



**PENGARUH MOTIVASI DAN BUDAYA ORGANISASI  
TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI  
KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL  
INTERVENING PADA PERUSAHAAN DAERAH AIR  
MINUM (PDAM) KABUPATEN JEMBER**

*THE INFLUENCE OF MOTIVATION AND ORGANIZATIONAL CULTURE ON  
PERFORMANCE OF EMPLOYEES THROUGH ORGANIZATIONAL  
COMMITMENT AS AN INTERVENING VARIABLE IN THE AREA OF  
DRINKING WATER COMPANY (PDAM), JEMBER DISTRICT*

**SKRIPSI**

Oleh :

**Ruly Nur Maulida**

**NIM. 150810201263**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS JEMBER**

**2018**



**PENGARUH MOTIVASI DAN BUDAYA ORGANISASI  
TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI  
KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL  
INTERVENING PADA PERUSAHAAN DAERAH AIR  
MINUM (PDAM) KABUPATEN JEMBER**

*THE INFLUENCE OF MOTIVATION AND ORGANIZATIONAL CULTURE ON  
PERFORMANCE OF EMPLOYEES THROUGH ORGANIZATIONAL  
COMMITMENT AS AN INTERVENING VARIABLE IN THE AREA OF  
DRINKING WATER COMPANY (PDAM), JEMBER DISTRICT*

**SKRIPSI**

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

Oleh :

**Ruly Nur Maulida**

**NIM. 150810201263**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS JEMBER**

**2018**

## PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan dibawah ini,

Nama : Ruly Nur Maulida

NIM : 150810201263

Jurusan : Manajemen

Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Judul : PENGARUH MOTIVASI DAN BUDAYA ORGANISASI  
TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI KOMITMEN  
ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA  
PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM (PDAM) KABUPATEN  
JEMBER

Menyatakan dengan sesungguhnya dan sebenar-benarnya bahwa Skripsi yang saya buat adalah benar-benar hasil karya sendiri, kecuali apabila dalam pengutipan substansi disebutkan sumbernya, dan belum pernah diajukan pada institusi 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 sebenar-benarnya, tanpa adanya paksaan dan tekanan dari pihak manapun serta bersedia mendapat sanksi akademik jika ternyata dikemudian hari pernyataan yang saya buat ini tidak benar.

Jember,  
Yang menyatakan,

Ruly Nur Maulida  
NIM.150810201263

## TANDA PERSETUJUAN

Judul Skripsi : PENGARUH MOTIVASI DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM (PDAM) KABUPATEN JEMBER  
Nama Mahasiswa : Ruly Nur Maulida  
NIM : 150810201263  
Jurusan : Manajemen  
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia  
Disetujui Tanggal : 23 Mei 2018

Dosen Pembimbing I

Dosen Pembimbing II

Drs. Budi Nurhardjo, M.Si.

NIP. 195703101984031003

Dra. Sudarsih, M.Si

NIP. 196212121992012001

Mengetahui,  
Ketua Program Studi S-1 Manajemen

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

NIP. 19780525 200312 2 002

## JUDUL SKRIPSI

PENGARUH MOTIVASI DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM (PDAM) KABUPATEN JEMBER

Yang dipersiapkan dan disusun oleh :

**Nama Mahasiswa** : Ruly Nur Maulida  
**NIM** : 150810201263  
**Jurusan** : Manajemen  
**Konsentrasi** : Manajemen Sumber Daya Manusia

telah dipertahankan di depan panitia penguji pada tanggal :

..... 2018

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. Nyoman Gede Krishnabudi, M.Agb. : (.....)  
NIP. 196304021988021001

**Anggota** : Drs. Eka Bambang Gusminto, M.M : (.....)  
NIP. 196702191992031001



Mengetahui/Menyetujui  
Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Jember

Dr. Muhammad Miqdad, SE,MM,Ak,CA  
NIP. 19710727 199512 1 001

## PERSEMBAHAN

Alhamdulillah, saya ucapkan puji syukur kehadirat Allah SWT yang Maha Pengasih lagi Maha Penyayang serta sholawat kepada Nabi Muhammad SAW. Skripsi ini saya persembahkan sebagai bentuk tanggung jawab, bakti, dan ungkapan terimakasih kepada :

1. Allah SWT yang telah memberikan rahmat dan karunia-Nya kepada saya untuk kemudahan penyusunan skripsi ini.
2. Kedua orangtuaku, Ibu Nurul Istilah dan Ayah Nur Kahfi yang telah mendoakan dan memberi kasih sayang serta pengorbanan selama ini.
3. Terima kasih untuk sahabat- sahabat saya yang tidak bisa disebutkan satu persatu, untuk dukungan dan semangatnya selama ini dan sudah banyak membantu dalam penyusunan skripsi ini.
4. Almamater Universitas Jember yang saya banggakan.

## MOTTO

“Allah akan meninggikan derajat orang-orang yang beriman diantara kamu dan orang-orang yang memiliki ilmu pengetahuan”.

**(Al-Mujadillah:11)**

“Barang siapa yang menginginkan kebahagiaan di dunia dan akhirat maka haruslah memiliki banyak ilmu”.

**(HR. Ibnu Asakir)**

“Siapapun yang menempuh suatu jalan untuk mendapatkan ilmu, maka Allah akan memberikan kemudahan jalannya menuju surga”.

**(H.R Muslim)**

“Tuntutlah ilmu sampai ke negeri Cina, karena sesungguhnya menuntut ilmu itu wajib atas tiap-tiap muslim”.

**(Hadits)**

## RINGKASAN

### **Pengaruh Motivasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening Pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Jember;**

Ruly Nur Maulida; 150810201263; 2018; 104 Halaman; Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.

Sebuah organisasi atau perusahaan ingin memiliki keunggulan dalam bersaing dengan organisasi atau perusahaan lainnya. Salah satu strategi yang harus di tempuh oleh organisasi atau perusahaan adalah memperkuat kapasitas organisasi dan sumber daya manusia (SDM) yang telah dimiliki. Kriteria SDM yang berkualitas dapat dilihat saat mereka memiliki kinerja yang baik. Banyak faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Beberapa diantaranya yaitu motivasi, budaya organisasi, dan komitmen. Jika, suatu organisasi atau perusahaan memiliki budaya organisasi yang baik maka memungkinkan akan semakin banyak waktu yang digunakan dalam bekerja dan semakin banyak pekerjaan yang bisa terselesaikan. Kebutuhan-kebutuhan karyawan juga harus diperhatikan oleh perusahaan karena dengan terpenuhinya kebutuhan-kebutuhan tersebut motivasi diharapkan meningkat. Selain itu, perusahaan harus mempertimbangkan kemampuan para karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya.

Lokasi penelitian ini adalah Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Jember. Penelitian ini dikategorikan sebagai penelitian *explanatory research*, maksudnya adalah penelitian yang menjelaskan hubungan kausal dan menguji keterkaitan antara beberapa variabel melalui pengujian hipotesis atau penelitian penjelasan. Pemilihan sampel dalam penelitian ini menggunakan metode *purposive sampling* yaitu teknik menentukan sampling berdasarkan pertimbangan tertentu. Pertimbangan dalam penentuan sampel sesuai dengan kriteria karyawan berusia di atas 18 tahun dan karyawan yang telah bekerja minimal selama 1 tahun. Sehingga sampel penelitian di ambil sebanyak 75 karyawan. Sumber data yang digunakan berupa sumber data primer dan sumber data sekunder. Metode pengumpulan data menggunakan teknik kuisioner, wawancara dan studi pustaka. Data yang diperoleh selanjutnya dianalisis

menggunakan beberapa metode analisis data seperti uji instrumen (uji validitas dan uji reliabilitas), uji normalitas, analisis jalur (*path analysis*), uji asumsi klasik (uji multikolinieritas dan uji heteroskedastisitas, uji hipotesis t dan trimming theory).

Hasil jawaban responden terkait dengan motivasi, budaya organisasi, komitmen organisasi dan kinerja karyawan memiliki akumulasi jawaban setuju yang menunjukkan hubungan positif pada masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat.

Berdasarkan hasil analisis dan hasil jawaban responden dapat disimpulkan bahwa variabel motivasi, budaya organisasi, komitmen organisasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM). Hal tersebut menunjukkan semakin tinggi motivasi, budaya organisasi, komitmen organisasi maka kinerja karyawan akan semakin meningkat.

## SUMMARY

### **The Influence Of Motivation And Organizational Culture On Performance Of Employees Through Organizational Commitment As An Intervening Variable In The Area Of Drinking Water Company (PDAM) Jember;**

Ruly Nur Maulida; 150810201263; 2018; 104 Pages; The Department of management, Faculty of Economics and business of the University of Jember.

An organization or company would like to have excellence in competing with other companies or organizations. One of the strategies that must be traveled by the organization or company is reinforcing the capacity of the Organization and human resource (HR) who has owned. Criteria of quality HR can be seen as they have good performance. Many factors can affect the performance of the employees. Some of them namely, motivation, organizational culture, and commitment. If, an organization or a company has a culture of good organization then allows the more time spent in work and the more work that can be resolved. Employee needs should also be taken care of by the company for the correct fulfillment of the motivational needs are expected to increase. In addition, companies must consider the ability of the employee in performing his job.

The location of this research is the Area drinking water Company (PDAM) Regency of Jember. This research is explanatory research categorized as research, it means research that explains the relationship of klausal and test the link between multiple variables through hypothesis testing or research an explanation. The selection of the sample in this study using a purposive sampling method that is based on the sampling technique to determine specific considerations. Consideration in the determination of a sample in accordance with the criteria of employees aged over 18 years and employees who have worked for at least 1 year. So grab as much research on samples of 75 employees. The data source that is used in the form of a source of primary data and secondary data sources. Method of collecting data using a detailed questionnaire, interview techniques and the study of the literature. Further data obtained were analyzed using multiple methods of data analysis as a test instrument (test validity

and reliability test), a test of normality, path analysis (path analysis), classic assumption test (multikolinieritas test and test heteroskedastisitas, test of hypotheses t and trimming theory.

The results of the answers of the respondents associated with motivation, organizational culture, organizational commitment and performance of employees have accumulated answers agree that shows the positive relationship on each free variable variable bound against.

Based on the results of the analysis and the results it can be concluded that the respondents answer variable motivation, organizational culture, organizational commitment has a positive and significant influence on performance of employees the company Area drinking water (TAPS). It shows the higher motivation, organizational culture, organizational commitment then the performance of employees will be increased.

## PRAKATA

Puji syukur kehadiran Allah SWT atas segala rahmat, hidayah dan karunia-Nya sehingga penulis mampu menyelesaikan skripsi yang berjudul “Pengaruh Motivasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening Pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Jember”. Skripsi ini disusun untuk memenuhi salah satu syarat menyelesaikan pendidikan program studi Strata Satu (S1) pada Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.

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

- a. Dr. Muhammad Miqdad S.E., M.M., Ak., CA., selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.
- b. Dr. Handriyono M.Si., selaku ketua Jurusan S-1 Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.
- c. Dr. Ika Barokah Suryaningsih, M.M., selaku Ketua Program Studi S1 Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.
- d. Drs. H. Budi Nurhardjo, M.Si selaku Dosen Pembimbing Utama dan Dra. Sudarsih, M.Si selaku Dosen Pembimbing Anggota yang selalu memberikan ide, saran dan motivasi, serta selalu meluangkan waktunya untuk membimbing saya selama proses penyusunan dan penelitian Skripsi ini.
- e. Dr. Purnamie Titisari, SE, M.Si. Drs. Nyoman Gede Krishnabudi, M.Agb. dan Drs. Eka Bambang Gusminto, M.M. selaku dosen penguji yang telah memberikan saran serta masukan yang sangat berguna untuk memperbaiki penyusunan skripsi ini.
- f. Seluruh dosen dan staf Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember
- g. Dan seluruh teman - teman saya dimanapun kalian berada yang telah memberikan semangat dan dorongan dalam menyelesaikan tugas akhir ini.

# UPT Perpustakaan Universitas Jember

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

Jember,

Yang menyatakan,

Ruly Nur Maulida

NIM. 150810201263

## DAFTAR ISI

	Halaman
<b>HALAMAN JUDUL</b> .....	<b>ii</b>
<b>HALAMAN PERNYATAAN</b> .....	<b>iii</b>
<b>HALAMAN PERSETUJUAN</b> .....	<b>iv</b>
<b>HALAMAN PENGESAHAN</b> .....	<b>v</b>
<b>HALAMAN PERSEMBAHAN</b> .....	<b>vi</b>
<b>MOTTO</b> .....	<b>vii</b>
<b>RINGKASAN</b> .....	<b>viii</b>
<b>SUMMARY</b> .....	<b>x</b>
<b>PRAKATA</b> .....	<b>xii</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>xiv</b>
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	<b>xvii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	<b>xviii</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	<b>xix</b>
<b>BAB 1. PENDAHULUAN</b> .....	<b>1</b>
<b>1.1 Latar Belakang</b> .....	<b>1</b>
<b>1.2 Rumusan Masalah</b> .....	<b>4</b>
<b>1.3 Tujuan Penelitian</b> .....	<b>5</b>
<b>1.4 Manfaat Penelitian</b> .....	<b>5</b>
<b>BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA</b> .....	<b>7</b>
<b>2.1 Landasan Teori</b> .....	<b>7</b>
2.1.1 Motivasi .....	<b>7</b>
2.1.2 Budaya Organisasi .....	<b>14</b>
2.1.3 Komitmen Organisasi .....	<b>18</b>
2.1.4 Kinerja .....	<b>21</b>

2.2 Penelitian Terdahulu .....	24
2.3 Kerangka Konseptual .....	28
2.4 Hipotesis Penelitian.....	29
<b>BAB 3. METODE PENELITIAN .....</b>	<b>32</b>
3.1 Rancangan Penelitian .....	33
3.2 Populasi dan Sampel.....	32
3.3 Jenis dan Sumber Data.....	33
3.4 Identifikasi Variabel .....	34
3.5 Definisi Operasional.....	35
3.5.1 Motivasi.....	35
3.5.2 Budaya Organisasi.....	35
3.5.3 Komitmen Organisasi .....	36
3.5.4 Kinerja .....	36
3.6 Skala Pengukuran Variabel .....	37
3.7 Metode Analisis Data .....	37
3.7.1 Uji Instrumen.....	37
3.7.2 Analisis Jalur ( <i>path analysis</i> ) .....	39
3.7.3 Uji Asumsi Klasik .....	41
3.7.4 Uji Hipotesis.....	42
3.8 Kerangka Pemecahan Masalah .....	44
<b>BAB 4. HASIL DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>46</b>
4.1 Gambaran Umum Perusahaan.....	46
4.1.1 Profil Perusahaan.....	46
4.1.2 Visi, Misi, Dan Struktur Organisasi Perusahaan .....	47
4.2 Statistik Deskriptif Data atau Variabel Penelitian .....	56
4.2.1 Karakteristik Responden.....	56
4.2.2 Deskripsi Variabel Penelitian .....	58

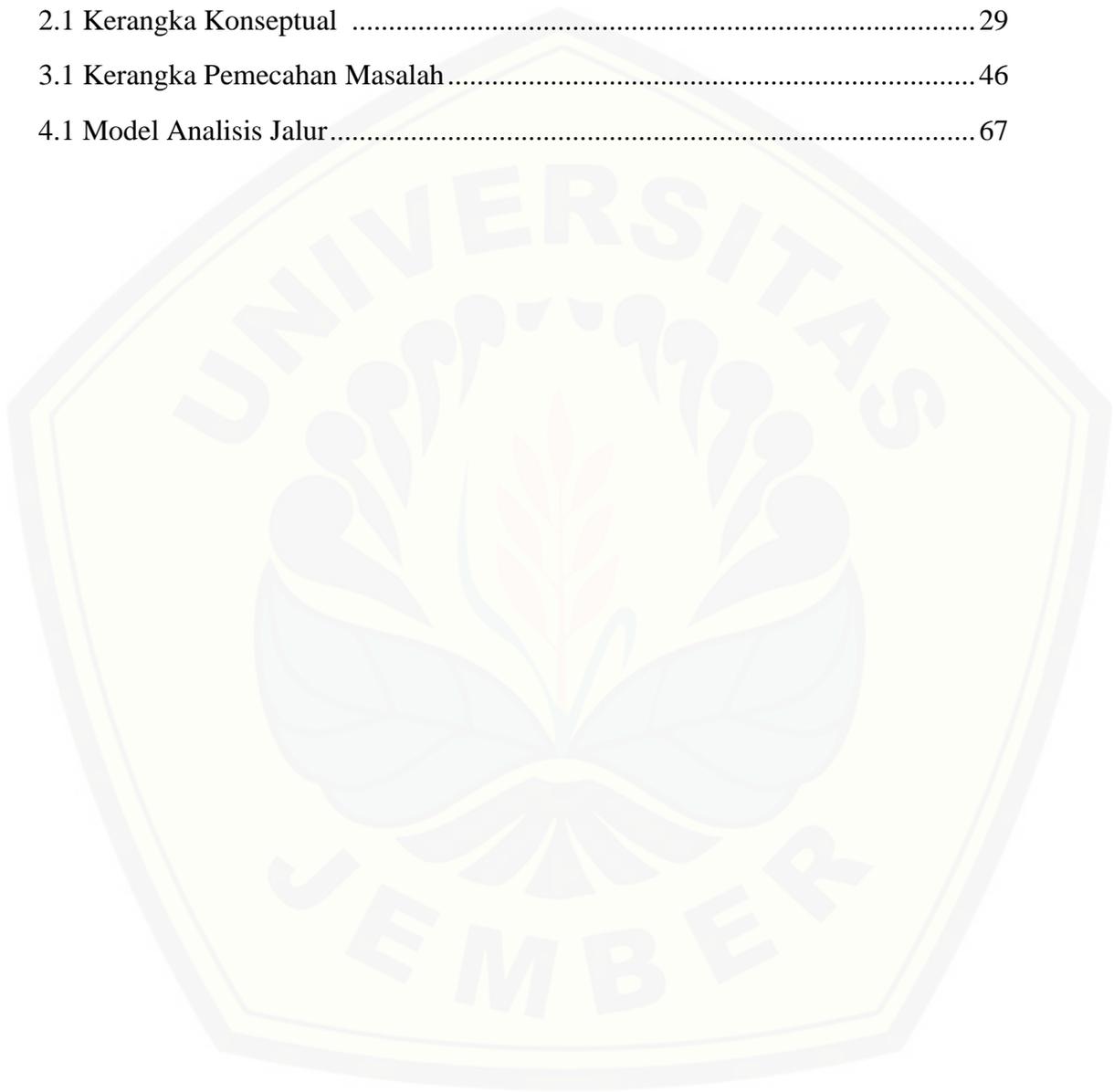
4.2.3	Deskripsi Variabel Motivasi.....	58
4.2.4	Deskripsi Variabel Budaya Organisasi.....	59
4.2.5	Deskripsi Variabel Komitmen Organisasi.....	60
4.2.6	Deskripsi Variabel Kinerja.....	60
<b>4.3</b>	<b>Uji Instrumen .....</b>	<b>61</b>
4.3.1	Uji Validitas Data.....	61
4.3.2	Uji Reliabilitas Data.....	62
4.3.3	Uji Normalitas Data.....	63
<b>4.4</b>	<b>Analisis Jalur (<i>path analysis</i>).....</b>	<b>64</b>
<b>4.5</b>	<b>Uji Asumsi Klasik.....</b>	<b>67</b>
4.5.1	Uji Multikolinieritas.....	67
4.5.2	Uji Heteroskedastisitas.....	67
<b>4.6</b>	<b>Uji Hipotesis.....</b>	<b>68</b>
4.6.1	Uji t.....	68
4.6.2	Menghitung Jalur.....	70
<b>4.7</b>	<b>Pembahasan .....</b>	<b>71</b>
4.7.1	Pengaruh Motivasi Terhadap Komitmen Organisasi.....	71
4.7.2	Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi..	72
4.7.3	Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja.....	73
4.7.4	Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja.....	74
4.7.5	Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja.....	76
<b>4.8</b>	<b>Keterbatasan Penelitian .....</b>	<b>77</b>
<b>BAB 5</b>	<b>KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>	<b>78</b>
<b>5.1</b>	<b>Kesimpulan.....</b>	<b>78</b>
<b>5.2</b>	<b>Saran.....</b>	<b>79</b>
	<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>80</b>
	<b>LAMPIRAN</b>	

## DAFTAR TABEL

	Halaman
2.1 Penelitian Terdahulu.....	25
4.1 Tingkat Umur Responden .....	58
4.2 Data Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	59
4.3 Pendidikan Responden .....	59
4.4 Lama Bekerja Responden.....	59
4.5 Distribusi Frekuensi Jawaban Responden Variabel Motivasi .....	60
4.6 Distribusi Frekuensi Jawaban Responden Variabel Budaya Organisasi .....	61
4.7 Distribusi Frekuensi Jawaban Responden Variabel Komitmen Organisasi ....	62
4.8 Distribusi Frekuensi Jawaban Responden Variabel Kinerja .....	63
4.9 Hasil Uji Validitas .....	64
4.10 Hasil Uji Reliabilitas .....	65
4.11 Hasil Uji Normalitas Data .....	66
4.12 Hasil Path Analysis Variabel.....	67
4.13 Hasil Uji Multikolinieritas .....	69
4.14 Hasil Uji Glejser Jalur Satu .....	69
4.15 Hasil Uji Glejser Jalur Dua.....	70
4.16 Hasil Uji t.....	70

## DAFTAR GAMBAR

	Halaman
2.1 Kerangka Konseptual .....	29
3.1 Kerangka Pemecahan Masalah.....	46
4.1 Model Analisis Jalur.....	67



## DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
1. Kuesioner Penelitian .....	83
2. Rekapitulasi Kuisisioner .....	87
3. Jawaban Responden .....	90
4. Hasil Uji Validitas, Reliabilitas, Normalitas Data.....	94
5. Analisis Jalur ( <i>path analysis</i> ) .....	99
6. Uji Asumsi Klasik .....	101
7. Uji Hipotesis.....	103
8. Rtabel.....	104

## BAB 1.PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Air tanah merupakan sumber daya alam yang sangat penting bagi manusia. Menurut UU No.7 tahun 2004, “air tanah adalah air yang terdapat dalam lapisan tanah atau batuan di bawah permukaan tanah”. Definisi lain menyebutkan air tanah adalah sejumlah air di bawah permukaan bumi yang dapat dikumpulkan dengan sumur-sumur, terowongan atau sistem drainase atau dengan pemompaan atau secara alami mengalir ke permukaan tanah melalui pancaran atau rembesan. Air tanah memiliki peranan penting bagi manusia karena menjadi sumber air yang utama dalam kelangsungan hidup manusia. Pemanfaatan air tanah bagi setiap orang antara lain untuk keperluan domestik, yaitu untuk keperluan kehidupan sehari-hari, antara lain minum, memasak dan mandi. Air tanah juga dimanfaatkan untuk keperluan pertanian dan industri. Namun, karena cadangan air tanah tidak sama di semua tempat maka untuk keperluan tersebut pada daerah-daerah tertentu ada yang memanfaatkan air sungai atau danau. Sekitar 70% kebutuhan air bersih penduduk dan 90% kebutuhan air untuk kegiatan industri berasal dari air tanah (Kartini, 2017).

Sebuah organisasi dituntut untuk mampu bersaing serta berkompetisi secara global agar bisa tetap bertahan. Salah satu strategi yang harus ditempuh oleh organisasi atau perusahaan adalah dengan memperkuat kapasitas organisasi dan sumber daya manusia yang telah dimiliki. Karena SDM merupakan salah satu faktor yang sangat strategis dalam organisasi. Peran SDM akan sangat menentukan keberhasilan dan kegagalan organisasi dalam mencapai visi dan misi yang telah ditetapkan (Sudarmanto, 2009:5). SDM bisa dikatakan aset yang sangat penting dan berharga bagi perusahaan, karena setiap perusahaan membutuhkan peran SDM agar dapat melangsungkan kegiatan dan mengembangkan kualitas perusahaannya dan mempunyai daya saing yang tinggi (Kartini, 2017).

Mangkunegara (2016:67) menyatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sedangkan menurut Titisari (2014: 74), kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi suatu organisasi. Armstrong (2004:32) menyatakan bahwa kinerja bertujuan agar dapat mengembangkan kemampuan karyawan. Pengembangan kemampuan karyawan bisa dilakukan dengan adanya motivasi karyawan yang tinggi.

Robbins (2015:127) menyebutkan bahwa motivasi sebagai proses yang menjelaskan mengenai kekuatan (*intensity*), arah (*direction*), dan ketekunan (*persistence*) seseorang dalam upaya untuk mencapai tujuan. Karyawan yang termotivasi akan berusaha kuat untuk mencapai apa yang diinginkan, keinginan yang kuat tidak akan memberikan hasil yang maksimum apabila tidak adanya arah dalam memberikan kontribusi bagi organisasi. Upaya yang diarahkan menuju tujuan organisasi dan karyawan, dapat dilihat dari berapa lama karyawan dapat mempertahankan upaya yang ingin dicapai. Motivasi yang ada dalam diri manusia bisa ditimbulkan oleh dorongan yang ada dalam dirinya dan lingkungan, sedangkan aspek lainnya adalah faktor pemeliharaan budaya dan nilai-nilai yang terkandung dalam organisasi (Fathoni, 2006). Motivasi bertujuan agar karyawan dapat meningkatkan produktivitas kerja sehingga karyawan dapat melakukan suatu pekerjaan sesuai yang diharapkan oleh suatu organisasi. Hasil penelitian Slamet Riyadi (2011) menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada perusahaan manufaktur di Jawa Timur.

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 sebelumnya dilakukan oleh budaya organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pengelola panti asuhan di kota

tomohon dan kabupaten minahasa. Hasil ini berbeda dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan Pane dan Astuti (2009) bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Terdapat ketidak ajekan hasil penelitian sebelumnya.

Komitmen organisasi adalah suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak terhadap organisasinya, serta tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut. Robbins dan Judge (2007) mendefinisikan komitmen sebagai suatu keadaan dimana seorang individu memihak organisasi serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi. Pencapaian tujuan dari perusahaan akan lebih baik dengan komitmen tinggi karyawan dengan ditunjukkannya kinerja prima dalam memberikan pelayanan yang terbaik. Komitmen organisasi juga dapat meningkatkan kinerja karyawan yang berpengaruh terhadap proses pencapaian visi dan misi perusahaan.

Penelitian ini mengambil objek pada Perusahaan Daerah Air minum (PDAM) kabupaten Jember merupakan badan usaha milik pemerintah kabupaten Jember (BUMD) yang didirikan berdasarkan peraturan daerah nomor 27 tahun 1992 tentang perubahan pertama peraturan daerah kabupaten tingkat II Jember no 4 tahun 1975 tentang pendirian Perusahaan Daerah Air Minum. Seiring berjalannya waktu, perusahaan ini melakukan perbaikan terus menerus dalam hal sistem manajemen secara keseluruhan. Perusahaan juga melakukan inovasi yang awalnya hanya bergerak dalam pemenuhan kebutuhan air mandi dan memasak pada tahun 2012 perusahaan mengeluarkan produk baru yaitu air dalam kemasan dengan merk Hazora. Untuk dapat memberikan kepercayaan dan pelayanan yang memuaskan bagi konsumen serta memperluas pangsa pasar perusahaan dibutuhkan sumber daya manusia yang terampil. Beberapa hal harus terus diupayakan perusahaan untuk pembenahan upaya peningkatan kinerja serta strategi dan perencanaan sumber daya manusia, perusahaan harus mendapatkan karyawan yang berkualitas dan profesional dilihat dari kinerja karyawan tersebut. Tidak hanya itu, perusahaan harus mampu membuat pengelolaan sumberdaya manusia secara efektif, serta mampu meningkatkan kinerja karyawan dengan budaya

organisasi pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Jember yang baik dan komitmen kerja kepada karyawan serta didukung dengan pemberian motivasi.

Berdasarkan hasil observasi yang dilakukan di Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Jember didapatkan beberapa hal yang menjadi permasalahan tidak maksimal terhadap kinerja pegawai pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Jember, terdapat pegawai yang meninggalkan pekerjaan selama jam kerja dengan alasan yang tidak jelas, sehingga banyak pekerjaan yang tidak terselesaikan tepat pada waktunya. Ada kalanya pula terdapat keadaan seperti keterlambatan masuk kerja dan pulang lebih cepat bahkan tidak masuk kerja. Budaya Organisasi yang baik dari pegawai akan memberikan peluang yang lebih banyak kepada pegawai dalam bekerja. Jika suatu organisasi memiliki budaya organisasi yang baik maka memungkinkan akan semakin banyak waktu yang digunakan dalam bekerja dan semakin banyak pekerjaan yang bisa dihasilkan. Pegawai juga merasa pekerjaan yang dimiliki tidak sesuai dengan apa yang diperoleh, selain itu pegawai merasa gaji yang diperoleh kurang sesuai jika dibandingkan dengan pekerjaannya. Ketidaksesuaian gaji dengan beban kerja mengakibatkan motivasi karyawan untuk bekerja kurang. Sebelum melakukan pekerjaan tentunya ada suatu motivasi untuk melakukannya. Apabila motivasi tidak ada untuk menyelesaikan pekerjaan juga akan terbengkalai.

Berdasarkan uraian diatas, penelitian ini diberi judul **“Pengaruh Motivasi dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Jember”**.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian tersebut, maka peneliti mengidentifikasi masalah sebagai berikut:

1. Apakah motivasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi pada perusahaan daerah air minum (PDAM) Kabupaten Jember?
2. Apakah budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi pada perusahaan daerah air minum (PDAM) Kabupaten Jember?

3. Apakah motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada perusahaan daerah air minum (PDAM) Kabupaten Jember?
4. Apakah budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada perusahaan daerah air minum (PDAM) Kabupaten Jember?
5. Apakah komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada perusahaan daerah air minum (PDAM) Kabupaten Jember?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Agar penelitian ini dapat dicapai hasil seperti apa yang diharapkan serta dapat terlaksana dengan baik dan terarah. Adapun tujuan yang hendak dicapai dari penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh motivasi terhadap komitmen organisasi pada perusahaan daerah air minum (PDAM) Kabupaten Jember
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasi pada perusahaan daerah air minum (PDAM) Kabupaten Jember
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan pada perusahaan daerah air minum (PDAM) Kabupaten Jember
4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada perusahaan daerah air minum (PDAM) Kabupaten Jember
5. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan pada perusahaan daerah air minum (PDAM) Kabupaten Jember

### **1.4 Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi berbagai pihak, diantaranya:

- a. Bagi pihak perusahaan  
penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran tentang hal peningkatan kinerja karyawan kaitannya dengan pemberian motivasi, budaya

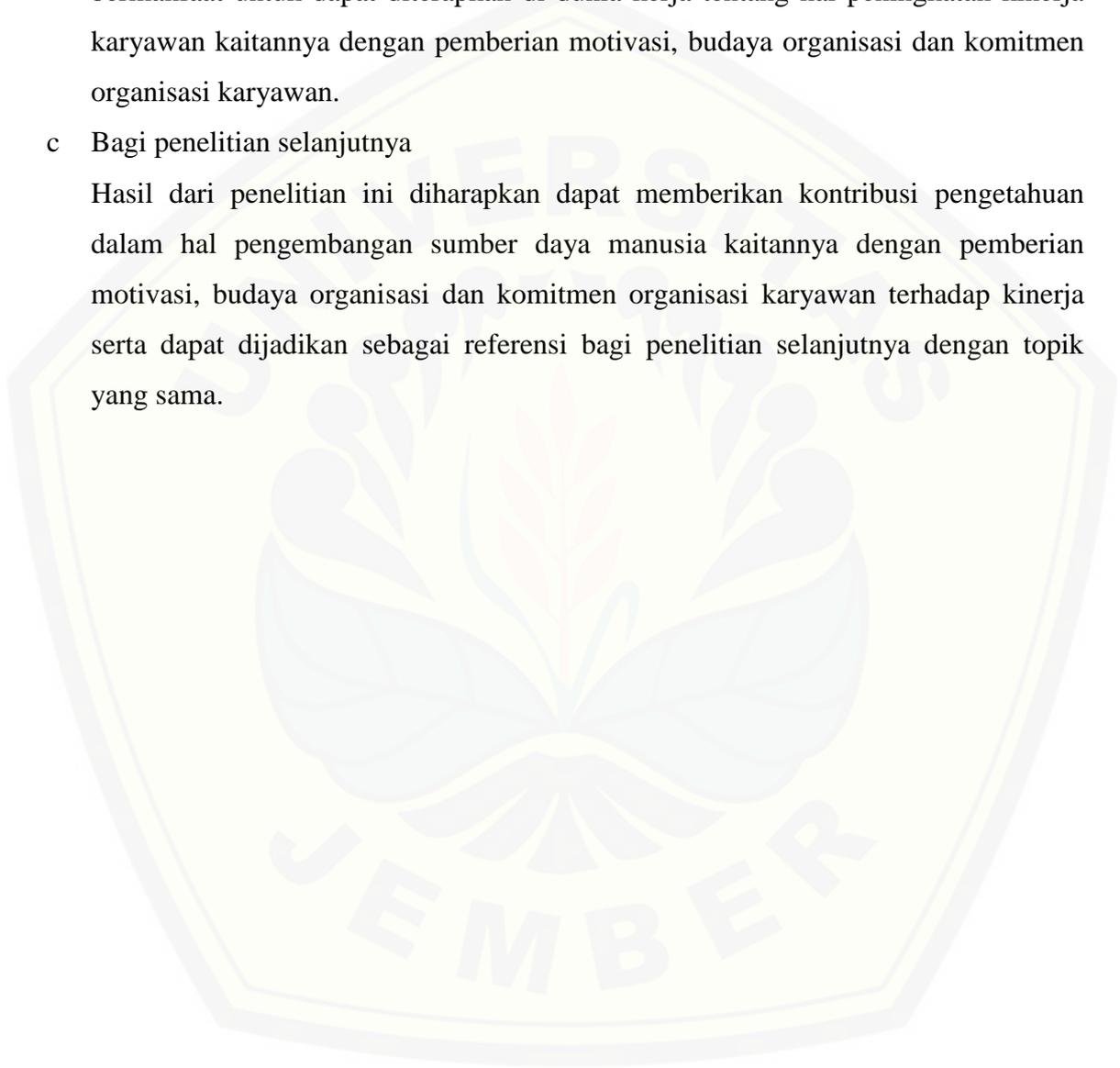
organisasi dan komitmen organisasi karyawan pada perusahaan daerah air minum (PDAM) Kabupaten Jember.

**b** Bagi peneliti

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi atau tambahan pengetahuan yang bermanfaat untuk dapat diterapkan di dunia kerja tentang hal peningkatan kinerja karyawan kaitannya dengan pemberian motivasi, budaya organisasi dan komitmen organisasi karyawan.

**c** Bagi penelitian selanjutnya

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi pengetahuan dalam hal pengembangan sumber daya manusia kaitannya dengan pemberian motivasi, budaya organisasi dan komitmen organisasi karyawan terhadap kinerja serta dapat dijadikan sebagai referensi bagi penelitian selanjutnya dengan topik yang sama.



## BAB 2. TINJUAN PUSTAKA

### 2.1 Landasan Teori

#### 2.1.1 Motivasi

##### a. Pengertian Motivasi

Motivasi adalah proses menjelaskan mengenai kekuatan, arah, dan ketekunan seseorang dalam upaya mencapai tujuan (Robbins, 2015:127). Motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu (Rivai, 2009:837). Sedangkan menurut Hasibuan (2007:92) menyatakan bahwa motivasi mempersoalkan bagaimana cara mendorong gairah kerja bawahan, agar mau bekerja keras memberikan semua kemampuan untuk mewujudkan tujuan perusahaan. Berdasarkan pendapat para ahli, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa motivasi adalah dorongan dalam diri maupun dorongan dari luar yang dapat mempengaruhi kekuatan, arah dan ketekunan seseorang untuk melakukan tindakan dalam mencapai tujuan.

##### b. Tujuan Motivasi

Motivasi seseorang dipengaruhi oleh dorongan intrinsik yang ada pada diri seseorang atau individu, maupun dipengaruhi oleh dorongan ekstrinsik yang berasal dari luar. Motivasi memegang peranan yang sangat penting dalam sebuah organisasi. Dengan adanya motivasi kerja, di prediksi akan menambah energi pada sebuah pekerjaan. Menurut Hasibuan (2007:97), tujuan motivasi antara lain:

- 1) Mendorong gairah dan semangat kerja karyawan
- 2) Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan
- 3) Meningkatkan produktivitas kerja karyawan
- 4) Meningkatkan loyalitas dan kestabilan karyawan perusahaan
- 5) Meningkatkan kedisiplinan dan menurunkan tingkat absensi karyawan
- 6) Mengefektifkan pengadaan karyawan
- 7) Menciptakan susana dan hubungan kerja yang baik
- 8) Meningkatkan kreatifitas dan partisipasi karyawan

- 9) Meningkatkan kesejahteraan karyawan
- 10) Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya
- 11) Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat kerja

Sedangkan menurut Sardiman (2007: 85) menjelaskan, motivasi akan mendorong seseorang untuk melakukan sesuatu, karena motivasi memiliki tujuan:

- a) Mendorong manusia untuk berbuat, jadi sebagai penggerak atau motor yang melepaskan energi. Motivasi dalam hal ini merupakan motor penggerak dari setiap kegiatan yang akan dikerjakan
- b) Menentukan arah perbuatan, yakni kearah tujuan yang hendak dicapai. Dengan demikian motivasi dapat memberikan arah dan kegiatan yang harus dikerjakan sesuai dengan rumusan tujuannya
- c) Menyeleksi perbuatan yakni menentukan perbuatan-perbuatan apa yang harus dikerjakan yang serasi guna mencapai tujuan, dengan menyisihkan perbuatan-perbuatan yang tidak bermanfaat lagi bagi tujuan tersebut

Menurut Purwanto (2000:71), tujuan motivasi adalah untuk menggerakkan atau menggugaj seseorang agar timbul keinginan dan kemauannya untuk melakukan sesuatu sehingga dapat memperoleh hasil atau mencapai tujuan tertentu.

### c. Teori-teori Motivasi

Berdasarkan kajian tentang motivasi, banyak dihasilkan teori-teori yang mengkaji pembahasan tentang motivasi. Menurut Robbins (2015 : 128), teori-teori motivasi antara lain:

#### 1) Teori Hierarki Kebutuhan Maslow

Teori hierarki kebutuhan Maslow merupakan teori motivasi yang dicetuskan oleh Abraham Maslow dengan pernyataan bahwa manusia pada dasarnya memiliki lima kebutuhan mulai dari kebutuhan yang paling dasar (asasi) sampai pada kebutuhan aktualisasi diri. Terdapat hierarki lima kebutuhan antara lain :

- a) Fisiologis, meliputi kelaparan, kehausan, tempat perlindungan, seks dan kebutuhan fisik lainnya.

- b) Rasa Aman, meliputi keamanan dan perlindungan dari bahaya fisik dan emosional.
- c) Sosial, meliputi kasih sayang, rasa memiliki, penerimaan dan persahabatan.
- d) Penghargaan, faktor-faktor internal misalnya harga diri, kemandirian, dan pencapaian serta faktor-faktor eksternal misalnya status, pengakuan, dan perhatian.
- e) Aktualisasi, dorongan yang mampu membentuk seseorang untuk menjadi apa meliputi pertumbuhan, mencapai potensi kita, dan pemenuhan diri.

2) Teori X Dan Teori Y

Douglas McGregor mengusulkan dua sudut pandang berbeda mengenai manusia yaitu teori X asumsi pada dasarnya bahwa para pekerja tidak suka bekerja, malas, tidak menyukai tanggung jawab, dan harus dipaksa untuk mengerjakan. Teori Y asumsi bahwa bekerja susah bekerja, kreatif, mencari tanggung jawab dan dapat menyodorkan diri sendiri dalam melakukan pekerjaan.

3) Teori Herzberg (Teori Dua Faktor)

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

- a) *Hygiene Factors* adalah faktor-faktor yang berkaitan dengan ketidakpuasan kerja, seperti gaji, pengawasan, hubungan antar pribadi, kondisi kerja. Apabila faktor-faktor ini terpenuhi, tidak akan menimbulkan kepuasan kerja, hanya menimbulkan sikap kerja yang netral, tetapi apabila faktor-faktor ini tidak terpenuhi, akan menimbulkan ketidakpuasan kerja.
- b) *Motivational factors* adalah faktor-faktor yang berkaitan dengan kepuasan kerja seperti: tanggung jawab, kesempatan untuk maju, pengakuan, dll. Apabila faktor-faktor ini terpenuhi, akan menimbulkan kepuasan kerja. Tetapi apabila faktor-faktor ini tidak terpenuhi, tidak akan menimbulkan ketidakpuasan kerja yang ada adalah sikap kerja yang netral.

Faktor-faktor yang mengarahkan pada kepuasan pekerjaan adalah terpisah dan berbeda dari faktor-faktor yang mengarahkan pada ketidakpuasan pekerjaan.

Hertzberg mengategorikan kondisi seperti mutu pengawasan, gaji, kebijakan perusahaan, kondisi fisik kerja, hubungan dengan orang lain dan keamanan pekerjaan sebagai faktor murni. Ketika faktor-faktor itu memadai, orang tidak akan tidak puas, tetapi mereka juga tidak akan dipuaskan. Menurut Hertzberg terdapat hubungan antara kepuasan dan produktivitas, tetapi dia hanya melihat pada kepuasan. Untuk membuat riset menjadi relevan, maka kita harus mengasumsikan adanya hubungan yang kuat diantara kepuasan dengan produktivitas.

4) Teori Kebutuhan McClelland

Teori kebutuhan McClelland merupakan teori yang menyatakan bahwa pencapaian, kekuasaan, dan afiliasi adalah kebutuhan yang paling penting dan dapat membantu dalam menjelaskan motivasi.

Tiga kebutuhan menurut antara lain :

- a) Kebutuhan akan pencapaian adalah dorongan untuk berprestasi, untuk pencapaian yang berhubungan dengan serangkaian standart.
- b) Kebutuhan akan kekuasaan adalah kebutuhan untuk membuat orang lain berperilaku dengan cara yang tidak akan dilakukan tanpa dirinya.
- c) Kebutuhan akan afiliasi adalah keinginan untuk hubungan yang penuh persahabatan dan interpersonal yang dekat

5) Teori Penentuan Nasib Sendiri

Teori ini merupakan teori motivasi yang memusatkan perhatian pada pengaruh yang menguntungkan dari motivasi secara instrinsik dan pengaruh yang merugikan bagi motivasi secara ekstrinsik. Teori penentuan nasib sendiri dalam perilaku kognitif (*cognitive evolution theory*), merupakan teori penentuan nasib sendiri yang berpegang teguh pada mengalokasikan imbalan secara instrinsik yang cenderung pada penurunan keseluruhan tingkat motivasi jika imbalan terlihat sebagai pengendalian.

6) Teori Penetapan Tujuan

Teori penetapan tujuan menjelaskan bahwa tujuan yang spesifik dan sulit dengan umpan balik, akan mengarahkan pada kinerja yang lebih tinggi. Teori penetapan

tujuan mengasumsikan bahwa individu yang berkomitmen pada tujuan dan ditetapkan untuk tidak merendahkan atau menelantarkannya. Individu (1) meyakini bahwa dia dapat mencapai tujuan dan (2) ingin mencapainya.

7) Teori Efikasi Diri

Teori ini juga dikenal dengan teori kognitif sosial, suatu keyakinan individu bahwa dia mampu untuk melakukan tugas. Dengan demikian dalam situasi yang sulit, orang dengan efikasi diri yang rendah lebih cenderung untuk mengurangi upaya mereka atau menyerahkan sekaligus, sementara itu orang yang dengan efikasi diri yang tinggi akan berusaha lebih keras untuk menguasai tantangan.

8) Teori Penguatan

Teori penguatan merupakan teori yang menjelaskan bahwa perilaku merupakan fungsi dari konsekuensinya. Teori penguatan mengabaikan keadaan dari dalam individu dan hanya memusatkan perhatian semata pada apa yang terjadi ketika dia melakukan beberapa tindakan.

9) Teori Keadilan

Teori keadilan merupakan teori yang mengasumsikan bahwa seseorang membandingkan usaha mereka dengan orang lainnya dalam situasikerja yang sama. Teori ini mengatakan bahwa orang dimotivasi untuk diperlakukan secara adil. Bila ia merasa diperlakukan tidak adil, maka motivasinya akan menurun. Sebaliknya jika merasa diperlakukan adil, maka motivasinya akan bertambah

10) Teori Ekspektasi

Teori ekpektasi menjelaskan bahwa kekuatan kecenderungan untuk bertindak dengan cara tertentu tergantung pada kekuatan ekspektasi terhadap hasil dari tindakan dan ketertarikan individu terhadap imbalan tersebut. Teori ekspektasi ini menurut Victor H. Vroom (1964:112) memusatkan pada tiga hubungan indikator, yaitu :

- a) Hubungan upaya-kinerja. Probabilitas dirasakan oleh individu yang mengerahkan sejumlah upaya yang diberikan akan mengarah pada kinerja.

- b) Hubungan kinerja-imbalan. Keadaan yang mana individu meyakini untuk melaksanakan pada satu tingkat tertentu akan mengarahkan pada pencapaian hasil yang diinginkan.
- c) Hubungan imbalan-tujuan pribadi. Keadaan yang mana imbalan organisasional akan memuaskan tujuan pribadi individu atau kebutuhan dan ketertarikan atas imbalan yang potensial tersebut bagi individu.

Karyawan termotivasi untuk menjalankan tingkat upaya yang tinggi bila ia meyakini upaya akan menghantar ke suatu penilaian kinerja yang baik, suatu penilaian yang baik akan mendorong adanya bonus, kenaikan gaji, atau suatu promosi sehingga memuaskan tujuan-tujuan pribadi karyawan.

#### d. Bentuk-Bentuk Dan Metode Motivasi

Individu membutuhkan motivasi agar kinerja meningkat. Pemberian motivasi oleh perusahaan dapat mendorong individu giat untuk melakukan tanggung jawab yang telah diberikan perusahaan. Menurut Siswanto (2008: 124), bentuk motivasi yang sering dianut oleh perusahaan meliputi empat elemen, antara lain:

##### 1) Kompensasi Bentuk Uang

Salah satu bentuk yang paling sering di berikan kepada karyawan adalah berupa kompensasi. Kompensasi yang di berikan kepada karyawan biasanya berwujud uang. Penggunaan uang sebagai stimulus berkembang sebagai penyelesaian suatu masalah ketenagakerjaan yang belum pernah terjadi sebelumnya. Kompensasi sebagai kekuatan untuk memberi motivasi selalu mempunyai reputasi atau nama baik dan memang sudah selayaknya demikian. Meskipun sama sekali kurang tepat bahwa semua orang akan berbuat apa saja untuk meningkatkan pendapatan uang mereka.

##### 2) Pengarahan dan Pengendalian

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

3) Penetapan Pola Kerja yang Efektif

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

4) Kebijakan

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

Motivasi yang kuat dipengaruhi oleh dorongan yang diberikan sesuai dengan kebutuhan setiap individu. Dalam motivasi terdapat beberapa metode. Metode bertujuan untuk memudahkan proses dan hasil yang diharapkan oleh individu dan suatu organisasi, sehingga setiap individu akan lebih meningkatkan motivasi kerja serta tujuan suatu organisasi dapat tercapai. Menurut Hasibuan (2011: 149), metode motivasi yaitu motivasi langsung dan tidak langsung:

a) Motivasi Langsung (*Direction Motivation*)

Motivasi langsung adalah motivasi (materiil dan nonmaterial) yang diberikan secara langsung kepada setiap individu untuk memenuhi kebutuhan serta kepuasannya. Jadi siftanya khusus, seperti pujian, penghargaan, tunjangan, dan bonus.

b) Motivasi Tidak Langsung (*Indirect Motivation*)

Motivasi tidak langsung adalah motivasi yang diberikan merupakan fasilitas-fasilitas yang mendukung serta menunjang gairah seseorang atau kelancaran tugas sehingga seseorang betah dan bersemangat melakukan pekerjaannya.

## 2.1.2 Budaya Organisasi

### a. Pengertian dan Indikator 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 perbedaan 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.

Menurut Luthas (2006:550) indikator budaya organisasi adalah:

- a. Norma  
Standart perilaku karyawan, yang menjadi pegangan tentang kesesuaian antara kemampuan karyawan dan tugas yang diberikan.
- b. Aturan  
Terdapat standar yang harus dipatuhi tentang pencapaian kinerja karyawan organisasi.

c. Komunikasi

Merupakan pengaturan yang bersifat fisik serta hubungan antar karyawan, cara setiap anggota saling berinteraksi, dan cara anggota organisasi berhubungan dengan pelanggan dan individu di luar organisasi

b. 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 subbudaya 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.

c. 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)
- d. Faktor – Faktor Budaya Organisasi
- Menurut Luthas (1989) dalam Buku 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.

### 2.1.3 Komitmen Organisasi

a. Pengertian dan Indikator Komitmen Organisasi

Robbins dan Judge (2016) mendefinisikan komitmen sebagai suatu keadaan dimana seorang individu memihak organisasi serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi. Sedangkan menurut Bathaw dan Grant dalam Ishak (2017) seperti dikutip Sopiah (2008:156), "Komitmen organisasi sebagai keinginan karyawan untuk tetap mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi dan bersedia melakukan usaha yang tinggi demi pencapaian tujuan organisasi".

Richard M. Steers dalam Aryani (2016) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai rasa identifikasi (kepercayaan terhadap nilai-nilai organisasi), keterlibatan (kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi) dan loyalitas (keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi yang bersangkutan) yang dinyatakan oleh seorang karyawan terhadap perusahaannya. Dia berpendapat bahwa komitmen organisasi merupakan kondisi dimana karyawan sangat tertarik terhadap tujuan, nilai-nilai, dan sasaran organisasinya. Komitmen terhadap organisasi artinya lebih dari keanggotaan formal, karena meliputi sikap menyukai organisasi dan kesediaan untuk mengusahakan tingkat upaya yang tinggi bagi kepentingan organisasi demi pencapaian tujuan.

Maka pada intinya beberapa definisi komitmen organisasi dari beberapa ahli diatas mempunyai penekanan yang hampir sama yaitu proses pada individu karyawan dalam mengidentifikasi dirinya dengan nilai-nilai, aturan-aturan, dan tujuan organisasi.

Disamping itu, komitmen organisasi mengandung pengertian sebagai sesuatu hal yang lebih dari sekedar kesetiaan yang pasif terhadap perusahaan, dengan kata lain komitmen organisasi menyiratkan hubungan karyawan dengan organisasi atau perusahaan secara aktif. Karena karyawan yang menunjukkan komitmen organisasinya, ada keinginan untuk memberikan tenaga dan tanggung jawab untuk menyokong kesejahteraan dan keberhasilan organisasi atau perusahaan tersebut.

Menurut Luthans (2011, 146) Indikator komitmen organisasi sebagai berikut:

Luthans (2011, 146), mendefinisikan komitmen organisasi sebagai sebuah sikap mengenai loyalitas pekerja kepada organisasi mereka dan merupakan suatu proses terus menerus yang dengan proses ini para anggota organisasi mengungkapkan perhatian mereka terhadap organisasi, terhadap keberhasilan organisasi serta kesejahteraannya. Menurut Luthans (2011, 147), indikator komitmen organisasional dapat dilihat dari :

- 1.Keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu.
- 2.Keinginan untuk berusaha keras memenuhi keinginan organisasi.
- 3.Keyakinan tertentu, dan menerima nilai dan tujuan organisasi

b. Komponen Komitmen

Mowday yang dikutip Ezeikel (2012) menyatakan ada tiga aspek komitmen antara lain:

- 1) *Affective commitment*, yang berkaitan dengan adanya keinginan untuk terikat pada organisasi. Individu menetap dalam organisasi karena keinginan sendiri. Kunci dari komitmen ini adalah *want to*;
- 2) *Continuance commitment*, adalah suatu komitmen yang didasarkan akan kebutuhan rasional. Dengan kata lain, komitmen ini terbentuk atas dasar untung rugi, dipertimbangkan atas apa yang harus dikorbankan bila akan menetap pada suatu organisasi. Kunci dari komitmen ini adalah kebutuhan untuk bertahan (*need to*);
- 3) *Normative Commitment*, adalah komitmen yang didasarkan pada norma yang ada dalam diri karyawan, berisi keyakinan individu akan tanggung jawab terhadap organisasi. Ia merasa harus bertahan karena loyalitas. Kunci dari komitmen ini adalah kewajiban untuk bertahan dalam organisasi (*ought to*).

c. Faktor Yang Mempengaruhi Komitmen

Komitmen pegawai pada organisasi tidak terjadi begitu saja, tetapi melalui proses yang cukup panjang dan bertahap. Steers (dalam Ishak, 2017) menyatakan tiga faktor yang mempengaruhi komitmen seorang karyawan antara lain :

- 1) Ciri pribadi pekerja termasuk masa jabatannya dalam organisasi, dan variasi kebutuhan dan keinginan yang berbeda dari tiap karyawan;
- 2) Ciri pekerjaan, seperti identitas tugas dan kesempatan berinteraksi dengan rekan sekerja;
- 3) Pengalaman kerja, seperti keterandalan organisasi di masa lampau dan cara pekerja-pekerja lain mengutarakan dan membicarakan perasaannya tentang organisasi.

Sementara David (2008:163) mengemukakan 4 faktor yang mempengaruhi komitmen karyawan pada organisasi yaitu:

1. Faktor personal : usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, pengalaman kerja, kepribadian dan lain-lain;

2. Karakteristik pekerjaan : lingkup jabatan, tantangan dalam pekerjaan, konflik pekerjaan, tingkat kesulitan dalam pekerjaan, dan lain-lain;
3. Karakteristik struktur : besar kecilnya organisasi, bentuk organisasi, kehadiran serikat pekerja, dan lain-lain;
4. Pengalaman kerja : pengalaman kerja karyawan sangat berpengaruh terhadap tingkat komitmen karyawan terhadap organisasi.

Konsep tentang komitmen karyawan terhadap organisasi ini (disebut pula dengan komitmen kerja), yang mendapat perhatian dari manajer maupun ahli perilaku organisasi, berkembang dari studi awal mengenai loyalitas karyawan yang diharapkan ada pada setiap karyawan. Komitmen kerja atau komitmen organisasi merupakan suatu kondisi yang dirasakan oleh karyawan yang dapat menimbulkan perilaku positif yang kuat terhadap organisasi kerja yang dimilikinya. Menurut Luthans (2007:249), bahwa sikap komitmen terhadap organisasi ditentukan oleh dua variabel, yaitu:

1.) Variabel Personal

- a) Usia;
- b) Masa kerja dalam organisasi;
- c) Penempatan baik yang berpengaruh secara positif maupun negatif;
- d) Kontrol eksternal maupun internal.

2.) Variabel Organisasi

- a) Desain kerja;
- b) Gaya Kepemimpinan atasan atau supervisor.

## 2.1.4 Kinerja karyawan

### a. Pengertian Kinerja Karyawan

Mathis dan Jackson (2006:378) menyatakan bahwa kinerja merupakan apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh karyawan. Sedangkan menurut Titisari (2014: 74), kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi suatu organisasi. Kinerja dapat diketahui dan diukur jika individu atau kelompok karyawan telah mempunyai kriteria atau standar keberhasilan tolak ukur yang ditetapkan oleh organisasi. Robbins

(2006:184) menyatakan bahwa kinerja adalah suatu hasil yang dicapai oleh pekerja dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan, pengertian tersebut juga selaras dengan Mangkunegara (2006:67) menyatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Berdasarkan pendapat para ahli, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang telah dicapai seseorang sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya.

## a. Unsur-unsur Kinerja

Unsur kinerja karyawan dinilai oleh setiap organisasi atau perusahaan tidak selalu sama. Unsur-unsur kinerja menurut Bangun (2012:140) antara lain:

- 1) Hasil kerja, yaitu keberhasilan karyawan dalam pelaksanaan kerja (output) bisanya terukur, seberapa besar yang telah dihasilkan, berapa jumlahnya dan besar kenaikannya, misalnya, omset pemasaran, jumlah keuntungan, dan total perputaran aset dan lain – lain.
- 2) Perilaku, yaitu aspek tindak tanduk karyawan dalam melaksanakan pekerjaan pelayanannya, kesopanan, sikapnya, dan perilakunya terhadap semua karyawan atau kepada pelanggan.
- 3) Kompetensi, yaitu kemahiran dan penguasaan karyawan sesuai tuntutan jabatan, pengetahuan, ketrampilan dan keahliannya, seperti kepemimpinan, inisiatif, komitmen.
- 4) Komparatif, yaitu membandingkan hasil kinerja karyawan dengan karyawan lainnya yang bersangkutan.

## b. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Faktor yang mempengaruhi kinerja sebuah organisasi setiap kinerja karyawan satu dengan yang lain tidak akan sama. Menurut Simamora (1995:500), faktor – faktor yang dapat mempengaruhi kinerja antara lain:

- 1) Faktor individual yang terdiri dari kemampuan dan keahlian, latar belakang, dan demografi
- 2) Faktor psikologi yang terdiri dari persepsi, *attitude*, *personality*, pembelajaran, dan motivasi

- 3) Faktor organisasi yang terdiri dari sumber daya, kepemimpinan, penghargaan, struktur, dan *job design*

Faktor faktor ini dapat mempengaruhi kinerja karyawan dalam suatu organisasi, sedangkan menurut Mangkunegara (2006:13), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja:

- a) Faktor Kemampuan

Secara psikologi, kemampuan terdiri dari kemampuan potensi (*IQ*) dan kemampuan *reality (knowledge+skill)*, artinya pimpinan dan karyawan yang mempunyai *IQ* diatas rata-rata (*IQ* 110-120) atau *IQsuperior, very superior, gifted* dan genius dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka akan lebih mudah mencapai kinerja maksimal.

- b) Faktor Motivasi

Motivasi diartikan sebagai sikap (*attitude*) pimpinan dan karyawan terhadap situasi kerja (*situation*) di lingkungan organisasinya. Mereka yang bersikap positif terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja tinggi dan sebaliknya jika mereka bersikap negative terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja yang rendah. Situasi kerja yang dimaksud mencakup antara lain hubungan kerja, fasilitas kerja, iklim kerja, kebijakan pimpinan, pola kepemimpinan kerja dan kondisi kerja.

- c. Indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara individu ada enam indikator, yaitu (Robbins, 2016:260):

1. Kualitas

Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.

2. Kuantitas

Merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

3. Ketepatan waktu

Merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.

#### 4. Efektivitas

Merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.

#### 5. Kemandirian

Merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya Komitmen kerja. Merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor.

## 2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian yang dijadikan acuan dalam penelitian ini adalah penelitian terdahulu yang merupakan salah satu bagian penting untuk menjadi landasan bagi penelitian ini. Berikut rangkuman kajian penelitian terdahulu di sajikan dalam bentuk tabel sebagai berikut:

Tabel 2.1: Ringkasan Penelitian Terdahulu

Nama Peneliti (tahun)	Judul Penelitian	Alat Analisis	Hasil
Ida Respatiningsih (2015)	Pengaruh komitmen organisasi, motivasi, kapabilitas dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai di Inspektorat Kabupaten Pematang.	Regresi Linier Berganda	Hasil penelitian menemukan. 1. secara parsial ( individu ) terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai. 2. Secara parsial ( individu ) terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara motivasi terhadap kinerja pegawai. 3. Secara parsial ( individu ) terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara kapabilitas terhadap kinerja pegawai. 4. Secara parsial ( individu ) terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja.

Lanjutan Tabel 2.1

Arina Nur andini ( 2014 )	Pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan di perum PERUMNAS Jakarta	Regresi Linier Berganda	Variabel komitmen efektif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, variabel komitmen normatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyan, serta variabel komitmen continuance berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
Maria Angella Puspasari (2014)	Pengaruh Motivasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi Dan Kinerja Karyawan PT. Citra Sena Sukses Semarang	Analisis Jalur	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Motivasi berpengaruh terhadap komitmen organisasi, Budaya Organisasi berpengaruh terhadap komitmen organisasi, Motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan, Budaya Organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan, dan Komitmen Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan
Ji-Young Ahn (2017)	The Effect Of Organizational Culture On Employee Commitment: A Mediating Role Of Human Resource Development In Korean Firms	Path Analysis	kepercayaan, dan apresiasi terhadap inovasi dari atasan, berhubungan positif dengan komitmen organisasional. Partisipasi dalam HRD akan memainkan peran mediasi dalam mempengaruhi hubungan antara budaya organisasi dan komitmen berorganisasi
Ishak Runi (2017)	Influence Leadership, Motivation, Competence, Commitment To Satisfaction And Performance Lecturer At Private Higher Education Kopertis Region IX in South Sulawesi Province	Structural Equation Model (SEM)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepemimpinan, Motivasi, Kompetensi, Komitmen berpengaruh Terhadap Kepuasan dan Kepemimpinan, Motivasi, Kompetensi, Komitmen berpengaruh Terhadap Kinerja serta Kepuasan berpengaruh terhadap Kinerja
Ida Ariyani (2016)	The Influence of Organizational Culture, Work Motivation and Working Climate on the Performance of Nurses through Job Satisfaction, Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior in the Private Hospitals in Jakarta, Indonesia	Path Analysis	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Budaya Organisasi, Motivasi dan Iklim Kerja berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja dan Budaya Organisasi, Motivasi dan Iklim Kerja berpengaruh terhadap Kinerja serta Kepuasan berpengaruh terhadap Kinerja

Sumber: Ida Respatiningsih (2015), Arina Nur andini ( 2014 ) Ida Ariyani (2016), Maria Angella Puspasari (2014), Ji-Young Ahn (2017) dan Ishak Runi (2017)

Penelitian yang dilakukan oleh Ida respatiningsih (2015) dalam penelitian yang berjudul “komitmen organisasi, motivasi, kapabilitas dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai di Inspektorat Kabupaten Pematang”. Populasi penelitian yaitu sebanyak 54 responden. Jumlah sampel dalam penelitian ini ditentukan dengan *total sampling*, yaitu teknik pengambilan sampel dengan mengambil semua populasi yaitu sebesar 54 responden. Metode analisis data yang digunakan ialah analisis kuantitatif menggunakan statistik inferensial dengan regresi linier sebagai penguji hipotesisnya.

1. Hasil penelitian menemukan secara parsial ( individu ) terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai.
2. Secara parsial ( individu ) terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara motivasi terhadap kinerja pegawai.
3. Secara parsial ( individu ) terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara kapabilitas terhadap kinerja pegawai.
4. Secara parsial ( individu ) terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai.

Penelitian yang dilakukan oleh Arina Nurandini (2014) penelitian ini bertujuan untuk mengetahui “Pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan di perum PERUMNAS Jakarta”. Serta untuk mengetahui variabel manakah yang berpengaruh secara dominan antara 3 variabel yaitu komitmen efektif, komitmen normatif dan komitmen continuance terhadap kinerja karyawan di perum PERUMNAS Jakarta. Penelitian menggunakan 3 variabel independen yaitu komitmen efektif, komitmen normatif dan komitmen continuance, dengan 1 variabel dependen yaitu kinerja karyawan. Metode penelitian yang digunakan yaitu analisis kuantitatif, dengan uji validitas dan uji reliabilitas, uji asumsi klasik, analisis regresi linier berganda, analisis koefisien determinasi serta uji T dan uji F. Data dalam penelitian ini dengan cara melakukan penyebaran kuisioner terhadap 75 karyan perum PERUMNAS Jakarta. Berdasarkan penelitian yang dilakukan menunjukkan bahwa variabel komitmen efektif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, variabel komitmen normatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyan, serta variabel komitmen continuance berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Maria Angella Puspasari (2014) penelitian ini bertujuan untuk mengetahui “Pengaruh Motivasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi Dan Kinerja Karyawan PT. Citra Sena Sukses Semarang”. Metode penelitian yang digunakan yaitu analisis kuantitatif, dengan uji validitas dan uji realibilitas, uji asumsin klasik, analisis jalur dan uji t. Data dalam penelitian ini dengan cara melakukan penyebaran kuisioner terhadap 60 karyawan PT. Citra Sena Sukses Semarang. Berdasarkan penelitian yang dilakukan menunjukkan bahwa variabel Hasil penelitian menunjukkan bahwa Motivasi berpengaruh terhadap komitmen organisasi, Budaya Organisasi berpengaruh terhadap komitmen organisasi, Motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan, Budaya Organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan, dan Komitmen Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Ji-Young Ahn (2017) penelitian ini bertujuan untuk mengetahui “Pengaruh Organisasi Budaya Komitmen Karyawan:Peran Mediasi Sumber Daya Manusia Pengembangan Perusahaan di Korea”. Metode penelitian yang digunakan yaitu analisis kuantitatif, dengan uji validitas dan uji realibilitas, uji asumsin klasik, analisis jalur dan uji t. Data dalam penelitian ini dengan cara melakukan penyebaran kuisioner terhadap 43 karyawan di berbagai sektor seperti industri manufaktur, keuangan, non-keuangan di tahun 2011. Berdasarkan penelitian yang dilakukan menunjukkan bahwa variabel Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepercayaan, dan apresiasi terhadap inovasi dari atasan, berhubungan positif dengan komitmen organisasional. Partisipasi dalam HRD akan memainkan peran mediasi dalam mempengaruhi hubungan antara budaya organisasi dan komitmen berorganisasi.

Penelitian yang dilakukan oleh Ishak Runi (2017) penelitian ini bertujuan untuk mengetahui “*Influence Leadership, Motivation, Competence, Commitment To Satisfaction And Performance Lecturer At Private Higher Education Kopertis Region IX in South Sulawesi Province*”. Data dalam penelitian ini dengan cara melakukan penyebaran kuisioner terhadap 214 responden. Metode penelitian yang digunakan yaitu analisis kuantitatif, dengan uji validitas dan uji realibilitas, uji asumsin klasik, analisis regresi linier berganda, analisis koefisien determinasi serta uji T dan uji F. Berdasarkan penelitian yang dilakukan menunjukkan bahwa variabel Kepemimpinan, Motivasi,

Kompetensi, Komitmen berpengaruh Terhadap Kepuasan dan Kepemimpinan, Motivasi, Kompetensi, Komitmen berpengaruh Terhadap Kinerja serta Kepuasan berpengaruh terhadap Kinerja.

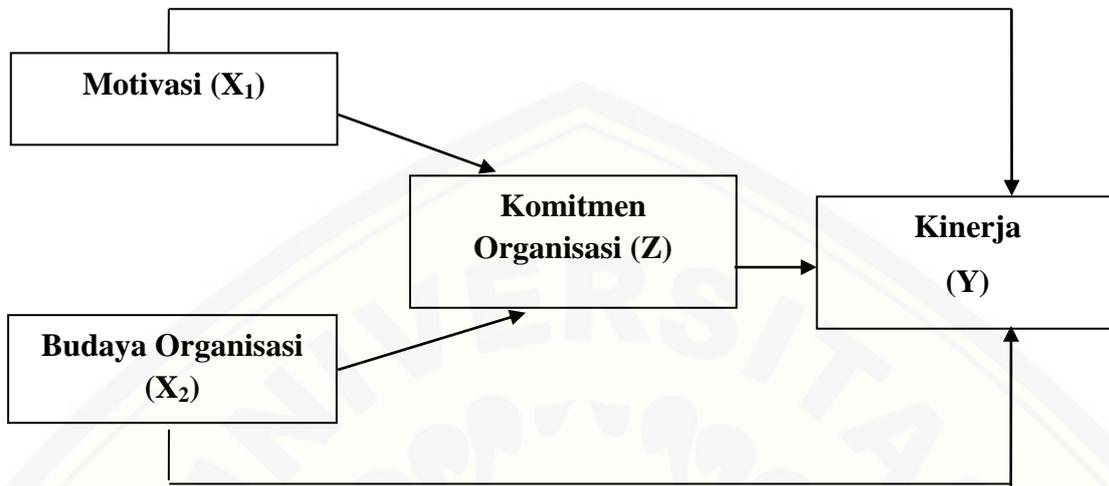
Penelitian yang dilakukan oleh Ida Aryani (2016) penelitian ini bertujuan untuk mengetahui “*The Influence of Organizational Culture, Work Motivation and Working Climate on the Performance of Nurses through Job Satisfaction, Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior in the Private Hospitals in Jakarta*”. Data dalam penelitian ini dengan cara melakukan penyebaran kuisioner terhadap 200 responden. Metode penelitian yang digunakan yaitu analisis kuantitatif, dengan uji validitas dan uji realibilitas, uji asumsin klasik, analisis jalur dan uji t. Berdasarkan penelitian yang dilakukan menunjukkan bahwa variabel Budaya Organisasi, Motivasi dan Iklim Kerja berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja dan Budaya Organisasi, Motivasi dan Iklim Kerja berpengaruh terhadap Kinerja serta Kepuasan berpengaruh terhadap Kinerja.

### 6.3 Kerangka Konspetual

Menurut Handoko (2003: 252), banyak istilah yang digunakan untuk menyebut motivasi (*motivation*) atau motif, antara lain kebutuhan (*need*), desakan (*urge*), keinginan (*wish*), dan dorongan (*drive*). Dalam hal ini akan digunakan istilah motivasi, yang diartikan sebagai keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai tujuan. Menurut Robbins (2016: 289), budaya organisasi adalah suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi tersebut. Budaya organisasi juga tidak berbeda dengan budaya yang mempengaruhi masyarakatnya.

Robbins dan Judge (2016) mendefinisikan komitmen sebagai suatu keadaan dimana seorang individu memihak organisasi serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi. *Performance* atau kinerja merupakan hasil atau keluaran dari suatu proses (Nurlaila, 2010:71). Menurut pendekatan perilaku dalam manajemen, kinerja adalah kuantitas atau kualitas sesuatu

yang dihasilkan atau jasa yang diberikan oleh seseorang yang melakukan pekerjaan (Luthans, 2005:165). Kerangka konseptual akan disajikan pada Gambar 2.1:



Gambar 2.1: Kerangka Konseptual Penelitian

## 6.2 Hipotesis

### 6.2.1 Pengaruh motivasi terhadap komitmen organisasi

Menurut Handoko (2003: 252), banyak istilah yang digunakan untuk menyebut motivasi (*motivation*) atau motif, antara lain kebutuhan (*need*), desakan (*urge*), keinginan (*wish*), dan dorongan (*drive*). Hal ini sesuai dengan realita yang ada bahwasanya manusia akan cenderung akan komitmen terhadap organisasi apabila seorang karyawan bisa mendapatkan apa yang mereka butuhkan. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Ishak Runi (2017) menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh positif terhadap komitmen dengan artian semakin tinggi motivasi dalam bekerja maka semakin meningkat pula komitmen terhadap organisasinya seseorang bekerja. Penelitian Maria Angella Puspasari (2014) juga menyatakan bahwa motivasi berpengaruh terhadap komitmen organisasi. Berdasarkan teori dan penelitian terdahulu di atas maka dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

H1: Motivasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi pada Perusahaan Daerah Air Minum ( PDAM ) Kabupaten Jember.

### 6.2.2 Pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasi

Budaya organisasi merupakan sistem nilai bersama yang membedakan suatu organisasi dengan organisasi lain. Apabila suatu budaya tertanam kuat dalam suatu organisasi akan dapat memengaruhi tingkat keeratan bagi para karyawan dalam mencapai tujuan organisasi, sehingga perlu dikondisikan budaya yang kuat untuk terus melekat pada pribadi karyawan (Purnamie, 2014:59). Pengaruh budaya organisasi yakni dapat 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. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Ida Aryani (2016) menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen dengan artian semakin baik budaya organisasi seseorang bekerja maka semakin meningkatkan komitmen terhadap organisasinya. Maria Angella Puspasari (2014) juga menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap komitmen organisasi Berdasarkan teori dan penelitian terdahulu di atas maka dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

H2: Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Jember

### 6.2.3 Pengaruh motivasi terhadap kinerja

Motivasi mempersoalkan bagaimana cara mendorong gairah kerja bawahan, agar mau bekerja untuk mewujudkan tujuan perusahaan. Menurut Hasibuan (2007:97), pemberian motivasi yang dilakukan perusahaan kepada karyawan bertujuan mendorong gairah dan semangat kerja sehingga kinerja karyawan meningkat, sehingga tujuan karyawan dan perusahaan dapat tercapai. Penelitian sebelumnya yang dilakukan Ida Respatiningsih (2015) juga menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan teori dan penelitian terdahulu di atas maka dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

H3: Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada Perusahaan Daerah Air Minum ( PDAM ) Kabupaten Jember.

#### 6.2.4 Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja

Menurut Robbins (2016: 289), budaya organisasi adalah suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi tersebut. Budaya organisasi juga tidak berbeda dengan budaya yang mempengaruhi masyarakatnya, budaya organisasi juga akan mempengaruhi sikap dan perilaku semua anggota organisasi tersebut. 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. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Ida Aryani (2016) menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja dengan artian semakin termotivasi seseorang dalam pekerjaannya maka semakin meningkat pula kinerjanya. Penelitian sebelumnya yang dilakukan Maria Angella Puspasari (2014) juga menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan teori dan penelitian terdahulu di atas maka dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

H4: Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada Perusahaan Daerah Air Minum ( PDAM ) Kabupaten Jember

#### 6.2.5 Pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja

Menurut Steers (2009:89) suatu bentuk ikatan kerja yang kuat bukan bersifat loyalitas yang pasif, tetapi juga melibatkan hubungan yang aktif dengan organisasi kerja yang memiliki tujuan memberikan segala usaha demi keberhasilan pelaksanaan tujuan organisasi. Berarti karyawan yang memiliki komitmen yang tinggi akan melakukan segala usaha agar dapat mencapai tujuan organisasi. Apabila tujuan organisasi tercapai, maka kinerja organisasi akan lebih baik. Penelitian sebelumnya yang dilakukan Arina Nur andini (2014) juga menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan teori dan penelitian terdahulu di atas maka dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

H5: Komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada Perusahaan Daerah Air Minum ( PDAM ) Kabupaten Jember.

## BAB 3. METODE PENELITIAN

### 3.1 Rancangan Penelitian

Rancangan penelitian memuat suatu rencana tentang informasi yang relevan sesuai dengan kebutuhan penelitian. Sumber khusus dari mana informasi diperoleh, strategi untuk mengumpulkannya dan bagaimana menganalisisnya (Murti dan Salamah, 2006:47). Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah yang ada, penelitian ini dikategorikan sebagai penelitian *explanatory research*, yaitu penelitian yang menjelaskan hubungan kausal dan menguji keterkaitan antara beberapa variabel melalui pengujian hipotesis atau penelitian penjelasan (Singarimbun dan Efendi 1995:256). Penelitian ini menjelaskan mengenai arah dan besarnya pengaruh hubungan antara variabel Motivasi dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Jember.

### 3.2 Populasi dan Sampel

#### 3.2.1 Populasi

Populasi menurut Sanusi (2011:87) adalah kumpulan seluruh elemen yang menunjukkan ciri-ciri tertentu yang dapat digunakan untuk membuat kesimpulan. Jadi kumpulan elemen itu menunjukkan jumlah, sedangkan ciri-ciri tertentu menunjukkan karakteristik dari kumpulan itu. Dalam penelitian ini yang menjadi populasi adalah seluruh karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Jember yang berjumlah 150 karyawan.

#### 3.2.2 Sampel

Sampel adalah sebuah proses menyeleksi kumpulan-kumpulan elemen dari sebuah populasi penelitian untuk menjadi wakil dari populasi tersebut (Sekaran, 2006:121). Metode pengambilan sampel yang akan digunakan dalam penelitian ini yaitu metode *purposive sampling*, yakni teknik menentukan sampling berdasarkan pertimbangan tertentu (Sugiyono, 2008:78).

Pertimbangan dalam penentuan sampel pada penelitian ini sesuai dengan kriteria berikut ini:

- a. Responden berusia diatas 18 tahun dengan asumsi bahwa pada usia tersebut responden sudah cukup mengerti dan dapat membuat keputusan terkait masing-masing pertanyaan dalam kuesioner penelitian dengan baik.
- b. Responden merupakan karyawan yang telah bekerja minimal selama 1 tahun.

Sehingga sampel penelitian yaitu sebanyak 75 karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Jember.

### 3.3 Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan adalah data kualitatif yang di kuantitatifkan. Pernyataan-pernyataan yang terdapat dalam kuesioner diterjemahkan kedalam angka dengan menggunakan pengukuran skala ordinal. Pengukuran data ordinal akan menunjukkan data sesuai dengan sebuah orde atau urutan tertentu.

Penelitian ini menggunakan dua jenis sumber data, data tersebut berupa data primer dan data sekunder.

#### a. Data Primer

Data primer dalam penelitian ini diperoleh dari hasil wawancara dan jawaban kuesioner yang diberikan kepada karyawan pada PDAM Kabupaten Jember.

Teknik pengambilan atau pengumpulan data primer penelitian ini:

##### 1) Kuesioner

Menurut Sugiyono (2013: 137), penyebaran kuesioner merupakan suatu teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan secara tertulis dari peneliti kepada responden untuk dijawab.

Pengumpulan data yang dilakukan dalam penelitian mengajukan daftar pernyataan yang secara logis berhubungan dengan masalah penelitian dan tiap jawaban pernyataan mempunyai makna dalam pengujian hipotesis. Data yang diharapkan dari metode ini adalah persepsi responden mengenai variabel penelitian yaitu motivasi, budaya organisasi, komitmen organisasi dan kinerja karyawan.

## 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 diperlukan adalah informasi tentang motivasi, budaya organisasi, komitmen organisasi dan kinerja karyawan. Dimana peneliti berdialog secara langsung kepada karyawan untuk memperoleh informasi.

## b. Data Sekunder

Data Sekunder adalah data penelitian yang diperoleh peneliti secara tidak langsung, tetapi melalui media perantara. Data sekunder dalam penelitian ini diperoleh melalui studi kepustakaan seperti buku, jurnal, artikel.

### 3.4 Identifikasi Variabel Penelitian

Berdasarkan pengajuan yang telah diajukan dalam penelitian ini, maka variabelnya adalah sebagai berikut :

#### a. Variabel Bebas (X)

Variabel ini merupakan variabel yang berkontribusi baik negatif atau positif terhadap variabel terikat (Y). Variabel bebas dalam penelitian ini adalah kepuasan kerja ( $X_1$ ), Komitmen organisasi ( $X_2$ ).

#### b. Variabel Terikat (Y)

Variabel terikat yaitu variabel yang bergantung pada variabel lainnya dan sebagai pengamatan utama dalam penelitian ini adalah Kinerja Karyawan.

#### c. Variabel Intervening (Z)

Variabel perantara yang secara konkrit pengaruhnya tidak tampak tetapi secara teoritis dapat mempengaruhi pengaruh antara variabel bebas dan tergantung yang sedang diteliti, yang termasuk variabel antara (Z) dalam penelitian ini adalah Komitmen Organisasi.

### 3.5 Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional variabel adalah suatu cara yang digunakan untuk mempermudah pengukuran variabel. Dalam penelitian ini definisi operasional variabel akan dijelaskan sebagai berikut:

#### 3.5.1 Motivasi (X1)

Motivasi (X<sub>1</sub>) adalah dorongan dari dalam maupun dorongan dari luar yang dapat mempengaruhi karyawan PDAM Kabupaten Jember untuk melakukan tindakan dalam mencapai tujuan. Motivasi kerja yang diberikan oleh PDAM Kabupaten Jember kepada karyawan demi menciptakan kinerja yang baik. Indikator – indikatornya mengacu pada teori Ekspektasi menurut Victor H. Vroom (1964:112) sebagai berikut:

- a. Hubungan upaya-kinerja  
Karyawan merasa ada hubungan yang kuat antara upaya dengan kinerja
- b. Hubungan kinerja-imbalan  
Karyawan meyakini bahwa kinerja memberikan hasil yang diinginkan
- c. Hubungan imbalan-tujuan pribadi  
Karyawan meyakini hasil kerja memuaskan tujuan pribadi

#### 3.5.2 Budaya Organisasi (X2)

Budaya organisasi adalah nilai-nilai budaya yang digunakan untuk mengatur perilaku anggota. Indikator dari budaya organisasi, menurut Luthans (2006:550) adalah:

- a. Norma  
Standart perilaku karyawan, yang menjadi pegangan tentang kesesuaian antara kemampuan karyawan dan tugas yang diberikan.
- b. Aturan  
Terdapat standar yang harus dipatuhi tentang pencapaian kinerja karyawan organisasi.
- c. Komunikasi  
Merupakan pengaturan yang bersifat fisik serta hubungan antar karyawan, cara setiap anggota saling berinteraksi, dan cara anggota organisasi berhubungan dengan pelanggan dan individu di luar organisasi.

### 3.5.3 Komitmen Organisasi (Z)

Komitmen organisasi merupakan keinginan yang kuat karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Jember untuk menjadi anggota dalam organisasi. Indikator yang digunakan mengacu pada pendapat Luthans (2011:147) sebagai berikut:

- a. Keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu.  
Karyawan selalu senantiasa bekerja untuk perusahaan
- b. Keinginan untuk berusaha keras memenuhi tujuan perusahaan.  
Karyawan selalu bekerja dengan sungguh untuk mencapai tujuan perusahaan.
- c. Keyakinan tertentu, dan menerima nilai dan tujuan organisasi.  
Karyawan bekerja sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan

### 3.5.4 Kinerja (Y)

Kinerja (Y) adalah hasil kerja yang telah dicapai oleh Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Jember sesuai tugas dan tanggung jawabnya. Penilaian ini mengukur kinerja karyawan pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Jember. Indikator – indikator kinerja mengacu teori Robbins (2016:260) sebagai berikut:

- a. Kualitas  
Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.
- b. Kuantitas  
Merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.
- c. Ketepatan waktu  
Merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.

d. Efektivitas

Merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.

e. Kemandirian

Merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya Komitmen kerja. Merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor.

### 3.6 Skala Pengukuran Variabel

Teknik pengukuran dalam penelitian ini menggunakan skala likert. Skala likert adalah skala yang digunakan untuk mengukur sikap responden dalam memberi tanggapan terhadap pertanyaan atau masalah yang diberikan kepada yang bersangkutan dalam suatu riset tertentu (Jonathan:2012). Dalam skala likert digambarkan dari yang paling positif, netral, sampai ke yang paling negatif dalam bentuk sebagai berikut :

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

### 3.7 Metode Analisis Data

#### 3.7.1 Uji Instrumen

a. Uji Validitas

Suatu skala pengukuran dikatakan valid apabila skala tersebut digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur (Sarwono, 2006:218). Uji validitas dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui bagaimana validitas data yang diperoleh dari penyebaran kuesioner. Uji validitas dapat dilakukan dengan menghitung korelasi

antar masing-masing pertanyaan atau pertanyaan dengan skor total pengamatan (Arikunto, 2006:255).

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

Dimana:

- n : jumlah data observasi
- X : variabel bebas
- Y : variable terikat
- r : koefisien korelasi

## b. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dimaksudkan untuk mengetahui adanya konsistensi alat ukur dalam penggunaannya atau dengan kata lain, alat ukur tersebut mempunyai hasil yang konsisten pada obyek yang sama apabila bekali-kali dalam waktu yang berbeda. Pengujian keandalan alat ukur dalam metode ini menggunakan realibilitas metode alpha yang digunakan adalah metode *Cronbach* (Nasution, 2001:23), yakni dengan rumus:

$$\alpha = \frac{(k) Cov / Var}{1 + (k - 1) Cov / Var}$$

Dimana :

- $\alpha$  = koefisien realibilitas
- r = koefisien rata-rata korelasi antar variabel
- K = jumlah variabel bebas dalam persamaan
- Cov = rerata kovarians di antara butir
- Var = rerata varians dari butir

Menurut Sarwono (2006:219) Jika koefisien *cronbach alpha* > 0,60 maka konstruk variabel dikatakan reliabel. Pengujian reliabilitas dilakukan dengan menggunakan program SPSS 22.

### c. Uji Normalitas Data

Menurut Prayitno (2008:28), uji normalitas digunakan untuk mengetahui apakah populasi data berdistribusi normal atau tidak. Uji normalitas perlu dilakukan untuk mendeteksi kemungkinan adanya penyimpangan dalam penarikan sampel penelitian. Uji ini dilakukan menggunakan *Kolmogorov-smirnov test* dengan menetapkan derajat keyakinan sebesar 5%.

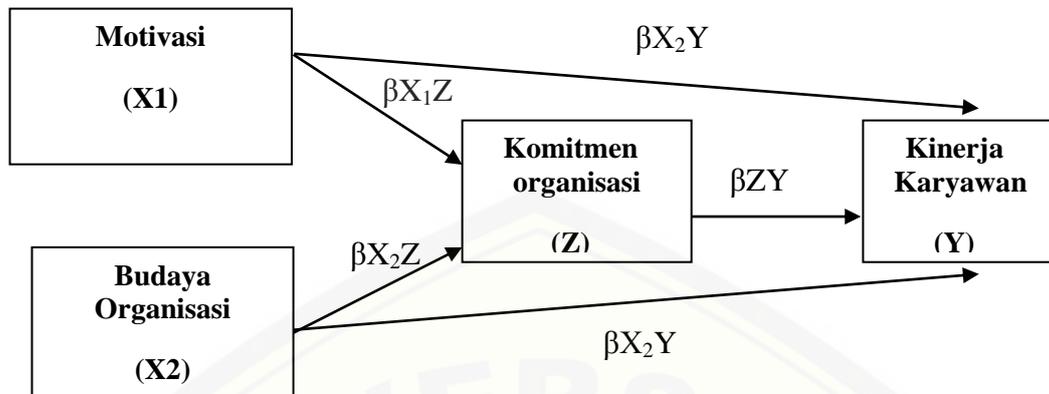
Kriteria dalam pengujian ini adalah:

- a. Jika signifikan  $>0.05$  maka data tersebut berdistribusi normal.
- b. Jika signifikan  $<0.05$  maka data tersebut tidak berdistribusi normal

### 3.7.2 Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Analisis jalur merupakan bagian dari analisis regresi yang digunakan untuk menganalisis hubungan antar variabel, dimana variabel-variabel bebas mempengaruhi variabel terikat baik secara langsung maupun tidak langsung melalui satu atau lebih perantara (Sarwono, 2006:147). Berbeda dengan persamaan regresi dimana pengaruh peubah bebas terhadap peubah terikat hanya berbentuk pengaruh langsung, dalam persamaan struktural linear pengaruh peubah bebas terhadap peubah terikat dapat berupa pengaruh langsung dan tidak langsung. Pengaruh tidak langsung dari suatu peubah bebas terhadap suatu peubah terikat adalah melalui peubah lain yang disebut *intervening variable* atau peubah perantara. Pengaruh total peubah bebas terhadap peubah terikat tersebut merupakan penjumlahan dari pengaruh langsung dan seluruh pengaruh tidak langsung.

Alat analisis yang digunakan untuk menganalisis hubungan kausal antar variabel dan menguji hipotesis dalam penelitian ini secara matematis adalah analisis jalur (*path analysis*), dengan menggunakan *software SPSS 22*. Dengan *path analysis* akan dilakukan estimasi pengaruh kausal antar variabel dan kedudukan masing-masing variabel dalam jalur baik secara langsung maupun tidak langsung. Signifikansi model tampak berdasarkan koefisien ( $\beta$ ) yang signifikan terhadap jalur. Maka analisis jalur disajikan pada gambar berikut:



Gambar 2 Model Analisis Jalur

Keterangan :

$\beta_{X_1Y}$  = koefisien jalur pengaruh langsung  $X_1$  terhadap  $Y$

$\beta_{X_2Y}$  = koefisien jalur pengaruh langsung  $X_2$  terhadap  $Y$

$\beta_{X_1Z}$  = koefisien jalur pengaruh langsung  $X_1$  terhadap  $Z$

$\beta_{X_2Z}$  = koefisien jalur pengaruh langsung  $X_2$  terhadap  $Z$

$\beta_{ZY}$  = koefisien jalur pengaruh langsung  $Z$  terhadap  $Y$

$\beta_{X_1YZ}$  = koefisien jalur pengaruh langsung  $X_1$  terhadap  $Y$  melalui  $Z$

$\beta_{X_2YZ}$  = koefisien jalur pengaruh langsung  $X_2$  terhadap  $Y$  melalui  $Z$

model jalur yang digunakan dalam penelitian ini dapat diuraikan dalam persamaan struktural berikut :

$$Z = \beta + \beta_{X_1Z} + \beta_{X_2Z} + \epsilon_1 \dots \dots \dots \text{(persamaan 1)}$$

$$Y = \beta + \beta_{ZY} + \beta_{X_1Y} + \beta_{X_2Y} + \epsilon_2 \dots \dots \dots \text{(persamaan 2)}$$

Dimana :

$X_1$  = Motivasi

$X_2$  = Budaya Organisasi

$Z$  = Komitmen organisasi

$Y$  = kinerja

$\epsilon_{1,2}$  = variabel residual

### 3.7.3 Uji Asumsi Klasik

Tujuan uji asumsi klasik untuk menguji apakah model regresi linear bebas dari adanya bias atau penyimpangan sehingga diperoleh model regresi yang benar – benar BLUE (*Best, Linear, Unbiased, Estimator*). Uji asumsi klasik ini terdiri atas Uji multikolinieritas dan Uji heteroskedastisitas.

#### a. Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas merupakan pengujian dari asumsi yang berkaitan bahwa antara variabel-variabel bebas (*independent*) dalam suatu model tidak saling berkorelasi satu dengan yang lainnya. Kemiripan antar variabel bebas dalam suatu model akan menyebabkan terjadinya korelasi yang sangat kuat antara variabel bebas dengan variabel bebas yang lain. Salah satu cara untuk melihat terjadinya multikolinieritas yaitu dengan melihat nilai VIF (*variance inflation Factor*) dan nilai *Tolerance* masing-masing variabel bebasnya. Apabila nilai  $VIF < 5$  dan nilai *tolerance*  $> 0,05$  maka dinyatakan tidak ada indikasi multikolinieritas antara variabel bebasnya. Apabila dari model regresi yang terjadi multikolinieritas, maka ada beberapa langkah yang harus dilakukan. Untuk mengatasinya yaitu dengan menghapus salah satu variabel koliner, sepanjang tidak menyebabkan *specification error* (Umar, 2003:205). maka ada beberapa cara untuk mengatasinya, yaitu.

1. Menghilangkan sebuah atau beberapa variabel X
2. Pemakaian informasi sebelumnya
3. Menambah ukuran sampel atau data baru.

#### b. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas adalah varians dalam suatu model yang tidak sama, sehingga estimator yang diperoleh tidak efisien. Hal tersebut disebabkan varians yang tidak minimum. Untuk mengetahui ada tidaknya heteroskedastisitas dapat dilakukan dengan menggunakan uji Glejser (*Glejser Test*) atau uji Park (*Park Test*). Dalam penelitian ini, uji yang digunakan untuk mendeteksi adanya heteroskedastisitas adalah uji Glejser. Menurut Umar (2003:209) pengujian heteroskedastisitas dengan

menggunakan uji Glejser dilakukan dengan cara meregresikan nilai absolut residual terhadap seluruh variabel bebas. Apabila hasil regresi absolut terdapat seluruh variabel bebas mempunyai nilai t hitung yang tidak signifikan maka dapat dikatakan bahwa model penelitian lolos dari adanya heteroskedastisitas dengan nilai signifikansi > dari 0,05.

### 3.7.4 Uji Hipotesis

#### a. Uji t

Uji t digunakan untuk mengetahui apakah variabel independent (X) dipengaruhi terhadap variabel dependent (Y) (Sugiyono, 2002:84).

$$t = \frac{b}{sb}$$

keterangan :

t = hasil hitung

b = koefisien regresi variabel bebas

sb = kesalahan standar koefisien regresi yang dapat ditentukan dengan formula

Kriteria pengujian:

1. Apabila t hitung > t tabel atau nilai p-value < *level of significant* ( $\alpha$ ) = Ho ditolak dan Ha diterima. Hal itu berarti ada pengaruh antara Motivasi dan Intelektual terhadap kinerja.
2. Apabila t hitung < t tabel nilai p-value > *level of significant* ( $\alpha$ ) = Ho diterima dan Ha ditolak. Hal itu berarti tidak ada pengaruh antara Motivasi dan Intelektual terhadap Komitmen Organisasi

Sedangkan

Ho : b1 = 0 dan Ha : b1 ≠ 0

Ho : b2 = 0 dan Ha : b2 ≠ 0

Taraf signifikansi 95% dan toleransi kesalahan  $\alpha$  : 0,05

## b. Trimming Theory

*Trimming Theory* adalah model yang digunakan untuk memperbaiki suatu model struktur analisis jalur dengan cara mengeluarkan variabel eksogen yang koefisien jalurnya tidak signifikan. Jadi model ini terjadi ketika koefisien jalur diuji secara keseluruhan ternyata ada variabel yang tidak signifikan. Cara menggunakan *Trimming Theory* yaitu menghitung ulang koefisien jalur tanpa menyertakan variabel eksogen yang koefisien jalurnya tidak signifikan (Ridwan, 2007:128). Langkah – langkah pengujian analisis jalur dengan model *trimming* adalah sebagai berikut :

1. Merumuskan persamaan struktural
2. Menghitung koefisien jalur yang didasarkan pada koefisien regresi
3. Membuat diagram jalur secara lengkap
4. Menghitung koefisien regresi untuk setiap sub struktur yang telah dirumuskan.

Apabila jalur sudah signifikan, maka dilakukan perhitungan pengaruh langsung dan tidak langsung. Proses perhitungannya adalah sebagai berikut :

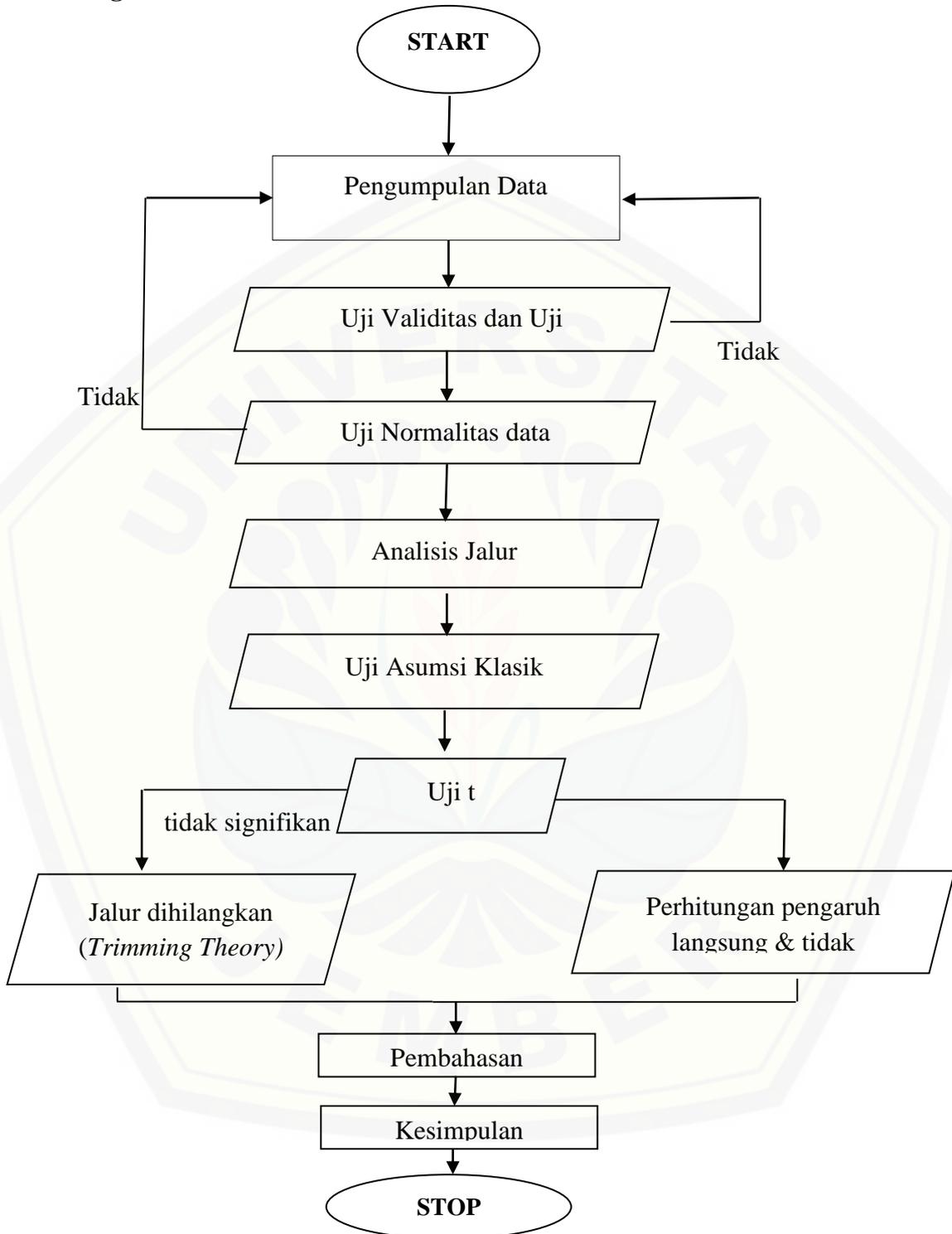
a. menghitung pengaruh langsung (*Direct Effect* atau DE) :

1. Pengaruh variabel Motivasi (X1) terhadap kinerja (Y)  
 $DE_{x1y} = X1 \rightarrow Y$
2. Pengaruh variabel Budaya Organisasi (X2) terhadap kinerja (Y)  
 $DE_{x2y} = X2 \rightarrow Y$
3. pengaruh variabel Motivasi (X1) terhadap komitmen organisasi (Z)  $DE_{x1z} = X1 \rightarrow Z$
4. pengaruh variabel Budaya Organisasi (X2) terhadap komitmen organisasi (Z)  
 $DE_{x2z} = X2 \rightarrow Z$
5. pengaruh variabel komitmen organisasi (Z) terhadap kinerja (Y)  
 $DE_{zy} = Z \rightarrow Y$

b. Menghitung pengaruh tidak langsung (*Indirect Effect* atau IE) :

1. pengaruh Motivasi (X1) terhadap kinerja (Y) melalui komitmen organisasi (Z)  
 $IE_{x1zy} = X1 \rightarrow Z \rightarrow Y$
2. pengaruh Budaya Organisasi (X2) terhadap kinerja (Y) melalui komitmen organisasi (Z)  $IE_{x2zy} = X2 \rightarrow Z \rightarrow Y$

3.8 Kerangka Pemecahan Masalah



Gambar 3.1 Kerangka Pemecahan Masalah

Keterangan:

1. Start, yaitu awal atau persiapan untuk melakukan penelitian.
2. Tahap pengumpulan data, yaitu pada tahap ini data-data di kumpulkan dengan cara menyebarkan kuisioner, melakukan wawancara dan observasi untuk mendapatkan data primer atau sekunder yang berguna untuk kepentingan penelitian.
3. Uji normalitas, Uji validitas dan uji reabilitas pengujian terhadap data yang diperoleh untuk keandalan dan kesesuaian alat ukur yang dipakai.
  - a. Tidak, artinya apabila data tidak valid dan tidak reliabel maka kembali ke pengumpulan data.
  - b. Ya, artinya apabila data valid dan reliabel maka lanjut pada pengujian selanjutnya.
4. Pengolahan data berikutnya yaitu uji asumsi klasik, pengolahan data dengan uji normalitas model, uji multikolinearitas dan heteroskedastisitas.
5. Analisis jalur dipergunakan untuk mengetahui pengaruh langsung dan tidak langsung dari beberapa variabel yang ada.
6. Uji hipotesis menggunakan uji t untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh antar variabel. Uji t dibagi menjadi dua tahap, yaitu :
  - a. Berdasarkan perhitungan uji t jika terdapat jalur yang tidak signifikan maka dilakukan perhitungan ulang dengan menghilangkan jalur yang menurut penelitian tidak signifikan (*Trimming Theory*).
  - b. Jika jalur terbukti signifikan pada uji t, maka dapat dilakukan perhitungan pengaruh langsung.
7. Pembahasan, menjelaskan hasil dari penelitian sesuai dengan hipotesis sebelumnya.
8. Kesimpulan dan saran
9. Stop, berakhirnya penelitian.

5. Hasil pengujian analisis jalur atas pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja menunjukkan hubungan yang positif dengan taraf signifikansi sebesar 0,000. Ini membuktikan bahwa semakin tinggi Komitmen Organisasi akan meningkatkan Kinerja. Terdapat beberapa pekerjaan yang molor menunjukkan bahwa komitmen organisasi dalam bekerja kurang baik.

## 5.2 Saran

1. PDAM Kabupaten Jember dapat memberikan bonus atau semacamnya kepada karyawan agar mereka tetap bersemangat dalam melakukan pekerjaan.
2. PDAM Kabupaten Jember sebaiknya memberikan ruang aspirasi kepada karyawan muda untuk lebih berkontribusi dalam perusahaan.
3. PDAM Kabupaten Jember memberikan sanksi yang tegas kepada karyawan yang tidak bekerja sesuai dengan deadline sehingga tidak merugikan perusahaan.
4. Para akademisi yang tertarik untuk meneliti penelitian dengan tema yang sama, sebaiknya menambahkan variabel-variabel baru yang tidak dijelaskan dalam penelitian ini seperti, lingkungan kerja, kompensasi, dan lain sebagainya. Mereka juga diharapkan mampu memperluas jangkauan penelitian dengan menggunakan metode penelitian yang tidak digunakan dalam penelitian ini. Hal tersebut digunakan untuk memperbesar hasil keakuratan penelitian.

## DAFTAR PUSTAKA

- Arep dan Tanjung. 2004. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Universitas Trisakti.
- Arina Nurandini (2014) penelitian ini bertujuan untuk mengetahui “Pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan di perum PERUMNAS Jakarta. Universitas Diponegoro Semarang
- Aryani, 2017. The Influence of Organizational Culture, Work Motivation and Working Climate on the Performance of Nurses through Job Satisfaction, Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior in the Private Hospitals in Jakarta. Universitas Hasanuddin. Makassar.
- Algifari. 2011. *Analisis Regresi Teori Kasus dan Solusi Edisi 2*. 2011. Yogyakarta: BPFE Yogyakarta.
- Anwar P. Mangkunegara. 2006. *kinerja SDM*. Bandung: PT. Refika Aditama.
- .....2002. *manajemen Sumber Daya Manusia*. Remaja Roskadarka. Bandung.
- Anwar Sanusi, 2011. *Metode Penelitian Bisnis*, Salemba Empat, Jakarta.
- Allen J, Meyer IP, 1990. *The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization*.
- Amstrong, Mischael, 1999. *Manajemen Sumber Daya Manusia. Terjemahan Sofyan dan Haryanto*. PT. Elex Media Komputindo. Jakarta.
- Sutrisno, Edy. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana. Prenada Media Group.
- A.S. Munandar. 2001. *Psikologi Industri dan Organisasi*. Depok. Penerbit Universitas Indonesia (UI Press).
- Bangun, Wilson. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.
- Ezekiel, 2012. The Influence of Corporate Culture on Employee Commitment to the Organization. Department of Business Management, Benue State University, Makurdi, Nigeria

- Handoko, T Hani. 2001. *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia*, Edisi Kedua. BPFE, Yogyakarta.  
 .....2003. *Manajemen*. Cetakan Kedelapanbelas. J iiiii BPFE Yogyakarta, Yogyakarta.
- Husein, Umar. 2008. *Metode Penelitian Untuk Skripsi dan Tesis Bisnis*. Jakarta. PT Rajagrafindo Persada
- Ida respatiningsih, 2015. “Komitmen organisasi, motivasi, kapabilitas dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai di Inspektorat Kabupaten Pemalang” Universitas 17 Agustus Semarang
- Ishak, 2017. Influence Leadership, Motivation, Competence, Commitment To Satisfaction And Performance Lecturer At Private Higher Education Kopertis Region IX in South Sulawesi Province Kreitner, Robert and Angelo Kinicki, 2001. *Organizational Behavior*. Univeristas Hassanudin. Makassar
- Luthans, F.2007. *organizational behavior*. New york:McGraw-hill. Fifth Edition. Irwin McGraw-Hill.
- Mangkunegara,A.P.2013. *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Roskadarka.
- Maria Angella Puspasari (2014) penelitian ini bertujuan untuk mengetahui “Pengaruh Motivasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi Dan Kinerja Karyawan PT. Citra Sena Sukses Semarang
- Mathis, RL. & J.H. Jackson. 2006. *Human Resource Management ( Edisi 10 )*. Jakarta: Salemba Empat.
- Melayu Hasibuan. 2003. *Manajemen Dasar, Penertian Dan Masalah Edisi Revisi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Nasution. M.N. 2001. *Manajemen Mutu Terpadu*. Jakarta : Ghalia Indonesia
- Prawirosentono.S, 2008. *Manajemen Sumber Daya Manausia, Kebijakan Kinerja Karyawan*. BPFE, Yogyakarta.
- Robbins, S P, dan Judge.2016. *perilaku organisasi*, salemba Empat  
 .....2001. *Psikologi Organisasi*, Edisi Kedelapan. Jakarta: PT. Prenhallindo.
- Sadirman, A.M. 2012. *Interaksi Dan Motivasi Belajar*. Yogyakarta: PT. Grafindo Persada
- Sopiah.2008. *Perilaku Organisasi*, Yogayakarta : Andi
- Steers, M. Richard, 1985. *Efektifitas Organisai*, Jakarta. Erlangga

- Stephan Robbins P. 2016. *Perilaku Organisasi*. Jilid Pertama. Edisi Kedelapan. Jakarta: Person Education Asia Pte.PT. Prehallindo.
- Sekaran, 2006, *Metodologi Penelitian untuk Bisnis, Edisi 4, Buku 2*, Jakarta: Salemba Empat.
- Singarimbun Mashri dan Effendi, S. 2009. *Metode Penelitian Survei, Edisi Revisi*. Jakarta : PT. Pustaka.
- Sumarsono, Sonny, 2004, *Metode Riset Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta : Graha Ilmu.
- Sedarmayanti, 2007, *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*, Bandung, Penerbit Mandar Maju.
- Thoha. Miftah.2008. *Perilaku Organisasi, Konsep Dasar Dan Aplikasinya*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada
- Usman, Husaini. 2008 . *Manajemen : Teori, Praktik dan Riset Pendidikan, edisi ke 2Cetakan 1*. Jakarta : Bumi Aksara
- Wibowo. 2013. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada
- Yukl, Gary, 2002. *Kepemimpinan Dalam Organisasi*, Edisi Ketiga. PT. Prenhallindo: Jakarta

## Lampiran 1 Kuisisioner

Yth. Bapak/ Sdr  
Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Jember  
Di tempat.

Dengan hormat,

Dalam penyusunan skripsi salah satu syarat untuk menyelesaikan studi program S1 di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Jurusan Manajemen Universitas Jember, peneliti memohon kesediaan Bapak/ Sdr untuk memberikan informasi dengan wawancara dan dengan mengisi pernyataan-pernyataan yang tersedia dalam kuisisioner penelitian ini dengan jujur dan sebenarnya. Judul dalam penelitian ini adalah **"Pengaruh Motivasi dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Jember"**.

Informasi yang Bapak/ Sdr berikan hanya digunakan dalam kalangan terbatas dalam artian hanya digunakan untuk kepentingan penelitian ini saja. Peneliti menjamin akan kerahasiaan identitas pribadi dan jawaban yang diperoleh dari Bapak/ Ibu/ Sdr/i. Atas kesediaan dan kerjasama Bapak/ Sdr yang berkenan untuk meluangkan waktu wawancara dan mengisi kuisisioner, peneliti mengucapkan terima kasih.

Peneliti

Ruly Nur Maulida

150810201263

## LEMBAR KUISIONER

### A. Data Responden

- Nomor Responden : ( Ditulis Peneliti)
- Jenis Kelamin : a. Laki-Laki      b. Perempuan
- Umur :
- Lama Bekerja : Tahun
- Pendidikan Terakhir : (SD, SMP, SMA/SMK Sederajat, Diploma, Sarjana)

\*coret yang tidak perlu

### B. Petunjuk Pengisian

- Istilah identitas Anda (identitas dijamin kerahasiaannya oleh peneliti).
- Beri jawaban dengan tanda  $\surd$  pada kolom yang sudah disediakan (1 nomor 1 jawaban).
- Beri jawaban yang sesuai dengan apa yang anda alami agar penelitian ini mendapatkan data yang valid.
- Pilihan jawaban terdiri dari:
  - SS : Sangat Setuju
  - S : Setuju
  - N : Netral
  - TS : Tidak Setuju
  - STS : Sangat Tidak Setuju

**Daftar Pernyataan**

a. Motivasi (X1)

No	Pernyataan	SS	S	N	TS	STS
1.	Saya merasa ada hubungan yang kuat antara upaya dengan kinerja					
2.	Saya meyakini kinerja memberikan hasil yang diinginkan					
3.	Saya meyakini hasil kerja memuaskan tujuan pribadi					

b. Budaya Organisasi (X2)

No	Pernyataan	SS	S	N	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. Komitmen Organisasi (Z)

No	Pernyataan	SS	S	N	TS	STS
1.	Saya berusaha untuk tetap berkomitmen dengan perusahaan.					
2.	Saya bekerja secara maksimal untuk mencapai tujuan perusahaan.					
3.	Bagi saya perusahaan merupakan tanggung jawab saya dalam mencapai tujuan instansi.					

d. Kinerja Karyawan (Y)

No	Pernyataan	SS	S	N	TS	STS
1.	Hasil kerja anda kualitasnya memenuhi syarat dari perusahaan.					
2.	Hasil pekerjaan yang sering memenuhi target yang telah di tetapkan perusahaan.					
3.	Menyelesaikan tugas dari perusahaan secara tepat waktu.					
4.	Perusahaan anda menyediakan semua kebutuhan untuk mendapatkan hasil kerja yang baik.					
5.	Saya memiliki tanggung jawab terhadap pekerjaan di kantor.					

**Lampiran 2 Rekapitulasi Kuisisioner**

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

35	5	5	5	15	4	4	5	13	4	4	5	13	4	4	5	13
36	2	4	4	10	5	4	2	11	5	4	2	11	5	4	2	11
37	4	4	4	12	5	4	4	13	5	4	4	13	5	4	4	13
38	5	4	4	13	5	4	4	13	5	4	4	13	5	4	4	13
39	4	4	4	12	5	3	4	12	5	3	4	12	5	3	4	12
40	3	2	3	8	5	4	3	12	5	4	3	12	5	4	3	12
41	5	4	5	14	4	5	4	13	4	5	5	14	5	4	5	14
42	4	4	4	12	5	4	4	13	4	5	5	14	4	4	4	12
43	4	4	3	11	4	3	4	11	4	5	5	14	4	4	3	11
44	5	4	3	12	4	3	4	11	4	5	5	14	5	4	3	12
45	4	4	4	12	2	4	4	10	4	4	4	12	4	4	4	12
46	5	4	3	12	4	3	3	10	3	4	4	11	5	4	3	12
47	5	4	3	12	3	3	3	9	3	3	3	9	5	4	3	12
48	4	5	4	13	5	4	4	13	4	4	4	12	4	5	4	13
49	5	4	3	12	3	3	3	9	3	3	3	9	5	4	3	12
50	4	5	4	13	5	4	4	13	4	4	4	12	4	5	4	13
51	4	4	4	12	4	4	3	11	4	4	4	12	4	4	4	12
52	3	3	3	9	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	12
53	4	4	5	13	4	4	4	12	4	3	4	11	4	4	3	11
54	2	2	3	7	5	5	4	14	5	5	4	14	4	5	5	14
55	4	4	5	13	4	4	4	12	4	4	3	11	4	4	4	12
56	4	4	4	12	4	4	4	12	4	3	4	11	4	4	3	11
57	4	4	4	12	3	3	3	9	4	3	4	11	3	4	4	11
58	4	5	4	13	4	4	5	13	4	5	4	13	5	4	5	14
59	4	5	4	13	2	2	3	7	3	3	3	9	3	3	3	9
60	4	5	4	13	4	4	5	13	4	5	4	13	5	4	5	14
61	5	4	5	14	4	4	5	13	4	5	4	13	5	4	5	14
62	5	4	5	14	4	4	5	13	4	5	5	14	5	4	5	14
63	5	4	5	14	4	4	5	13	4	5	4	13	5	4	5	14
64	5	2	4	11	4	4	3	11	2	4	5	11	5	2	4	11
65	5	4	4	13	4	4	3	11	4	4	4	12	5	4	4	13
66	5	2	4	11	4	4	5	13	2	4	4	10	5	2	4	11
67	3	4	4	11	4	4	3	11	4	4	4	12	3	4	4	11
68	3	5	4	12	4	4	3	11	5	4	4	13	3	5	4	12
69	4	4	2	10	4	4	4	12	4	2	5	11	4	4	2	10
70	4	2	2	8	4	4	3	11	2	2	4	8	4	2	2	8
71	4	4	2	10	4	4	2	10	4	4	2	10	4	4	2	10

72	4	5	4	13	4	5	4	13	4	5	4	13	4	5	4	13
73	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	12
74	4	4	2	10	4	4	2	10	4	4	2	10	4	4	2	10
75	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	12



**Lampiran 3 Jawaban Responden**

**X1.1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	7	9,3	9,3	9,3
	3,00	7	9,3	9,3	18,7
	4,00	41	54,7	54,7	73,3
	5,00	20	26,7	26,7	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

**X1.2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	10	13,3	13,3	13,3
	3,00	2	2,7	2,7	16,0
	4,00	48	64,0	64,0	80,0
	5,00	15	20,0	20,0	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

**X1.3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	9	12,0	12,0	12,0
	3,00	10	13,3	13,3	25,3
	4,00	42	56,0	56,0	81,3
	5,00	14	18,7	18,7	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

**X2.1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	3	4,0	4,0	4,0
	3,00	4	5,3	5,3	9,3
	4,00	54	72,0	72,0	81,3
	5,00	14	18,7	18,7	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

**X2.2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	2	2,7	2,7	2,7
	3,00	8	10,7	10,7	13,3
	4,00	57	76,0	76,0	89,3
	5,00	8	10,7	10,7	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

**X2.3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	5	6,7	6,7	6,7
	3,00	21	28,0	28,0	34,7
	4,00	34	45,3	45,3	80,0
	5,00	15	20,0	20,0	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

**Z.1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	6	8,0	8,0	8,0
	3,00	5	6,7	6,7	14,7
	4,00	51	68,0	68,0	82,7
	5,00	13	17,3	17,3	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

**Z.2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	4	5,3	5,3	5,3
	3,00	11	14,7	14,7	20,0
	4,00	39	52,0	52,0	72,0
	5,00	21	28,0	28,0	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

**Z.3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	5	6,7	6,7	6,7
	3,00	8	10,7	10,7	17,3
	4,00	49	65,3	65,3	82,7
	5,00	13	17,3	17,3	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

Y.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,00	8	10,7	10,7	10,7
	4,00	37	49,3	49,3	60,0
	5,00	30	40,0	40,0	100,0
Total		75	100,0	100,0	

Y.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	6	8,0	8,0	8,0
	3,00	3	4,0	4,0	12,0
	4,00	55	73,3	73,3	85,3
	5,00	11	14,7	14,7	100,0
Total		75	100,0	100,0	

Y.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	9	12,0	12,0	12,0
	3,00	13	17,3	17,3	29,3
	4,00	37	49,3	49,3	78,7
	5,00	16	21,3	21,3	100,0
Total		75	100,0	100,0	

**Lampiran 4 Uji Instrumen**

**a. Uji Validitas**

**Correlations**

		X1.1	X1.2	X1.3	X1
X1.1	Pearson Correlation	1	,088	,246*	,634**
	Sig. (2-tailed)		,452	,033	,000
	N	75	75	75	75
X1.2	Pearson Correlation	,088	1	,346**	,688**
	Sig. (2-tailed)	,452		,002	,000
	N	75	75	75	75
X1.3	Pearson Correlation	,246*	,346**	1	,766**
	Sig. (2-tailed)	,033	,002		,000
	N	75	75	75	75
X1	Pearson Correlation	,634**	,688**	,766**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	
	N	75	75	75	75

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

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

**Correlations**

		X2.1	X2.2	X2.3	X2
X2.1	Pearson Correlation	1	,572**	,148	,731**
	Sig. (2-tailed)		,000	,205	,000
	N	75	75	75	75
X2.2	Pearson Correlation	,572**	1	,202	,742**
	Sig. (2-tailed)	,000		,082	,000
	N	75	75	75	75
X2.3	Pearson Correlation	,148	,202	1	,709**
	Sig. (2-tailed)	,205	,082		,000
	N	75	75	75	75
X2	Pearson Correlation	,731**	,742**	,709**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	
	N	75	75	75	75

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

**Correlations**

		Z.1	Z.2	Z.3	Z
Z.1	Pearson Correlation	1	,337**	-,079	,647**
	Sig. (2-tailed)		,003	,499	,000
	N	75	75	75	75
Z.2	Pearson Correlation	,337**	1	,116	,768**
	Sig. (2-tailed)	,003		,321	,000
	N	75	75	75	75
Z.3	Pearson Correlation	-,079	,116	1	,520**
	Sig. (2-tailed)	,499	,321		,000
	N	75	75	75	75
Z	Pearson Correlation	,647**	,768**	,520**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	
	N	75	75	75	75

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

**Correlations**

		Y.1	Y.2	Y.3	Y
Y.1	Pearson Correlation	1	-,169	,235*	,507**
	Sig. (2-tailed)		,148	,042	,000
	N	75	75	75	75
Y.2	Pearson Correlation	-,169	1	,211	,541**
	Sig. (2-tailed)	,148		,070	,000
	N	75	75	75	75
Y.3	Pearson Correlation	,235*	,211	1	,827**
	Sig. (2-tailed)	,042	,070		,000
	N	75	75	75	75
Y	Pearson Correlation	,507**	,541**	,827**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	
	N	75	75	75	75

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

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

**b. Uji Reliabilitas**

X1

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,771	4

X2

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,782	4

Z

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,736	4

Y

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,728	4

**c. Uji Normalitas Data**

**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

		X1	X2	Z	Y
N		75	75	75	75
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	11,7067	11,7867	11,9067	12,0400
	Std. Deviation	1,82159	1,48227	1,49027	1,47447
Most Extreme Differences	Absolute	,231	,197	,178	,169
	Positive	,119	,153	,098	,137
	Negative	-,231	-,197	-,178	-,169
Test Statistic		,231	,197	,178	,169
Asymp. Sig. (2-tailed)		,112 <sup>c</sup>	,135 <sup>c</sup>	,192 <sup>c</sup>	,200 <sup>c</sup>

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

**Lampiran 5 Analisis Path**

**a. X – Z**

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

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,718 <sup>a</sup>	,516	,502	1,05136

a. Predictors: (Constant), X2, X1

b. Dependent Variable: Z

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

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	84,761	2	42,381	38,341	,000 <sup>b</sup>
	Residual	79,585	72	1,105		
	Total	164,347	74			

a. Dependent Variable: Z

b. Predictors: (Constant), X2, X1

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

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,921	1,222		1,572	,120
	X1	,168	,067	,205	2,500	,015
	X2	,680	,083	,677	8,237	,000

a. Dependent Variable: Z

**b. X, Z – Y**

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

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,871 <sup>a</sup>	,759	,749	,73914

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

b. Dependent Variable: Y

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

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	122,091	3	40,697	74,492	,000 <sup>b</sup>
	Residual	38,789	71	,546		
	Total	160,880	74			

a. Dependent Variable: Y

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

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

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,224	,874		-,256	,798
	X1	,187	,049	,230	3,787	,000
	X2	,279	,081	,280	3,445	,001
	Z	,571	,083	,577	6,887	,000

a. Dependent Variable: Y

**Lampiran 6 Uji Asumsi Klasik**

**a. Uji Multikolinearitas**

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

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	,921	1,222		1,572	,120		
X1	,168	,067	,205	2,500	,015	,997	1,003
X2	,680	,083	,677	8,237	,000	,997	1,003

a. Dependent Variable: Z

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

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	,224	,874		-,256	,798		
X1	,187	,049	,230	3,787	,000	,917	1,090
X2	,279	,081	,280	3,445	,001	,513	1,949
Z	,571	,083	,577	6,887	,000	,484	2,065

a. Dependent Variable: Y

**b. Uji Heteroskedastisitas**

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

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,513	,809		3,105	,003
	X1	-,139	,044	-,346	-1,128	,254
	X2	-,013	,055	-,027	-,240	,811

a. Dependent Variable: RES1

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

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,442	,585		2,466	,016
	X1	-,048	,033	-,178	-1,466	,147
	X2	-,052	,054	-,156	-,961	,340
	Z	,022	,055	,066	,396	,693

a. Dependent Variable: RES2

**Lampiran 7 Uji Hipotesis**

**a. Uji t**

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

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,921	1,222		1,572	,120
	X1	,168	,067	,205	2,500	,015
	X2	,680	,083	,677	8,237	,000

a. Dependent Variable: Z

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

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,224	,874		-,256	,798
	X1	,187	,049	,230	3,787	,000
	X2	,279	,081	,280	3,445	,001
	Z	,571	,083	,577	6,887	,000

a. 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