisasi: Struktur, Desain dan Aplikasi*. Jakarta: Arcan.
- Stephen, P Roobins. Dan Judge. 2008. *Perilaku Organisasi Edisi Indonesia*. Jakarta: PT. Prenhalindo
- Sugiyono, 2011. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung : CV. Alfabeta
- Sumami, Murti dan Wahyui, Salamah. 2006. *Metodologi Penelitian Bisnis*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Suwatno dan Juni, Priansa Donni. 2016. *Manajemen SDM dalam Organisasi publik dan Bisnis*. Alfabeta
- Tika, Pabundu. 2008. *Budaya Organisasi dan peningkatan Kinerja Perusahaan*: PT Bumi Aksara. Jl sawo Raya No.18. Jakarta
- Titisari, Purnamie. 2014. *Peranan Organizational Citizenship Behaviour (OCB) Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan*. Jember: Mitra Wacana Media.
- Wibowo. 2010. "*Manajemen Kinerja; Edisi Ketiga*". PT. Raja Grafindo Prasada: Jakarta.
- Yukl, Gary. 2015. *Kepemimpinan dalam Organisasi*. Edisi ke tujuh. Jakarta Barat. Indeks

Lampiran 1**KUISIONER PENELITIAN**

Yth. Bapak/Ibu/Sdr
Karyawan PT. Cement Puger Jaya Raya Sentosa
Di tempat
Dengan hormat,

Sehubungan dengan adanya penyusunan tugas akhir (skripsi) yang merupakan syarat untuk menyelesaikan studi S1 dan guna memperoleh gelar sarjana S1 di Fakultas Ekonomi dan Bisnis jurusan Manajemen Universitas Jember, saya memohon dengan hormat kepada Bapak/Ibu/Sdr untuk kesediaanya memberikan informasi dan menjawab pernyataan dalam kuesioner yang berkaitan dengan penelitian yang saya ajukan. Adapun judul penelitian yang saya buat adalah **PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, BUDAYA ORGANISASI, DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN TETAP PT. CEMENT PUGER JAYA RAYA SENTOSA KABUPATEN JEMBER.**

Sesuai dengan etika penelitian, identitas Bapak/Ibu/Sdr akan dijamin kerahasiaanya. Informasi yang Bapak/Ibu/Sdr berikan hanya digunakan untuk kepentingan penelitian ini saja. Saya sebagai peneliti memohon maaf apabila mengganggu waktu dan kesibukan Bapak/Ibu/Sdr sekalian. Kerjasama dari Bapak/Ibu.Sdr sangat berarti bagi kesuksesan penelitian ini. Atas perhatian dan partisipasi Bapak/Ibu/Sdr, saya sampaikan terimakasih.

Hormat saya

Fitria Wulandari

130810201053

LEMBAR KUESIONER**Karakteristik Responden**

Nomor Responden : (diisi oleh peneliti)

Nama :

Usia : Tahun

Jenis Kelamin (P/L) :

Pendidikan Terakhir :
a) SD
b) SMP
c) SMA
d) D111
e) Strata 1 (S1)

Status Pekerjaan :

Masa Kerja :

Petunjuk Pengisian Kuisisioner

a) Pertanyaan berikut mohon diisi dengan jujur sesuai dengan keadaan yang sebenarnya.

b) Berilah tanda centang (√) pada jawaban yang telah disediakan dan dianggap paling sesuai. Terdapat lima pilihan jawaban, yaitu:

Sangat Setuju (SS) : Skor 5

Setuju (S) : Skor 4

Cukup Setuju (CS) : Skor 3

Tidak Setuju (TS) : Skor 2

Sangat Tidak Setuju (STS) : Skor 1

c) Pastikan saudara tidak melewatkan kuisisioner yang tersedia

KUESIONER**PERNYATAAN****A. Gaya Kepemimpinan (X1)**

No	Pernyataan	SS	S	CS	TS	STS
1	Saya selalu didorong oleh pimpinan untuk mengelola hubungan baik antar karyawan					
2	Saya selalu diberi informasi secara spesifik oleh pimpinan tentang cara-cara menyelesaikan tugas pekerjaan					
3	Saya merasa nyaman dengan kondisi kerja yang diberi pimpinan					

B. Budaya Organisasi (X2)

No	Pernyataan	SS	ST	CS	TS	STS
1	Saya selalu berperilaku sesuai dengan tatanan nilai yang berlaku dilingkungan kerja dalam organisasi					
2	Saya selalu menjalankan aturan yang ada dalam organisasi					
3	Saya selalu menjalin hubungan baik antar karyawan					

C. Motivasi Kerja

No	Pernyataan	SS	ST	CS	TS	STS
1	Saya menerima gaji sesuai harapan untuk memenuhi kebutuhan hidup					

	layak					
2	Saya menerima bonus sesuai dengan harapan memperoleh penghasilan secara adil					
3	Saya menerima fasilitas keamanan kerja yang lengkap					
4	Saya menerima jaminan tunjangan kesehatan kerja					
5	Saya memperoleh kesempatan berinteraksi dengan karyawan lain, melalui berbagai kegiatan yang membangun kebersamaan karyawan					
6	saya memperoleh kesempatan promosi yang adil					

D. Kinerja

No	Pernyataan	SS	ST	CS	TS	STS
1	Saya mampu memproduksi semen berkualitas kokoh					
2	Saya mampu memenuhi target yang diberikan perusahaan					
3	Fasilitas yang tersedia dapat saya gunakan secara maksimal					

Lampiran 2 Rekapitulasi Kuisisioner

No	Gaya Kepemimpinan				Budaya Organisasi				Motivasi Kerja						Kinerja				
	1	2	3	X1	1	2	3	X2	1	2	3	4	5	6	X3	1	2	3	Y
1	2	5	3	12	2	4	2	8	2	4	4	5	4	4	23	4	4	4	12
2	2	5	4	13	1	5	4	10	4	4	2	4	4	4	22	2	4	4	10
3	2	4	4	12	4	4	4	12	4	3	2	4	5	4	22	4	4	3	11
4	5	5	4	14	2	4	2	8	5	5	4	5	4	5	28	4	5	5	14
5	2	4	4	12	2	2	4	8	4	4	3	4	5	4	24	1	4	4	9
6	2	4	4	12	4	2	4	10	4	3	4	5	4	4	24	4	2	3	11
7	3	3	3	9	4	4	3	12	1	3	4	4	4	3	19	3	4	4	11
8	4	4	5	13	5	3	2	12	4	5	4	5	5	4	27	5	2	5	14
9	2	2	3	7	5	5	4	14	3	3	3	3	4	2	18	3	3	3	9
10	4	1	5	10	4	5	4	13	4	5	4	5	5	4	27	5	4	5	14
11	4	2	5	11	5	4	5	14	4	5	4	5	5	4	27	2	2	5	11
12	2	3	5	10	5	4	5	14	4	5	5	4	5	4	27	5	2	5	14
13	4	4	5	13	5	4	5	14	4	5	4	4	5	4	26	2	4	5	11
14	2	4	3	9	5	2	4	11	2	4	5	5	5	2	23	5	2	4	11
15	4	1	3	8	5	4	1	13	4	2	4	4	5	5	24	5	4	4	13
16	3	4	5	12	5	2	1	11	2	4	4	5	4	5	24	5	2	1	8
17	3	1	3	7	3	4	2	11	4	1	4	5	4	3	21	3	4	4	11
18	2	4	3	11	3	5	4	12	5	1	4	4	5	3	22	3	5	4	12
19	4	2	4	10	2	4	2	10	4	2	5	5	4	4	24	4	4	2	10
20	2	4	3	11	2	2	2	8	2	2	4	4	5	4	21	4	2	2	8
21	5	1	2	8	2	4	2	10	4	4	2	4	5	2	21	2	4	2	8
22	5	5	4	14	1	5	4	10	2	5	4	4	4	4	23	4	5	4	13
23	4	4	4	12	4	3	4	12	4	4	4	2	5	1	20	4	4	4	12
24	5	1	2	7	2	2	2	8	2	4	2	4	2	4	20	1	3	2	6
25	4	4	4	12	2	2	4	10	4	1	2	2	1	3	21	4	4	4	12
26	2	2	4	10	4	2	2	12	4	4	1	2	1	1	22	1	1	4	9
27	4	2	4	12	4	2	4	12	4	4	2	4	2	1	24	4	1	3	8
28	5	2	1	10	4	4	2	12	5	3	3	2	4	2	23	5	4	4	13
29	5	5	1	11	2	5	2	11	5	5	4	2	3	5	25	5	5	4	14
30	2	5	2	11	4	5	4	13	4	5	4	4	5	4	25	4	5	4	13
31	5	4	5	14	2	4	5	11	5	4	5	5	5	5	29	5	4	5	14
32	2	4	4	12	2	4	4	10	4	4	4	4	4	3	23	4	4	4	12
33	2	4	5	13	4	4	5	13	4	4	5	5	5	5	28	4	4	5	13
34	5	5	3	13	5	5	3	13	5	5	3	3	3	3	22	5	5	3	13
35	4	2	5	13	4	4	5	13	4	4	5	5	5	5	28	4	4	5	13
36	5	2	2	11	5	4	2	11	5	4	5	4	2	2	24	5	1	2	11
37	5	2	4	13	5	4	4	13	5	2	5	4	4	2	26	5	1	2	13
38	5	4	4	13	5	4	4	13	5	4	5	4	4	5	26	5	4	1	13

39	5	3	4	12	5	3	4	12	5	3	5	3	4	5	24	5	3	1	12
40	5	4	3	12	5	4	3	12	5	4	5	4	3	2	23	5	4	3	12
41	5	4	5	14	5	4	5	14	4	5	5	4	5	4	27	5	4	5	14
42	2	3	4	11	4	2	4	10	4	5	4	2	4	4	23	4	3	4	11
43	2	4	3	11	4	4	3	11	4	5	1	2	3	2	17	4	4	3	11
44	5	3	3	11	5	3	3	11	4	5	5	4	3	4	25	5	3	3	11
45	4	2	4	12	4	4	4	12	4	4	4	4	4	3	23	4	4	4	12
46	5	2	3	12	5	4	3	12	3	4	5	3	3	4	22	5	4	3	12
47	5	2	3	10	5	3	3	11	3	3	5	4	3	4	22	5	2	3	10
48	4	5	4	13	4	5	4	13	4	4	2	5	4	4	25	2	5	4	13
49	2	2	2	10	4	4	2	10	4	3	2	4	2	4	21	2	4	2	10
50	4	2	3	11	4	4	3	11	3	3	2	4	3	3	20	2	4	3	11
51	3	3	4	10	5	5	4	14	3	3	3	3	4	3	19	3	3	4	10



Lampiran 3 Jawaban Responden**X1.1**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2.00	17	33.3	33.3	33.3
3.00	4	7.8	7.8	41.2
4.00	13	25.5	25.5	66.7
5.00	17	33.3	33.3	100.0
Total	51	100.0	100.0	

X1.2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1.00	5	9.8	9.8	9.8
2.00	14	27.5	27.5	37.3
3.00	6	11.8	11.8	49.0
4.00	18	35.3	35.3	84.3
5.00	8	15.7	15.7	100.0
Total	51	100.0	100.0	

X1.3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1.00	2	3.9	3.9	3.9
2.00	5	9.8	9.8	13.7
3.00	15	29.4	29.4	43.1
4.00	19	37.3	37.3	80.4
5.00	10	19.6	19.6	100.0
Total	51	100.0	100.0	

X2.1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1.00	2	3.9	3.9	3.9
2.00	11	21.6	21.6	25.5
3.00	2	3.9	3.9	29.4
4.00	17	33.3	33.3	62.7
5.00	19	37.3	37.3	100.0
Total	51	100.0	100.0	

X2.2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2.00	10	19.6	19.6	19.6
3.00	5	9.8	9.8	29.4
4.00	26	51.0	51.0	80.4
5.00	10	19.6	19.6	100.0
Total	51	100.0	100.0	

X2.3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1.00	2	3.9	3.9	3.9
2.00	13	25.5	25.5	29.4
3.00	8	15.7	15.7	45.1
4.00	21	41.2	41.2	86.3
5.00	7	13.7	13.7	100.0
Total	51	100.0	100.0	

X3.1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1.00	1	2.0	2.0	2.0
2.00	6	11.8	11.8	13.7
3.00	5	9.8	9.8	23.5
4.00	28	54.9	54.9	78.4
5.00	11	21.6	21.6	100.0
Total	51	100.0	100.0	

X3.2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1.00	3	5.9	5.9	5.9
2.00	4	7.8	7.8	13.7
3.00	10	19.6	19.6	33.3
4.00	20	39.2	39.2	72.5
5.00	14	27.5	27.5	100.0
Total	51	100.0	100.0	

X3.3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1.00	2	3.9	3.9	3.9
2.00	9	17.6	17.6	21.6
3.00	5	9.8	9.8	31.4
4.00	20	39.2	39.2	70.6
5.00	15	29.4	29.4	100.0
Total	51	100.0	100.0	

X3.4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2.00	7	13.7	13.7	13.7
3.00	5	9.8	9.8	23.5
4.00	25	49.0	49.0	72.5
5.00	14	27.5	27.5	100.0
Total	51	100.0	100.0	

X3.5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1.00	2	3.9	3.9	3.9
2.00	4	7.8	7.8	11.8
3.00	8	15.7	15.7	27.5
4.00	19	37.3	37.3	64.7
5.00	18	35.3	35.3	100.0
Total	51	100.0	100.0	

X3.6

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1.00	3	5.9	5.9	5.9
2.00	8	15.7	15.7	21.6
3.00	9	17.6	17.6	39.2
4.00	22	43.1	43.1	82.4
5.00	9	17.6	17.6	100.0
Total	51	100.0	100.0	

Y.1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1.00	3	5.9	5.9	5.9
2.00	7	13.7	13.7	19.6
3.00	5	9.8	9.8	29.4
4.00	17	33.3	33.3	62.7
5.00	19	37.3	37.3	100.0
Total	51	100.0	100.0	

Y.2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1.00	4	7.8	7.8	7.8
2.00	8	15.7	15.7	23.5
3.00	6	11.8	11.8	35.3
4.00	26	51.0	51.0	86.3
5.00	7	13.7	13.7	100.0
Total	51	100.0	100.0	

Y.3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1.00	3	5.9	5.9	5.9
2.00	7	13.7	13.7	19.6
3.00	11	21.6	21.6	41.2
4.00	20	39.2	39.2	80.4
5.00	10	19.6	19.6	100.0
Total	51	100.0	100.0	

Lampiran 4 Uji Instrumen

a. Uji Validitas

Correlations

		X1.1	X1.2	X1.3	X1
X1.1	Pearson Correlation	1	-.196	-.101	.620
	Sig. (2-tailed)		.169	.483	.000
	N	51	51	51	51
X1.2	Pearson Correlation	-.196	1	.152	.651**
	Sig. (2-tailed)	.169		.289	.000
	N	51	51	51	51
X1.3	Pearson Correlation	-.101	.152	1	.513**
	Sig. (2-tailed)	.483	.289		.000
	N	51	51	51	51
X1	Pearson Correlation	.620	.651**	.513**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	51	51	51	51

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

Correlations

		X2.1	X2.2	X2.3	X2
X2.1	Pearson Correlation	1	-.019	.138	.724**
	Sig. (2-tailed)		.893	.334	.000
	N	51	51	51	51
X2.2	Pearson Correlation	-.019	1	.164	.433**
	Sig. (2-tailed)	.893		.251	.001
	N	51	51	51	51
X2.3	Pearson Correlation	.138	.164	1	.464**
	Sig. (2-tailed)	.334	.251		.001
	N	51	51	51	51
X2	Pearson Correlation	.724**	.433**	.464**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.001	
	N	51	51	51	51

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

Correlations

	X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3.5	X3.6	X3
X3.1 Pearson Correlation	1	.049	.096	-.168	-.013	-.007	.422**
Sig. (2-tailed)		.731	.503	.239	.926	.959	.002
N	51	51	51	51	51	51	51
X3.2 Pearson Correlation	.049	1	.066	.013	.113	.150	.381**
Sig. (2-tailed)	.731		.644	.926	.429	.294	.006
N	51	51	51	51	51	51	51
X3.3 Pearson Correlation	.096	.066	1	.361**	.416**	.373**	.556**
Sig. (2-tailed)	.503	.644		.009	.002	.007	.000
N	51	51	51	51	51	51	51
X3.4 Pearson Correlation	-.168	.013	.361**	1	.429**	.411**	.512**
Sig. (2-tailed)	.239	.926	.009		.002	.003	.000
N	51	51	51	51	51	51	51
X3.5 Pearson Correlation	-.013	.113	.416**	.429**	1	.338*	.389**
Sig. (2-tailed)	.926	.429	.002	.002		.015	.005
N	51	51	51	51	51	51	51
X3.6 Pearson Correlation	-.007	.150	.373**	.411**	.338*	1	.531**
Sig. (2-tailed)	.959	.294	.007	.003	.015		.000
N	51	51	51	51	51	51	51
X3 Pearson Correlation	.422**	.381**	.556**	.512**	.389**	.531**	1
Sig. (2-tailed)	.002	.006	.000	.000	.005	.000	
N	51	51	51	51	51	51	51

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

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

Correlations

	Y.1	Y.2	Y.3	Y
Y.1 Pearson Correlation	1	-.080	-.060	.557**
Sig. (2-tailed)		.576	.677	.000
N	51	51	51	51
Y.2 Pearson Correlation	-.080	1	.263	.407**
Sig. (2-tailed)	.576		.062	.003
N	51	51	51	51
Y.3 Pearson Correlation	-.060	.263	1	.521**
Sig. (2-tailed)	.677	.062		.000
N	51	51	51	51
Y Pearson Correlation	.557**	.407**	.521**	1
Sig. (2-tailed)	.000	.003	.000	
N	51	51	51	51

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

b. Uji Reliabilitas

X1

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.755	4

X2

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.682	4

X3

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.713	7

Y

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.630	4

Lampiran 5 Analisis Regresi Linier Berganda

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.677 ^a	.658	.624	1.44227

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

b. Dependent Variable: Y

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	82.743	3	27.581	13.259	.000 ^b
	Residual	97.767	47	2.080		
	Total	180.510	50			

a. Dependent Variable: Y

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

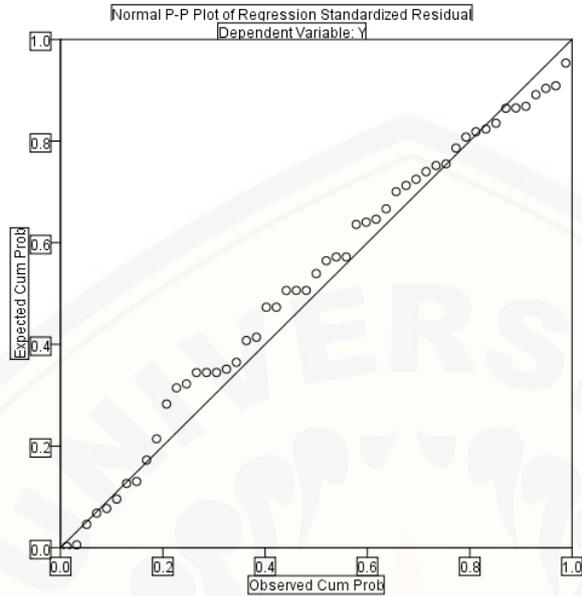
Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.457	2.078		.702	.486
	X1	.508	.134	.293	2.296	.026
	X2	.532	.124	.298	2.687	.010
	X3	.424	.090	.348	2.653	.011

a. Dependent Variable: Y

Lampiran 6 Uji Asumsi Klasik

a. Uji Normalitas



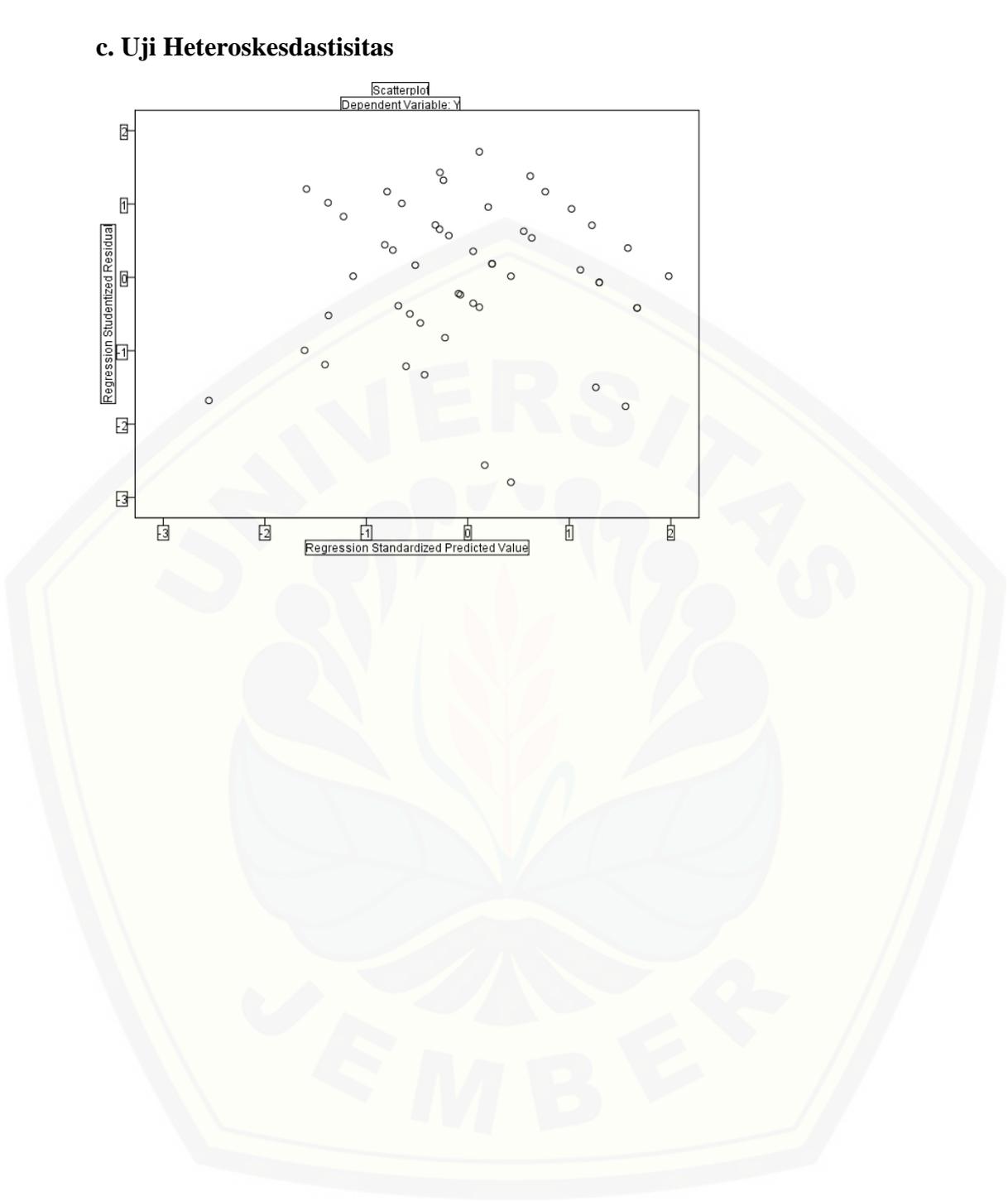
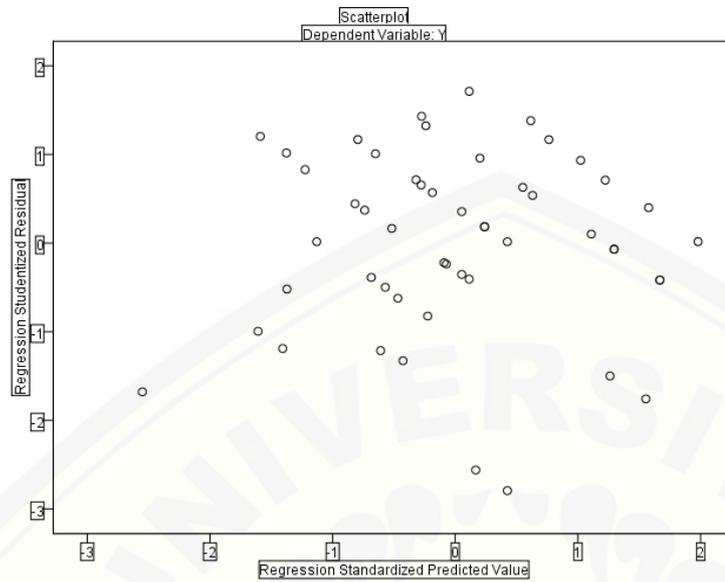
b. Uji Multikolinearitas

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	.457	2.078		.702	.486		
X1	.508	.134	.293	2.296	.026	.706	1.417
X2	.532	.124	.298	2.687	.010	.939	1.065
X3	.424	.090	.348	2.653	.011	.671	1.491

a. Dependent Variable: Y

c. Uji Heteroskedastisitas



Lampiran 7 Uji Hipotesis

a. Uji t

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.457	2.078		.702	.486
	X1	.508	.134	.293	2.296	.026
	X2	.532	.124	.298	2.687	.010
	X3	.424	.090	.348	2.653	.011

a. Dependent Variable: Y

b. Uji Koefisienan Determinasi

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.677 ^a	.658	.624	1.44227

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

b. Dependent Variable: Y

Lampiran 8 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