HUBUNGAN BUDAYA ORGANISASI DENGAN MOTIVASI DAN KINERJA KARYAWAN PADA PT. PERTAMINA SURABAYA

SKRIPSI

Diajukan Kepada Institut Agama Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya
Untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan Dalam Menyelesaikan
Program Sarjana Psikologi (S.Psi)

KEMENTERIAN AGAMA
PERPUSTAKAAN
IAIN SUNAN AMPEL
SURABAYA

Oleh:
SUMARTINI
B07208184

PERPUSTAKAAN
IAIN SUNAN AMPEL SURABAYA
No. KLAS: K D.2012 096 PSI
No. REG: D.2012/PSI/96
ASAL BUKU :
TANGGAL :

PROGRAM STUDI PSIKOLOGI

FAKULTAS DAKWAH

INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI SUNAN AMPEL SURABAYA

2012

GEDUNG BELANG
Jl. P. Kuat No. 34
Wonocolo Surabaya

HALAMAN PERSETUJUAN

Skripsi ini telah diperiksa dan disetujui untuk di ujikan :

Nama : Sumartini

NIM : B07208184

Surabaya, 9 Juli 2012
Mengetahui,
Dosen Pembimbing

Dr. dr. Hj. Siti Nur Asiyah, M.Ag
NIP.197209271996032002

PENGESAHAN TIM PENGUJI

Pengesahan Tim Penguji
Surabaya, 9 Juli 2012
Mengesahkan,
Institut Agama Islam Negeri Sunan Ampel
Fakultas Dakwah

Dekan,

Dr. H. Aswadi, M. Ag
NIP. 19600412994031001

Dewan Penguji,

Ketua,

Dr. dr. Hj. Siti Nur Asiyah, M.Ag
NIP.197209271996032002

Sekretaris,

Soffy Balgies, S.Psi, M.Psi
NIP. 19760922 2009 12 2001

Penguji I,

Lucky Abrorry, M.Psi
NIP. 19791001 200604 1005

Penguji II,

Drs. Psi. Bambang Widiatmodjo, M. Psi
NIP. 19550122 198503 1 001

ABSTRAK

Sumartini, 2012: *Hubungan Budaya Organisasi Dengan Motivasi Dan Kinerja Karyawan*

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan bduaya organisasi dengan motivasi dan kinerja karyawan pada PT. Pertamina Persero Tbk. Sampel dalam penelitian ini adalah karyawan perusahaan tersebut sebanyak 45 orang.

Metode yang digunakan adalah random sampling. Alat analisis data yang digunakan dalam pengujian hipotesis adalah uji validitas dan reliabilitas, uji normalitas dan analisis korelasi product moment.

Hipotesis pertama dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui hubungan budaya organisasi dengan motivasi kerja dan hasil dari penelitian dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan antara budaya organisasi dengan motivasi kerja. Hal ini berdasarkan perhitungan korelasi antara motivasi kerja terhadap budaya organisasi, diperoleh koefisien korelasi sebesar 0.984, hal ini menunjukan adanya hubungan yang sangat kuat, dan taraf signifikansi (p) sebesar 0.000. Taraf signifikansi tersebut lebih kecil daripada taraf signifikansi 0.05 ($p < 0.05$), ini berarti korelasi tersebut signifikan pada l s.d 0,000. Hal ini menunjukkan adanya hubungan yang signifikan antara budaya organisasi dengan motivasi kerja. Sedangkan untuk hipotesis kedua adalah untuk mengetahui hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan. Berdasarkan perhitungan korelasi antara kinerja terhadap budaya organisasi, diperoleh koefisien korelasi sebesar 0.352, dan taraf signifikansi (p) sebesar 0.018. Taraf signifikansi tersebut lebih kecil daripada taraf signifikansi 0.05 ($p < 0.05$), ini berarti korelasi tersebut signifikan pada l s.d 0.005. Hal ini menunjukkan adanya hubungan yang signifikan antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan.

Penelitian selanjutnya dapat dilakukan pada perusahaan yang sejenis tetapi berskala besar dengan tujuan untuk mengetahui apakah Budaya organisasi berpengaruh terhadap Motivasi dan Kinerja karyawan berlaku pula bagi perusahaan yang berskala besar. Hal ini perlu dilakukan karena kemungkinan yang terjadi adalah adanya perbedaan pengaruh motivasi terhadap Kepuasan kerja karyawan antara perusahaan skala menegah dan besar, disamping itu apakah ada perbedaan kepuasan kerja dan kinerja antara perusahaan skala menengah dan besar.

Kata Kunci : Budaya Organisasi, Motivasi Kerja Dan Kinerja

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL i
HALAMAN PERSETUJUAN ii
HALAMAN PENGESAHAN iii
PERSEMBAHAN iv
MOTTO v
KATA PENGANTAR vi
ABSTRAK vii
DAFTAR ISI viii
DAFTAR TABEL ix
DAFTAR LAMPIRAN x
BAB I PENDAHULUAN
A. Latar Belakang Masalah 1
B. Rumusan Masalah 6
C. Tujuan Penelitian 6
D. Manfaat Penelitian 7
E. Sistematika Pembahasan 7
BAB II KAJIAN PUSTAKA
A. Motivasi Kerja 10
B. Kinerja Karyawan 15
C. Budaya Organisasi 23
D. Hubungan Antar Variabel 31
1. Hubungan Budaya Organisasi dan Motivasi 31
2. Hubungan Budaya Organisasi dan Kinerja 32
E. Kerangka Teoritik 34
F. Hipotesis 35
BAB III METODE PENELITIAN
A. Rancangan Penelitian 36
B. Subjek Penelitian 36
C. Instrument Penelitian 38
D. Analisis Data 55
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN
A. Hasil Penelitian 57
B. Pengujian Hipotesis 66
C. Pembahasan 68
BAB V PENUTUP
A. Kesimpulan 73
B. Saran 74
DAFTAR PUSTAKA
LAMPIRAN - LAMPIRAN

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Perusahaan bisnis yang dapat bertahan dan menang dalam persaingan adalah yang mampu menggelola segala sumberdaya *(resources)* yang dimiliki. Diantara sumberdaya yang ada dalam perusahaan, sumberdaya manusia *(human resources)* adalah merupakan salah satu faktor kunci untuk membangun suatu keunggulan kompetitif yang berkesinambungan, karena dewasa ini banyak perusahaan bisnis yang mengalami 1 penurunan usaha umumnya disebabkan terpaku oleh kegiatan operasional saja tanpa memperhatikan sumberdaya manusia yang dimiliki.

Berbagai pengaruh perubahan yang terjadi akibat reformasi menuntut organisasi baik organisasi swasta maupun pemerintah untuk mengadakan inovasi-inovasi guna menghadapi tuntutan perubahan dan berupaya menyusun kebijakan yang selaras dengan perubahan lingkungan. Suatu organisasi harus mampu menyusun kebijakan yang tepat untuk mengatasi setiap perubahan yang akan terjadi. Penyusunan kebijakan yang menjadi perhatian manajemen salah satunya menyangkut pemberdayaan sumber daya manusia.

Motivasi adalah suatu faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu aktivitas tertentu, oleh karena itu motivasi sering kali diartikan pula sebagai faktor pendorong perilaku seseorang. Oleh karena itu, faktor pendorong dari seseorang untuk melakukan suatu aktivitas tertentu

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

pada umumnya adalah kebutuhan serta keinginan orang tersebut. Kinerja perusahaan dapat dinilai dari motivasi kerja karyawannya. Motvasi kerja yang salah satunya disebabkan oleh penerapan budaya perusahaan, yang mana akan mempengaruhi keseharian karyawan.

Sumberdaya manusia yang ada pada setiap perusahaan bisnis, dalam melakukan aktivitas umumnya termotivasi oleh budaya perusahaan *(corporate culture)* atau budaya kerja yang ada dalam perusahaannya dalam mencapai tujuan, baik tujuan individu maupun tujuan kelompok, yang terukur dari kinerja perusahaan secara keseluruhan

Budaya kerja merupakan prinsip – prinsip yang diyakini dan benar dalam mencapai tujuan perusahaan. Budaya kerja menjadi landasan setiap kebijakan dan aturan, serta mengarahkan prilaku individu di dalam perusahaan. "Prinsip – Prinsip" dikenal sebagai nilai – nilai perusahaan dan keyakinan. "Kebijakan dan aturan" antara lain norma – norma, standar – standar, ukuran – ukuran. Hasil dari budaya kerja dapat diamati dan dirasakan melalui prilaku individu dalam organisasi. Termasuk didalamnya iklim kerja (hubungan, komunikasi, gaya kepemimpinan dan tindakan – tindakan simbolik "pemberian penghargaan").

Manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari manajemen keorganisasian yang memfokuskan diri pada unsur sumber daya manusia. Tugas MSDM adalah mengelola unsur manusia secara baik agar diperoleh tenaga kerja yang puas akan pekerjaannya. Di dalam organisasi, manusia merupakan salah satu unsur yang terpenting didalam suatu organisasi. Tanpa

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

peran manusia meskipun berbagai faktor yang dibutuhkan itu telah tersedia, organisasi tidak akan berjalan. Karena manusia merupakan penggerak dan penentu jalannya suatu organisasi. Oleh karena itu hendaknya organisasi memberikan arahan yang positif demi tercapainya tujuan organisasi. Salah satu faktor yang mempengaruhi tingkat keberhasilan suatu organisasi adalah kinerja karyawannya. Kinerja karyawan merupakan suatu tindakan yang dilakukan karyawan dalam melaksanakan pekerjaan yang diberikan perusahaan.

Setiap perusahaan selalu mengharapkan karyawannya mempunyai prestasi, karena dengan memiliki karyawan yang berprestasi akan memberikan sumbangan yang optimal bagi perusahaan. Prestasi diberikan batasan sebagai hasil dari pola dua tindakan yang dilakukan untuk mencapai tujuan sesuai dengan standar yang ditetapkann, baik dari segi kuantitas maupun kualitas (Anoraga, 1992). Selain itu, dengan memiliki karyawan yang berprestasi perusahaan dapat meningkatkan kinerja perusahaannya. Karena seringkali perusahaan menghadapi masalah mengenai sumber daya manusianya. Masalah sumber daya manusia menjadi tantangan tersendiri bagi manajemen karena keberhasilan manajemen dan yang lain itu tergantung pada kualitas sumber daya manusianya. Apabila individu dalam perusahaan yaitu SDM-nya dapat berjalan efektif maka perusahaan tetap berjalan efektif. Dengan kata lain kelangsungan suatu perusahaan itu ditentukan oleh kinerja karyawannya.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Organisasi pada umumnya percaya bahwa untuk mencapai keunggulan harus mengusahakan kinerja individual yang setinggi-tingginya, karena pada dasarnya kinerja individu mempengaruhi kinerja tim atau kelompok kerja dan pada akhirnya mempengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan. Hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenangnya dan tanggung jawabnya masing-masing untuk mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum, dan sesuai dengan moral maupun etika. Penilaian kinerja terhadap karyawan biasanya didasarkan pada *job description* yang telah disusun oleh organisasi. Dengan demikian, baik buruknya kinerja karyawan dilihat dari kemampuannya dalam melaksanakan tugas-tugas sesuai dengan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya

Masrukhin dan Waridin (2006) mengungkapkan bahwa setiap organisasi memiliki budaya organisasi yang berfungsi untuk membentuk aturan atau pedoman dalam berfikir dan bertindak dalam mencapai tujuan yang ditetapkan. Hal ini berarti budaya organisasi yang tumbuh dan terpelihara dengan baik akan mampu memacu organisasi ke arah perkembangan yang lebih baik. Selain itu, tekanan utama dalam perubahan dan pengembangan budaya organisasi adalah mencoba untuk mengubah nilai-nilai, sikap dan perilaku dari anggota organisasi secara keseluruhan.

Pihak manajemen perusahaan juga hendaknya mampu mendorong inisiatif dan kreatifitas. Kondisi seperti inilah yang selanjutnya menciptakan antusiasme untuk bersatu dalam organisasi perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan denga meningkatkan kinerja karyawan. Penelitian mengenai

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai oleh Tolkah Mansyur (2009) menujukkan hasil adanya pengaruh yang signifikan.

Penelitian ini mengambil obyek penelitian pada PT. Pertamina yang merupakan perusahaan bergerak dibidang minyak dan gas bumi, baik di dalam maupun di luar negeri serta kegiatan usaha lain yang terkait atau menunjang kegiatan usaha di bidang minyak dan gas bumi. Kegiatan PERTAMINA dalam menyelenggarakan usaha di bidang energi dan petrokimia, terbagi ke dalam dua sector, yaitu Hulu dan Hilir, serta ditunjang oleh kegiatan Anak-Anak Perusahaan dan Perusahaan Patungan. Kegiatan usaha PERTAMINA Hulu meliputi eksplorasi dan produksi minyak, gas, dan panas bumi. Untuk kegiatan eksplorasi dan produksi minyak dan gas dilakukan di beberapa wilayah Indonesia maupun di luar negeri. Pengusahaan di dalam negeri dikerjakan oleh PERTAMINA Hulu dan melalui kerjasama dengan mitra sedangkan untuk pengusahaan di luar negeri dilakukan melalui aliansi strategis bersama dengan mitra. Berbeda dengan kegiatan usaha di bidang minyak dan gas bumi, kegiatan eksplorasi dan produksi panas bumi masih dilakukan di dalam negeri. Untuk mendukung kegiatan intinya, PERTAMINA Hulu juga memiliki usaha di bidang pemboran minyak dan gas.

Kegiatan usaha PERTAMINA Hilir meliputi pengolahan, pemasaran & niaga dan perkapalan serta distribusi produk Hilir baik didalam maupun keluar negeri yang berasal dari kilang PERTAMINA maupun impor yang didukung oleh sarana transportasi darat dan laut. Usaha hilir merupakan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

integrasi Usaha Pengolahan, Usaha Pemasaran, Usaha Niaga, dan Usaha Perkapalan. Kegiatan eksplorasi ditujukan untuk mendapatkan penemuan cadangan migas baru sebagai pengganti hidrokarbon yang telah diproduksikan. Upaya ini dilakukan untuk menjaga agar kesinambungan produksi migas dapat terus dipertahankan.

Dalam hal ini jelas sangat diperlukan usaha baik dari dalam diri pekerja dan dari perusahaan untuk mewujudkan visi dan misi perusahaan**,** **y**ang salah satunya adalah dengan menerapkan adanya budaya organisasi, yang dirasa akan dapat mempengaruhi motivasi dan kinerja karyawannya. Oleh karena itu, berdasarkan pernyataan – pernyataan diatas, maka penulis tertarik untuk mengadakan penelitian dengan judul: **"HUBUNGAN BUDAYA ORGANISASI DENGAN MOTIVASI DAN KINERJA KARYAWAN PADA PT. PERTAMINA (PERSERO)"**

B. Rumusan Masalah

1. Apakah ada hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan?
2. Apakah hubungan antara budaya organisasi dengan motivasi kerja?

C. Tujuan Penelitian

Ditetapkannya suatu tujuan akan membuat suatu penelitian akan menjadi terarah. Tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui hubungan budaya organisasi dengan motivasi.
2. Untuk mengetahui hubungan budaya organisasi dengan kinerja karyawan.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

D. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Dengan penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan atau input bagi pengembangan ilmu pengetahuan khususnya bagi para ilmuwan psikologi terhadap bidang psikologi, khususnya psikologi industri yang berhubungan dengan ilmu manajemen terutama yang berkaitan dengan manajemen Sumber Daya Manusia (SDM).

2. Manfaat Praktis

a. Bagi Perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan bahan pertimbangan bagi perusahaan untuk menetapkan langkah-langkah selanjutnya dan dapat dijadikan sebagai dasar pengambilan keputusan khususnya mengenai peningkatan kinerja karyawan

b. Bagi Penulis

Dengan penelitian ini, penulis dapat membandingkan antara teori dengan praktek yang diterapkan di PERTAMINA

E. Sistematika Pembahasan

Dalam sistematika pembahasan ini, berisi tentang alur pembahasan yang terdapat dalam bab pendahuluan sampai bab penutup.

BAB I PENDAHULUAN

Dalam bab pendahuluan berisikan latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika pembahasan.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Hal ini bertujuan untuk mengetahui penelitian dapat dilihat arah permasalahnya dan jelas maksud dan tujuanya.

BAB II KAJIAN PUSTAKA

Dalam bab kajian pustaka ini berisikan kajian-kajian teoritik yang digunakan sebagai landasan penulisan karya imiah yang menguraikan variabel-variabel yang akan diteliti, meliputi : definisi budaya organisasi, definisi motivasi kerja, definisi kinerja. Serta memuat hubungan antar variabel, meliputi: hubungan budaya organisasi dengan motivasi, hubungan budaya organisasi dengan kinerja dan juga hubungan budaya organisasi dengan motivasi dan kinerja. Dilanjutkan dengan kerangka teoritik.

BAB III METODE PENELITIAN

Pada bab ini berisi uraian tentang rancangan penelitian, subyek penelitian, instrumen penelitian dan analisis data.

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini diuraikan profil PT. Pertamina (Persero) Tbk, tempat penelitian berlangsung, persiapan dan pelaksanaan penelitian, deskripsi hasil penelitian, dilanjutkan dengan pengujian hipotesis dan juga pembahasan.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

BAB V PENUTUP

Dalam bab ini diuraikan kesimpulan dari hasil penelitian dan juga saran yang diberikan untuk penyempurnaan penulisan, atau penelitian berikutnya.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Motivasi Kerja

Wexley dan Yukl dalam Asád (2000) Motivasi kerja adalah sesuatu yang menimbulkan semangat atau dorongan kerja. Kuat dan lemahnya motivasi kerja seseorang tenaga kerja ikut menentukan besar kecilnya prestasi kerja. Faktor pendorong penting yang menyebabkan manusia bekerja adalah adanya kebutuhan yang harus dipenuhi. Aktivitas dalam bekerja mengandung unsur suatu kegiatan sosial, menghasilkan sesuatu dan pada akhirnya bertujuan untuk memenuhi kebutuhanya.

Menurut Mc.Gregor dalam As'ad (2000) seseorang bekerja dikarenakan bekerja merupakan kondisi bawaan seperti bermain atau beristirahat, untuk aktif dan mengerjakan sesuatu, kemudian smith dan Wakely menambahkan dengan teorinya yang menyatakan bahwa seseorang didorong untuk beraktifitas karena dia berharap hal ini akan membawa pada keadaan yang lebih memuaskan daripada keadaan sekarang.

Abraham maslow dalam Mangkunegara (2000) mengemukakan hierarki kebutuhan pegawai sebagai berikut:

1) Kebutuhan fisiologis, yaitu kebutuhan makan, minum, perlindungan, fisik, bernafas, dan sexsual. Kebutuhan ini merupakan kebutuhan yang paling mendasar. Dalam hubungan dengan kebutuhan ini pemimpin perlu memberikan gaji yang layak kepada pegawai.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

2) Kebutuhan rasa aman, yaitu kebutuhan perlindungan dari ancaman, bahaya, dan lingkungan kerja. Dalam hubungan dengan kebutuhan ini pemimpin perlu memberikan tunjangan kesehatan, asuransi kecelakaan, perumahan dan pensiun.
3) Kebutuhan sosial atau rasa memilik, yaitu kebutuhan untuk diterima dalam kelompok unit kerja, berafiliasi, berinteraksi, serta rasa dicintai dan mencintai. Dalam hubungan dengan kebutuhan ini, pemimpin perlu menerima eksistensi/ keberadaan pegawai sebagai anggota kelompok kerja, melakukan interaksi kerja yang baik, dan hubungan kerja yang harmonis.
4) Kebutuhan harga diri, yaitu kebutuhan untuk dihormati, dihargai oleh orang lain. Dalam hubungan dengan kebutuhan ini, pemimpin tidak boleh sewenang-wenang memperlakukan pegawai karena mereka perlu dihormati, diberi penghargan terhadap prestasi kerjanya.
5) Kebutuhan aktualisasi diri, yaitu kebutuhan untuk mengembangkan diri dan potensi, mengemukakan ide-ide, memberikan penilaian, kritik dan berprestasi. Dalam hubunganya dengan kebutuhan ini, pemimpin perlu memberi kesempatan kepada pegawai bawahan agar mereka dapat mengaktualisasikan diri secara baik dan wajar diperusahaan.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Menurut Mc Clelland dalam As'ad (2000), timbulnya tingkah laku karena dipengaruhi oleh kebutuhan – kebutuhan yang ada dalam diri manusia. Dalam konsepnya mengenai motivasi, dalam diri individu terdapat tiga kebutuhan pokok yang mendorong tingkah lakunya. Konsep motovasi ini dikenal dengan *"Social Motives Theory"* adapun kebutuhan yang dimaksudkan menurut teori motivasi sosial ini adalah: (a) *Need for achivement* merupakan kebutuhan untuk mencapai sukses yang diukur berdasarkan standar kesempurnaan dalam diri seseorang. Kebutuhan ini berhubungan erat dengan pekerjaan dan mengarahkan tingkah laku pada usaha untuk mencapai prestasi tertentu, (b) *Need For affiliation* merupakan kebutuhan akan kehangatan dan sokongan dalam hubunganya dengan orang lain, (c) *Need for power* kebutuhan untuk menguasai dan mempengaruhi terhadap orang lain. Kebutuhan ini menyebabkan orang yang bersangkutan tidak atau kurang mempesulikan perasaan orang lain.

Teori motivasi dari Mc.Clelland dalam Mangkunegara (2000) bila dihubungkan dengan teori motivasinya model Maslow maka arah motivasi model Mc Clelland lebih menitik beratkan pada pemuasan kebutuhan yang bersifat sosial. Oleh karenanya teori motivasi Mc.Clelland disebut teori motivasi sosial, maka tinggkah lakunya akan nampak ciri-ciri sebagai berikut:

1. Tingkah laku yang didorong oleh kebutuhan berprestasi yang tinggi
    a. Berusaha melakukan sesuatu dengan cara-cara baru dan kreatif
    b. Mencari *feed back* (umpan balik) tentang perbuatanya.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

c. Memilih resiko yang moderat didalam perbuatanya. Dengan memilih resiko yang moderat berarti masih ada peluang untuk berprestasi yang lebih tinggi.

d. Mengambil tanggung jawab pribadi atas perbuatan-perbuatanya.

2. Tingkah laku yang didorong untuk bersahabat yang tinggi

a. Lebih memperhatikan segi hubungan pribadi yang ada dalam pekerjaanya, daripada segi tugas-tugas yang ada pada pekerjaan itu.

b. Melkaukan pekerjaan lebih efektif apabila dengan bekerjasama bersama orang lain dalam suasana yang koorporativ.

c. Mencari persetujuan dan kesepakatan dari orang lain.

d. Lebih suka dengan orang lain daripada sendirian.

3. Tingkah laku yang didorong untuk berkuasa yang tinggi

a. Berusaha menolong orang lain, walaupun pertolongan itu tidak diminta.

b. Sangat aktif dalam menentukan arah kegiatan dari organisasi dimana ia berada.

c. Sangat peka terhadap struktur pengaruh antar pribadi dari kelompok atau organisasi.

Menurut Gomes , (2000) Motivasi seorang pekerja biasanya merupakan hal yang rumit karena motivasi melibatkan faktor –faktor individual dan faktor – faktor organisasional. Yang tergolong faktor yang sifatnya individual adalah kebutuhan-kebutuhan (*needs),* tujuan-tujuan (*goals),* suikap *(atituds),* dan kemampuan *(abilities).* Sedangkan yang

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

tergolong pada faktor yang berasal dari organisais meliputi pembayaran atau gaji (*pay)* kemananan pekerjaan *(job security),* sesama pekerja *(co-wokers),* pengawasan (*supervision*), pujian *(praise)*dan pekerjaan itu sendiri *(job it self).*

Menurut Kolb, Rubin & Mc.Intyre (dalam As'ad 2000) kebutuhan untuk berprestasi individu *need for achievement* sangat mempengaruhi hasil usaha bisnisnya.

Ciri-ciri orang yang mempunyai motivasi kerja yang tinggi antara lain: orang yang merasa senang dengan pekerjaan yang dijalaninya, orang yang mendapat kepuasan dalam pekerjaannya dan selalu berusaha mengembangkan tugas dan dirinya.

Motivasi kerja yang dimiliki seorang karyawan akan berbeda-beda tingkatannya, ada karyawan yang memiliki motivasi kerja yang tinggi dan ada juga karyawan yang memiliki tingkat motivasi kerja yang rendah.

Motivasi kerja pada pegawai dapat dipengaruhi beberapa faktor diantaranya budaya organisasi dan rotasi pekerjaan. Masrukhin dan Waridin (2006) mengungkapkan bahwa setiap organisasi memiliki budaya organisasi yang berfungsi untuk membentuk aturan atau pedoman dalam berfikir dan bertindak dalam mencapai tujuan yang ditetapkan. Hal ini berarti budaya organisasi yang tumbuh dan terpelihara dengan baik akan mampu memacu organisasi ke arah perkembangan yang lebih baik. Selain itu, tekanan utama dalam perubahan dan pengembangan budaya organisasi adalah mencoba

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

untuk mengubah nilai-nilai, sikap dan perilaku dari anggota organisasi secara keseluruhan.

B. Kinerja Pegawai

Mangkunegara (2000) Istilah kinerja berasal dari kata *job perfomance* atau *actual perfomance* (prestasi kerja atau prestasi yang dicapai oleh seseorang). Faktor – faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan *(abiliti)* dan faktor motivasi *(motivation).*

Sering dijumpai istilah-istilah yang artinya mirip atau tumpang tindih dengan dengan kinerja misalnya *proficiency, merit* dan produktivitas. Menurut Wexley & Yukl (1992), *proficiency* mengandung arti yang lebih luas sebab mencakup segi – segi usaha, prestasi kerja, inisiatif, loyalitas, potensi, kepemimpinan dan moral kerja

Bernandin dan Russell (Gomes, 1995) memberi batasan mengenai kinerja sebagai catatan keluaran yang dihasilkan dari suatu fungsi pekerjaan atau kegiatan tertentu selama satu periode tertentu.

Sedangkan menurut teori sumber daya manusia, kinerja merupakan hasil yang telah dicapai dari yang telah dilakukan, dikerjakan seseorang dalam melaksanakan kerja atau tugas. Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Kinerja merupakan terjemahan dari kata

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

performance, berasal dari akar kata "*to perform*" dengan beberapa *"entries"* yaitu : (1) melakukan, menjalankan, melaksanakan (*to do or carry out, execute*); (2) memenuhi atau melaksanakan kewajiban atau suatu niat atau nazar (*to discharge of fulfill; as vow*); (3) melaksanakan atau menyempurnakan tanggung jawab (*to execute or complete an understaking*); (4) melakukan sesuatu yang diharapkan oleh seseorang atau mesin (*to do what is expected of a person machine*) (Veithzal Rivai dan Ahmad Fawzi Mohd Basri, 2005).

Menurut Maryoto (2000), dalam jurnal bisnis dan mangement kinerja karyawan adalah hasil kerja selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, misal standar, target/sasaran atau kriteria yang telah disepakati bersama. Gibson (1996) menyatakan kinerja adalah hasil yang diinginkan dari perilaku. Kinerja individu merupakan dasar dari kinerja organisasi.

Sedangkan Menurut Dessler (1992) ada 5 (lima) faktor dalam penilaian kinerja, yaitu: (a) Kualitas pekerjaan meliputi: akuisi, ketelitian, penampilan dan penerimaan keluaran, (b) Kuantitas Pekerjaan meliputi: Volume keluaran dan kontribusi, (c) Supervisi yang diperlukan, meliputi: membutuhkan saran, arahan atau perbaikan, (d) Kehadiran meliputi: regularitas, dapat dipercaya/diandalkan dan ketepatan waktu, (e) Konservasi meliputi: pencegahan, pemborosan, kerusakan dan pemeliharaan.

Simamora (2001) mengemukakan bahwa kinerja karyawan dapat dilihat dari indikator-indikator sebagai berikut : (a) Keputusan terhadap

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

segala aturan yang telah ditetapkanorganisasi, (b) Dapat melaksanakan pekerjaan atau tugasnya tanpa kesalahan(atau dengan tingkat kesalahan yang paling rendah), (c) Ketepatan dalam menjalankan tugas.

Soeprihantono (1988) mengatakan bahwa kinerja merupakan hasil pekerjaan seorang karyawan selama pereode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, misalnya standard, target/sasran/criteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Sedangkan menurut Mangkunegara (2001) kinerja dapat didefinisikan sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya.

Suharto dan Budhi Cahyono (2005) mendefinisikan kinerja sebagai hasil dari usaha seseorang yang dicapai dengan adanya kemampuan dan perbuatan dalam situasi tertentu. Jadi prestasi kerja merupakan hasil keterkaitan antara usaha, kemampuan dan persepsi tugas. Usaha merupakan hasil motivasi yang menunjukkan jumlah energi (fisik atau mental) yang digunakan oleh individu dalam menjalankan suatu tugas. Sedangkan kemampuan merupakan karakteristik individu yang digunakan dalam menjalankan suatu pekerjaan. Persepsi tugas merupakan petunjuk di mana individu percaya bahwa mereka dapat mewujudkan usaha-usaha mereka dalam pekerjaan.

Kinerja merupakan perbandingan hasil kerja yang dicapai oleh pegawai dengan standar yang telah ditentukan. Kinerja juga berarti hasil

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

yang dicapai oleh pegawai dengan standar yang ditentukan. Kinerja juga berarti hasil yang dicapai oleh seseorang baik kuantitas maupun kualitas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja seseorang dipengaruhi oleh tingkat pendidikan, inisiatif, pengalaman kerja dan motivasi pegawai. Hasil kerja seseorang akan memberikan umpan balik bagi orang itu sendiri untuk selalu aktif melakukan kerjanya secara baik dan diharapkan akan menghasilkan mutu pekerjaan yang baik (Masrukhin dan Waridin, 2006).

Kinerja pegawai merupakan suatu hasil yang dicapai oleh pegawai tersebut dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan tertentu. Menurut Robbins (2002) kinerja pegawai adalah fungsi dari interaksi antara kemampuan dan motivasi. Dalam studi manajemen kinerja pegawai ada hal yang memerlukan pertimbangan yang penting sebab kinerja individu seorang pegawai dalam organisasi merupakan bagian dari kinerja organisasi dan dapat menentukan kinerja dari organisasi tersebut. Berhasil tidaknya kinerja pegawai yang telah dicapai organisasi tersebut akan dipengaruhi oleh tingkat kinerja dari pegawai secara individu atau kelompok.

Menurut Gibson (1997) menyatakan bahwa faktor – faktor yang mempengaruhi kinerja sebagai berikut:

a. Faktor Individu

   Faktor individu meliputi: kemampuan, ketrampilan, latar belakang keluarga, pengalaman kerja, tingkat sosial dan demografi seseorang.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

b. Faktor Psikologis

Faktor – faktor psikologis terdiri dari persepsi, peran, sikap, kepribadianm, motivasi, lingkungan kerja dan kepuasan kerja.

c. Faktor Organisasi Struktur organisasi, desain pekerjaan, kepemimpinan dan imbalan. Kinerja seorang pegawai akan baik apabila:

a. Mempunyai keahlian yang tinggi.

b. Kesediaan untuk bekerja.

c. Lingkungan kerja yang mendukung.

d. Adanya imbalan yang layak dan mempunyai harapan masa depan.

Tujuan penilaian kinerja secara umum adalah menghasilkan informasi yang akurat dan sahih berkenaan dengan perilaku dan kinerja anggota organisasi. Oleh Henry tujuan tersebut digolongkan ke dalam dua golongan yaitu:

a. Tujuan evaluasi

Hasil-hasil penilaian kinerja sering berfungsi sebagai basis bagi evaluasi reguler terhadap kinerja anggota-anggota organisasi.

a) Penilaian kinerja dan telaah gaji Keputusan-keputusan yang paling sering bertumpuh pada tujuan evaluatif adalah keputusan-keputusan kompensasi yang mencakup kenaikan *merit pay*, bonus karyawan, dan kenaikan-kenaikan gaji lainnya.

b) Penilaian kinerja dan kesempatan promosi Keputusan-keputusan penyusunan pegawai *(staffing)* adalah tujuan evaluatif kedua dari penilaian kinerja karena para manajer dan penyelia harus membuat

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

keputusan-keputusan yang bertalian dengan promosi, demosi, transfer, dan pemberhentian. Penilaian kinerja masa lalu biasanya merupakan salah satu faktor kunci dalam menentukan karyawan mana yang paling pantas mendapatkan promosi atau perubahan kerja yang didambakan.

b. Tujuan pengembangan

Informasi yang disajikan oleh sistem penilaian dapat pula digunakan untuk memudahkan pengembangan pribadi anggota organisasi.

a) Mengukuhkan dan menopang kinerja Menggunakan penilaian kinerja sebagai alat pengembangan karyawan bias menempatkan penyelia dalam peran pengukuhan dan penopangan kinerja. Dengan memberikan umpan balik atas kinerja masa lalu, penyelia dapat mendorong karyawan untuk meneruskan trayektori positif.pujian dapat melengkapi imbalan-imbalan financial yang diterima karyawan

b) Meningkatkan kinerja

Penilaian kinerja yang bertujuan pengembangan juga mencakup pemberian karyawan pedoman bagi kinerjanya di masa depan. Umpan bank ini mengenali kekuatan dan kelemahan dalam kinerja masa lalu dan menentukan arah apa yang harus diambil karyawan guna memperbaikinya.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

c) Menentukan tujuan-tujuan progresi karir

Sesi-sesi penilaian kinerja memberikan kepada penyelia dan karyawan suatu kesempatan untuk membahas tujuan-tujuan dan rencana-rencana karir jangka panjang.

d) Menentukan kebutuhan-kebutuhan pelatihan

Penilaian kinerja individu dapat memaparkan kumpulan data untuk digunakan dalam sistem sumber day a manusia yang terintegrasi. Sebagai contoh, dengan mengumpulkan kekurangan kineija di segala pekerjaan, eksekutif puncak dan spesialis sumber daya manusia dapat mengidentifikasi kebutuhan-kebutuhan pelatihan di seluruh orgamsasi.

Kinerja organisasi atau kinerja perusahaan merupakan indikator tingkatan prestasi yang dapat dicapai dan mencerminkan keberhasilan manajer/pengusaha. Kinerja merupakan hasil yang dicapai dari perilaku anggota organisasi (Gibson, 1998). Jadi kinerja organisasi merupakan hasil yang diinginkan organisasi dari perilaku orang-orang di dalamnya. Penilaian kinerja organisasi dapat ditinjau dari rasio keuangan perusahaan.

Menurut Brigman (1995) profitabilitas merupakan ukuran keberhasilan operasi perusahaan. Perusahaan dikatakan mempunyai keunggulan bersaing apabila mempunyai tingkat laba yang tinggi dari rata-rata tingkat laba normal. Tingkat laba ini dinyatakan dalam beberapa rasio seperti: rasio pengembalian aset (*Return On Assets* = ROA), rasio pengembalian modal sendiri (*Return On Equity* = ROE) dan rasio pengembalian penjualan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

(*Return On Sale* = ROS) Mengukur kinerja perusahaan tidaklah mudah. Secara tradisional kinerja perusahaan diukur dengan finansial. Untuk jangka waktu yang lama, model pengukuran yang berfokus pada ukuran keuangan dapat diterima. Namun pada pertengahan dekade tahun 1990 an penggunaan tolok ukur finansial semakin tidak mendapatkan pengikut dengan semakin terkuaknya kelemahan mendasar tolok ukur tersebut. Mengembangakan tolok ukur keberhasilan perusahaan yang lebih komprehensif, dinamakan *Balanced Scorecard* (BS). Menurut konsep *balanced scorecard* kinerja perusahaan untuk mencapai keberhasilan kompetitif dapat dilihat dari empat bidang yaitu berdasarkan: (1) Perspektif finansial, dimana pada perspektif ini perusahaan dituntut untuk meningkatkan pangsa pasar, peningkatan penerimaan melalui penjualan produk perusahaan. Selain itu peningkatan efektivitas biaya dan utilitas asset dapat meningkatkan produktivitas perusahaan; (2) Perspektif pelanggan, dimana perusahaan harus mengidentifikasi kebutuhan pelanggan dan segmen pasar. Identifikasi secara tepat kebutuhan pelanggan sangat membantu perusahaan bagaimana memberikan layanan kepada pelanggan. Penerapan pada terminal penumpang umum antara lain: pengaturan jadual keberangkatan penumpang tepat waktu dan tertib, meningkatkan kepercayaan pelanggan terhadap keamanan dan ketertiban di terminal; (3) Perspektif proses bisnis internal, dimana perusahaan harus mengidentifikasi proses-proses yang paling kritis untuk mencapai tujuan peningkatan nilai bagi pelanggan (perspektif pelanggan) dan tujuan peningkatan nilai finansial; (4) Perspektif

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

pertumbuhan dan pembelajaran, dimana tujuan-tujuan yang ditetapkan dalam perspektif finansial, pelanggan dan proses bisnis internal mengidentifikasi di mana organisasi harus unggul untuk mencapai terobosan kinerja, sementara tujuan dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan memberikan infrastruktur yang memungkinkan tujuan-tujuan ambisius dalam ketiga perspektif itu tercapai. Tujuan-tujuan dalam perspektif ini merupakan pengendali untuk mencapai keunggulan *outcome* ketiga perspektif sebelumnya.

C. Budaya Organisasi

Robert dan Jacson (2000) Budaya organisasi adalah sebuah pola dari nilai-nilai dan kepercayaan yang disepakati bersama-sama yang memberikan arti kepada anggota dari organisasi tersebut dan aturan-aturan berprilaku. Nilai – nilai ini beragam tergantung pandangan dari mereka masing – masing, mendefinisikan kesempatan dan rencana strategis. Seperti kepribadian yang membentuk manusia itu, budaya organisasi yang membentuk respon dari anggota-anggotanya dan mendefinisikan apa yang dapat dilakukan oleh suatu organisasi.

Budaya organisasi dapat dilihat sebagai norma dari prilaku yang diharapkan. Nilai nilai, filosofi, ritual, dan simbol, yang digunakan oleh para tenaga kerja. Budaya suatu organisasi juga mempengaruhi bagaimana memandang faktor eksternal pada budaya yang satu, kejadian-kejadian diluar dipandang sebagai ancaman. penerapan budaya organisasi adalah agar seluruh individu dalam perusahaan arau organisasi mematuhi dan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

berpedoman pada sistem nilai keyakinan dan norma-norma yang berlaku dalam perusahaan atau organisasi tersebut, Mangkunegara Anwar P (2005).

Susanto (1997) memberikan definisi budaya organisasi sebagai nilai-nilai yang menjadi pedoman sumber daya manusia untuk menghadapi permasalahan eksternal dan usaha penyesuaian integrasi ke dalam perusahaan sehingga masing-masing anggota organisasi harus memahami nilai-nilai yang ada dan bagaimana mereka harus bertindak atau berperilaku.

Lebih lanjut Susanto (1997) menyatakan banyak perusahaan yang mengalami penurunan usaha karena hanya terpaku oleh kegiatan operasional tanpa memperhatikan sumber daya manusia yang dimiliki. Kekuatan sumber daya manusia dibentuk oleh sifat dan karakter yang berbeda dari masing – masing individu,yang dituangkan dalam bentuk penyatuan pandangan untuk mencapai tujuan perusahaan. Nilai – nilai ini menitikberatkan pada suatu keyakinan untuk mencapai keberhasilan. Karyawan yang tidak menjadikan nilai – nilai organisasi dalam praktik atau perilaku kerja akan menjadi karryawan gagal karena ia tidak mencapai standar prestasi yang ada dalam organisasi. Nilai – nilai ini akan memberi jawaban apakah suatu tindakan benar atau salah dan apakah suatu perilaku dianjurkan atau tidak. Nilai – nilai organisasi dengan demikian berfungsi sebagai landasan untuk berperilaku dan menjadi tuntutan dari organisasi agar dilakukan oleh karyawan.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Fungsi budaya organisasi dapat membantu mengatasi adaptasi eksternal dan integrasi koperasi. Hal ini sesuai dengan pendapat John R. Schermerhorn dan James G. Hunt (1991 : 344) bahwa : "The culture of an organization can help it deal with problems of both esternal adaption and internal intrgretion".

Permasalahan yang berhubungan dengan adaptasi eksternal dapat dilakukan melalui pengembangan pemahaman tentang strategi dan misi koperasi, tujuan utama organisasi dan pengukuran kerja. Sedangkan permasalahan yang berhubungan dengan integrasi internal dapat dilakukan antara lain komunikasi, kriteria karyawan, penentuan standar bagi insentif (reward) dan sanksi (punishment) serta melakukan pengawasan (pengendalian) internal organisasi.

Pendapat lain yang diajukan oleh Furnham dan Gunter (dalam Sunarto, 2005)**,** budaya organisasi didefinisikan sebagai keyakinan, sikap dan nilai yang umumnya dimiliki yang timbul dalam suatu organisasi; dikemukakan dengan lebih sederhana, budaya adalah "cara kami melakukan sesuatu di sekitar sini". Budaya organisasi berkaitan dengan konteks perkembangan organisasi, artinya budaya berakar pada sejarah organisasi, diyakini bersama-sama dan tidak mudah dimanipulasi secara langsung Schenieder (dalam Suharto Cahyono 2005). Menurut Stoner dalam Waridin & Masrukhin (2006)**,** budaya (*culture*) merupakan gabungan kompleks dari asumsi, tingkah laku , cerita, mitos, metafora dan berbagai ide lain yang menjadi satu untuk menentukan apa arti menjadi

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

anggota masyarakat tertentu. Budaya organisasi atau *corporate culture* sering diartikan sebagai nilai-nilai, simbol-simbol yang dimengerti dan dipatuhi bersama, yang dimiliki suatu organisasi sehingga anggota organisasi merasa satu keluarga dan menciptakan suatu kondisi anggota organisasi tersebut merasa berbeda dengan organisasi lain.

Gomes (2000) mengatakan seorang sosiolog Inggris Stephen Cotgrove yang menjelaskan sistem sosial dan budaya dalam istilah nilai, norma pengetahuan dan ideologi. Dia melihat nilai sebagai suatu yang berhubungan dengan 'cara'.

Roger Harrison (dalam Gomes 2000) mengatakan empat tipe budaya organisasi yang berlaku dalam beerbagai situasi yang berbeda yakni : budaya peran, budaya kekuasaan, budaya pencapaian dan budaya dukungan. Budaya peran menekankan pada stabilitas dan kontrol perintah, budaya kekuasaan menekankan pada ekkutan, ketegasan, budaya pencapaian menekankan pada keberhasilan, budaya dukungan didasarkan pada pelayanan, intgrasi dan nilai-nilai bersama.

Kartono (1994) mengatakan bahwa bentuk kebudayaan yang muncul pada kelompok-kelompok kerja di perusahaan-perusahaan berasal dari macam-macam sumber, antara lain : dari stratifikasi kelas sosial asal buruh –buruh/pegawai, dari sumber-sumber teknis dan jenis pekerjaan, iklim psikologis perusahaan sendiri yang diciptakan oleh majikan, para direktur dan manajer-manajer yang melatarbelakangi iklim kultur buruh-buruh dalam kelom pok kecil-kecil yang informal. Fuad Mas'ud (2004)

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

mendefinisikan budaya organisasional sebagai sistem makna, nilai-nilai dan kepercayaan yang dianut bersama dalam suatu organisasi yang menjadi rujukan untuk bertindak dan membedakan organisasi satu dengan organisasi lain. Budaya organisasi selanjutnya menjadi identitas atau karakter utama organisasi yang dipelihara dan dipertahankan.

Lain halnya dengan Robbins (1996) budaya organisasi merupakan suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi, dan merupakan suatu sistem makna bersama.

Robbins (2006), menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi lain. 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 kearah perkembangan yang lebih baik. Lebih lanjut Robbins (2006), mengatakan perubahan budaya dapat dilakukan dengan : (1) menjadikan perilaku manajemen sebagai model, (2) menciptakan sejarah baru, simbol dan kebiasaan serta keyakinan sesuai dengan budaya yang diinginkan, (3) menyeleksi, mempromosikan dan mendukung pegawai, (4) menentukan kembali proses sosialisasi untuk nilai-nilai yang baru, (5) mengubah sistem penghargaan dengan nilai-nilai baru, (6) menggantikan norma yang tidak tertulis dengan aturan formal

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

atau tertulis, (7) mengacak sub budaya melalui rotasi jabatan, dan (8) meningkatkan kerja sama kelompok.

Sedangkan Denison and Misra (1995) merumuskan indikator-indikator budaya organisasi sebagai berikut: (1) pelibatan, (2) konsistensi, (3) adaptabilitas, dan (4) misi.

Berbagai tindakan yang dilakukan oleh seseorang tentunya berbeda-beda dalam bentuk perilakunya. Dalam organisasi implementasi budaya dirupakan dalam bentuk perilaku artinya perilaku individu dalam organisasi akan diwarnai oleh budaya organisasi yang bersangkutan. Arnold dan Feldman (1986) perilaku individu berkenaan dengan tindakan yang nyata dilakukan oleh seseorang dapat diartikan bahwa dalam melakukan tindakan seseorang pasti akan tidak terlepas dari perilakunya.

Menurut Schein (2004) budaya ada dalam tiga tingkat, yaitu:

1. Artifact (*Artifacts*) : hal-hal yang ada bersama untuk menentukan budaya dan mengungkapkan apa sebenarnya budaya itu kepada mereka yang memperhtikan budaya. Artifact termasuk produk, jasa, dan bahkan pola tingkah laku dari anggota sebuah organisasi.
2. Nilai-nilai yang didukung (*Espoused Values*): Alasan yang diberikan oleh sebuah organisasi untuk mendukung caranya melakukan sesuatu.
3. Asumsi Dasar (*Basic Assumption*): Keyakinan yang dianggap sudah ada oleh anggota suatu organisasi.

Sedangkan Luthans (2006), menyatakan budaya organisasi mempunyai sejumlah karakteristik penting. Beberapa diantaranya adalah:

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

1. Aturan perilaku yang diamati

   Ketika anggota organisasi berinteraksi satu sama lain, mereka menggunakan bahasa, istilah, dan ritual umum yang berkaitan dengan rasa hormat dan cara berperilaku.

2. Norma, adalah standar perilaku, mencakup pedoman mengenai seberapa banyak pekerjaan yang dilakukan, yang dalam banyak perusahaan menjadi ”jangan melakukan terlalu banyak; jangan terlalu sedikit.”

3. Nilai dominan

   Organisasi mendukung dan berharap peserta membagikan nilai-nilai utama. Contohnya adalah kualitas produk tinggi, sedikit absen, dan efisiensi tinggi.

4. Filosofi

   Terdapat kebijakan yang membentuk kepercayaan organisasi mengenai bagaimana karyawan dan atau pelanggan diperlakukan.

5. Aturan

   Terdapat pedoman ketat berkaitan dengan pencapaian perusahaan. Pendatang baru harus mempelajari teknik dan prosedur yang ada agar diterima sebagai anggota kelompok yang berkembang.

6. Iklim Organisasi

   Merupakan keseluruhan ”perasaan” yang disampaikan dengan pengaturan baru yang bersifat fisik, cara peserta berinteraksi, dan cara

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

anggota organisasi berhubungan dengan pelanggan dan individu dari luar.

Sesuai dengan konteks pemberdayaan sumber daya manusia, agar menghasilkan karyawan yang profesional dengan integritas yang tinggi, diperlukan adanya acuan baku yang diberlakukan oleh suatu perusahaan. Acuan baku tersebut adalah budaya organisasi yang secara sistematis menuntun karyawan untuk meningkatkan komitmen kerjanya bagi perusahaan (Moeljono, 2005). Budaya organisasi adalah keyakinan bersama dan nilai bersama yang memberikan makna bagi anggota sebuah institusi dan menjadikan keyakinan dan nilai tersebut sebagai aturan atau pedoman berperilaku di dalam organisasi.

Sondang Siagian (2002) berpendapat bahwa perilaku dan kebiasaan kerja setiap anggota , sudah dilakukan sejak berdirinya organisasi , yang terus dipertahankan dan diterapkan hingga menjadi budaya organisasi. Salah satu faktor yang membedakan satu organisasi dengan organisasi lainnya ialah budayanya.

Robbins (1998) menjelaskan bahwa organisasi yang memiliki budaya yang kuat dapat mempunyai pengaruh yang bermakna bagi perilaku dan sikap anggotanya. Nilai inti organisasi itu akan dipegang secara insentif dan dianut secara meluas dalam suatu budaya yang kuat. Suatu budaya kuat memperlihatkan kesepakatan yang tinggi dikalangan anggota tentang apa yang harus dipertahankan oleh organisasi tersebut. Kebulatan maksud semacam ini akan membina kohesifitas, kesetiaan dan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

komitmen organisasional. Kualitas ini selanjutnya akan mengurangi kecenderungan karyawan untuk meninggalkan organisasi. Suatu organisasi untuk mencapai keberhasilan perlu meningkatkan faktor kinerja organisasi dengan membentuk dan mengembangkan suatu budaya organisasi yang mendukung terciptanya komitmen karyawan.

D. Hubungan Antar Variabel

a. Hubungan Budaya Organisasi Dengan Motivasi

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 berpikir dan bertindak dalam mencapai tujuan organisasi.

Menurut Horrison (dalam Eny Rahmani 2003) budaya dalam kaitannya dengan desain organisasi terdiri atas empat tipe, yaitu: 1. Budaya kekuasaan (*power culture*). Sebagian kecil dari eksekutif senior menggunakan kekuasaan yang lebih banyak dalam memerintah. Ada kepercayaan dalam sikap mental yang kuat dan tegas untuk memajukan perhatian organisasi. 2. Budaya peran (*role culture*). Ada kaitan dengan prosedur-prosedur birokratis, seperti peraturan-peraturan pemerintah dan peran spesifik yang jelas, karena diyakini bahwa hal ini akan menstabilkan sistem. 3. Budaya pendukung (*support culture*). Ada kelompok atau komunitas yang mendukung orang yang mengusahakan integrasi dan seperangkat nilai bersama. 4. Budaya prestasi (*achievement culture*). Ada suasana yang mendorong eksepsi diri dan usaha keras untuk adanya independensi, dan tekanannya ada pada keberhasilan dan prestasi (Horrison, dalam Eny Rahmani 2003).

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Hal ini berarti adanya budaya prestasi akan memotivasi seseorang dalam melakukan pekerjaannya. Dalam kehidupan sehari-hari seseorang tidak akan terlepas dari lingkungannya. Kepribadian seseorang akan dibentuk pula oleh lingkungannya dan agar kepribadian tersebut mengarah kepada sikap dan perilaku yang positif tentunya harus didukung oleh suatu norma yang diakui tentang kebenarannya dan dipatuhi sebagai pedoman dalam bertindak. Dalam budaya terkandung apa yang boleh dilakukan atau tidak boleh dilakukan sehingga dapat dikatakan sebagai suatu pedoman yang dipakai untuk menjalankan aktivitas organisasi. Keutamaan dari budaya organisasi merupakan pengendali dan arah dalam membentuk sikap dan perilaku manusia yang melibatkan diri dalam suatu kegiatan organisasi. Sedangkan perilaku itu sendiri sangat ditentukan oleh dorongan / motivasi yang dimiliki dan apa yang mendasari perilakunya. Dengan adanya budaya organisasi yang positif maka dorongan / motivasi berperilaku dapat dikendalikan pada arah yang positif pula. Dari uraian di atas, maka hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut :

H_1 : Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap motivasi kerja

b. Hubungan Budaya Organisasi dan Kinerja Pegawai

Pada umumnya budaya organisasi banyak dikaitkan dengan kinerja ekonomis jangka panjang. Dengan kata lain budaya yang kuat mempunyai implikasi terhadap kinerja yang unggul. Menurut Bambang Tjahjadi (2001) berpendapat bahwa kekuatan budaya berkaitan dengan kinerja dalam 3 (tiga) hal, yaitu : (1) penyatuan tujuan; (2) menciptakan motivasi yang kuat; (3) membangun struktur dan kontrol.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Menurut Sitty Yuwalliatin (2006) menyatakan bahwa perubahan budaya organisasi yang berkesinambungan dapat diciptakan melalui perubahan organisasi. Namun budaya organisasi sebagai perangkat lunak yang ada dalam organisasi hanya dapat diubah melalui iklim organisasi.

Robbins (2006) menyatakan bahwa budaya organisasi diukur menggunakan beberapa faktor yaitu profesionalisme kerja, jarak dari manajemen, sikap terbuka pegawai, keteraturan pegawai dan integrasi pegawai. Pada organisasi yang memiliki budaya yang kuat, pegawai cenderung mengikuti arah yang ditentukan. Budaya organisasi yang lemah cenderung mengakibatkan pegawai tidak memiliki kiblat yang jelas sehingga memilih berjalan sendiri-sendiri. Akibatnya, kinerja organisas menjadi tidak optimal. Budaya yang kuat dapat membantu kinerja organisasi karena menciptakan motivasi yang luar biasa pada diri pegawai. Perilaku dan nilai bersama yang dianut bersama membuat seseorang merasa nyaman dalam bekerja (Bambang Tjahjadi, 2001).

Adanya keterkaitan hubungan antara budaya korporat dengan kinerja organisasi yang dapat dijelaskan dalam model diagnosis budaya organisasi Tiernay bahwa semakin baik kualitas faktor-faktor yang terdapat dalam budaya organisasi makin baik kinerja organisasi tersebut (Moelyono Djokosantoso, 2003). Karyawan yang sudah memahami keseluruhan nilai-nilai organisasi akan menjadikan nilai-nilai tersebut sebagai suatu kepribadian organisasi. Nilai dan keyakinan tersebut akan diwujudkan menjadi perilaku keseharian mereka dalam bekerja, sehingga

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

akan menjadi kinerja individual. Didukung dengan sumber daya manusia yang ada, sistem dan teknologi, strategi perusahaan dan logistik, masingmasing kinerja individu yang baik akan menimbulkan kinerja organisasi yang baik pula.

Dari uraian di atas, maka hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut :

H2 : Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

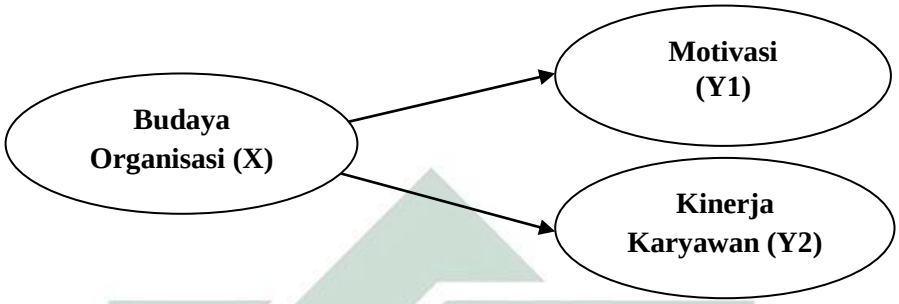
E. Kerangka Teoritik

Budaya organisasi yang kuat akan memicu karyawan untuk berpikir, berperilaku dan bersikap sesuai dengan nilai-nilai organisasi. Kesesuaian antara budaya organisasi dengan anggota organisasi yang mendukungnya akan menimbulkan kepuasan kerja dan motivasi sehingga mendorong karyawan untuk meningkatkan kinerja menjadi lebih baik.

Organisasi yang mempekerjakan individu dengan nilai-nilai organisasi akan menimbulkan kepuasan kerja karyawan, sebaliknya apabila tidak ada kesesuaian antara karakteristik karyawan dengan budaya organisasi akan menimbulkan karyawan kurang termotivasi dan komitmen kerjanya rendah serta tidak terciptanya kinerja yang baik. Akibatnya tingkat perputaran karyawa lebih tinggi karena mereka lebih memilih pindah ke organisasi lain (Robbins, 1996).

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Sesuai dengan kerangka pemikiran diatas, maka dapat disajikan sebuah kerangka pemikiran sebagai berikut:



a. Variabel *Independent* (X): Budaya organisasi

b. Variabel *Dependent* (Y): Motivasi, Kinerja.

F. Hipotesis

Hipotesis adalah dugaan yang mungkin benar atau juga salah .

H1 : Terdapat hubungan antara budaya organisasi dengan motivasi kerja.

H2 : Terdapat hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan.

Berdasarkan kerangka teoritik tersebut maka dapat dibuat suatu hipotesis yaitu : “Budaya organisasi mempunyai hubungan terhadap motivasi dan kinerja karyawan”

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

BAB III
METODE PENELITIAN

A. Rancangan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah yang ada, penelitian ini adalah penelitian kuantitatif. Penelitian dilakukan dengan melihat fakta – fakta yang terjadi pada suatu populasi di lingkungan kerja.

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data subyek (*self report data*), yaitu jenis data penelitian yang berupa pengalaman, karakteristik, dan persepsi manajemen, dengan orang yang menjadi subyek penelitian atau responden. Sedangkan sumber data dalam penelitian ini adalah sumber data primer. Data Primer, yaitu data yang di ambil langsung dari sumbernya (objek penelitian). Dalam penelitian ini berupa data yang diambil dari kuesioner yang diisi oleh responden secara langsung. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer yang didapat dari daftar pertanyaan atau kuesioner yang diberikan responden.

Didalam penelitian ini terdapat beberapa indikator yang menjadi data primer yang terdiri atas, budaya organisasi 20 item**,** motivasi kerja 20 item dan kinerja pegawai 20 item. Data-data ini diperoleh langsung dari penyebaran daftar pertanyaan kepada pegawai PT.PERTAMINA *(Persero)* tbk.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

B. Subjek Penelitian

a. Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek/subjek yang mempunyai kualitas dan karateristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudi 36 ırik kesimpulannya. Satu orang pun dapat digunakan sebagai populasi, karena satu orang itu mempunyai berbagai karakteristik, misalnya gaya bicara, disiplin pribadi, hoby, cara bergaul, kepemimpinannya dan lain-lain (Sugiyono, 2011).

Maka dalam hal ini yang dimaksud populasi adalah seluruh karyawan PT.PERTAMINA (Persero) yang berjumlah 220 karyawan.

b. Sampel

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi. Bila populsi besar, dan peneliti tidak mungkin mempelajari semua yang ada pada populasi, misalnya karena keterbatasan dana, tenaga, dan waktu, maka peneliti dapat menggunakan sampel yang diambil dari populasi itu. Apa yang dipelajari dari sampel, kesimpulaannya dapat diberlakukan untuk populasi. Sampel yang diambil dari populasi harus betul-betul representatif (mewakili) (Sugiyono, 2011).

Jika jumlah subjeknya besar dapat diambil antara 10-15% atau 20-25%. Tergantung setidak-tidaknya kemampuan peneliti dilihat dari waktu, tenaga dan dana, sempit luasnya, wilayah pengamatan dari setiap subjek (Anwar, 2009).

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Dalam hal ini peneliti mengambil sampel sebanyak 50 subjek, yang terdiri dari perwakilan sampel dari masing-masing fungsi / divisi yang ada di perusahaan.

Sampel diambil secara *random sampling* yaitu sampel diambil secara acak, meliputi seluruh fungsi yang ada di PT.PERTAMINA.

C. Instrumen Penelitian

Untuk mengumpulkan data penelitian, kuesioner dipilih sebagai metode pengumpulan data dalam penelitian ini. Kuesioner adalah daftar pernyataan tertulis yang telah dirumuskan sebelumnya yang akan dijawab oleh responden.

Dalam kuesioner ini terdiri dari beberapa variabel yang kemudian diturunkan menjadi sebuah indikator dan barulah disusun menjadi sebuah item –item. Dalam hal ini item-item tersebut akan dapat mengukur sejauh mana hubungan antar variabel.

1. Variabel Independent (X) Budaya Organisasi
   1) Definisi Oprasional

      Budaya organisasi sebagai nilai-nilai yang menjadi pedoman sumber daya manusia untuk menghadapi permasalahan eksternal dan usaha penyesuaian integrasi ke dalam perusahaan sehingga masing-masing anggota organisasi harus memahami nilai-nilai yang ada dan bagaimana mereka harus bertindak atau berperilaku yang dianut oleh anggota-anggota organisasi yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi lain.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

2) Pengembangan Alat Ukur

Skala ini bertujuan untuk mengukur budaya organisasi di seluruh fungsi di PERTAMINA. Indikator Budaya organisasi meliputi:

a. Nilai-nilai / norma-norma yang ada di perusahaan mencakup 6 C.
b. Prilaku / kebiasaan yang dilakukan dan disepakati secara bersama-sama di perusahaan
c. Pelibatan diri individu dalam perusahaan
d. Konsistensi yang dibentuk oleh perusahaan

Rancangan jumlah aitem skala budaya organisasi yang akan digunakan dalam uji coba sebagai langkah awal penelitian dapat dilihat pada tabel sebagai berikut :

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Tabel 3.1
Blue Print Budaya Organisasi

VARIABEL	DIMENSI	Indikator	ITEM		JML	%
			F	UF		
Budaya Organisasi (X)	a. Nilai-nilai / norma-norma yang ada di perusahaan	Clean	1,2, 13	11,12,	5	25%
	b. Prilaku / kebiasaan yang dilakukan dan disepakati secara bersama-sama di perusahaan	Competitive Confident	3, 4, 7	14, 9 , 16	6	30%
	c. Pelibatan diri individu dalam perusahaan	Customer Focused Comercial	6,17, 20	5, 18,	5	25%
	d. Konsistensi yang dibentuk oleh perusahaan	Capable	8, 15, 10,	19	4	20%
	Jumlah		**12**	**8**	**20**	**100%**

Sistem penilaian untuk aitem favorable adalah SS= 4, S=3, ST= 2, STS=1, sedangkan pada aitem unfavorable diberlakukan sebaliknya yaitu SS=1, S=2, TS=3, dan STS=4.

3) Validitas dan Reliabilitas

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Validitas adalah ketepatan atau kecermatan suatu instrument dalam mengukur apa yang diukur (Priyanto, 2009). Dengan melakukan uji validitas terhadap aitem pernyataan pada skala penelitian, maka akan dapat diketahui sejauhmana aitem tersebut dapat mengukur aspek yang ingin diukur sehingga dapat diketahui apakah aitem tersebut tepat digunakan untuk mengukur budaya organisasi. Tekhnik pengujian yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Corrected Item-Total Correlation.*

Pengujian menggunakan uji dua sisi dengan taraf signifikansi 0,05. Kriteria pengujian adalah sebagai berikut: a) jika r hitung ≥ r tabel (uji dua sisi dengan sig.0,05) maka instrument atau aitem-aitem pertanyaan berkorelasi signifikan terhadap skor total (dinyatakan valid); b) jika r hitung < r tabel (uji dua sisi dengan sig.0,05) maka instrumen atau aitem-aitem pertanyaan tidak berkorelasi signifikan terhadap skor total (dinyatakan tidak valid).

Reliabilitas digunakan untuk mengetahui konsistensi alat ukur, apakah alat ukur yang digunakan dapat diandalkan dan tetap konsisten jika pengukuran tersebut diulang (Priyanto, 2009)

Pengujian reliabilitas dilakukan dengan menggunakan metode Alpha (Cronbach's). Uji signifikasi dilakukan pada taraf signifikasi 0,05, artinya instruemn dapat dikatakan reliabel bila nilai alpha lebih besar dari r kritis *product moment.* Atau bisa juga menggunakan batasan tertentu seperti 0,6. Menurut Sekaran (1992), reliabilitas

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

kurang dari 0,6 adalah kurang baik, sedangkan 0,7 dapat diterima dan diatas 0,8 adalah baikk (dalam Priyatno, 2009) hasil uji reliabilitas skala budaya organisasi diperoleh koefisien *Cronbach's Alpha* sebesar 0,8377 yang berarti 20 aitem tersebut sangat reliabel sebagai alat pengumpul data untuk mengungkapkan budaya organisasi perusahaan. Uji reliabilitas ini menggunakan bantuan program paket SPSS 11.5.

Sebaran aitem valid dan aitem gugur (tidak valid) dalam skala ini dapat dilihat dalam tabel 1.2, sebagai berikut:

Tabel 3.2
Sebaran item valid dan item gugur

No	Aspek	Valid	Gugur
1	Nilai-nilai / norma-norma	1,2, 11,12, 13	-
2	Prilaku / kebiasaan yang dilakukan dan disepakati secara bersama-sama	3,4,7,15,16,	14
3	Pelibatan diri individu	6 ,17,18, 20	5
4	Konsistensi yang dibentuk	8,9,10,19	8, 9, 19

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Tabel 3.3

Rincian aitem valid dan aitem tidak valid

No	r tabel	Corrected item Correlation	Keterangan
1	0,294	0,3209	Valid
2	0,294	0,5142	Valid
3	0,294	0,4348	Valid
4	0,294	0,6885	Valid
5	0,294	0,0909	Tidak Valid
6	0,294	0,4885	Valid
7	0,294	0,3115	Valid
8	0,294	0,1830	Tidak Valid
9	0,294	0,2763	Tidak Valid
10	0,294	0,4163	Valid
11	0,294	0,4001	Valid
12	0,294	0,4552	Valid
13	0,294	0,5947	Valid
14	0,294	0,2415	Valid
15	0,294	0,5313	Valid
16	0,294	0,4627	Valid
17	0,294	0,3295	Valid
18	0,294	0,3422	Valid
19	0,294	0,0345	Tidak Valid
20	0,294	0,4060	Valid

Berdasarkan tabel tersebut dapat dilihat bahwasanya pada skala budaya organisasi terdapat 16 item yang valid yaitu nomor 1, 2, 3, 4, 6, 7,10 ,11,12, 13, 14, 15 ,16 ,17 ,18 ,20 dan 4 item yang tidak valid yaitu nomor 5, 8, 9, 19.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

2. Variabel Independent (Y1) Motivasi Kerja

1) Definisi oprasional

Timbulnya tingkah laku karena dipengaruhi oleh kebutuhan – kebutuhan yang ada dalam diri manusia. Dalam konsepnya mengenai motivasi, dalam diri individu terdapat tiga kebutuhan pokok yang mendorong tingkah lakunya. Konsep motovasi ini dikenal dengan *"Social Motives Theory"* adapun kebutuhan yang dimaksudkan menurut teori motivasi sosial ini adalah: (a) *Need for achivement* merupakan kebutuhan untuk mencapai sukses yang diukur berdasarkan standar kesempurnaan dalam diri seseorang., (b) *Need For affiliation* merupakan kebutuhan akan kehangatan dan sokongan dalam hubunganya dengan orang lain, (c) *Need for power* kebutuhan untuk menguasai dan mempengaruhi terhadap orang lain.

2) Pengembangan Alat Ukur

Skala ini untuk mengukur motivasi kerja karyawan di PERTAMINA aspek-aspek motivasi kerja dalam penelitian ini meliputi: a) Tingkah laku yang didorong oleh kebutuhan berprestasi yang tinggi, b) Tingkah laku yang didorong untuk bersahabat yang tinggi, c) Tingkah laku yang didorong untuk berkuasa yang tinggi

Dari bebrapa pendapat tokoh diatas maka dapat dirumuskan indikator meliputi:

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

a. Kebutuhan Berprestasi

b. Kebutuhan Bersahabat

c. Kebutuhan Berkuasa

Tabel 3.4
Blue Print Motivasi Kerja

VARIABEL	INDIKATOR	ITEM		JML	%
		F	UF		
Motivasi Kerja (X2)	a. Kebutuhan Berprestasi	1,2,3,14	7,8,9	7	35%
	b. Kebutuhan Bersahabat	4,5,6,15	10,16,17	7	35%
	c. Kebutuhan Berkuasa	11,12,13	18,19,20	6	30%
	Jumlah	**11**	**9**	**20**	**100%**

3) Uji Validitas Dan Reliabilatas

Pengujian menggunakan uji dua sisi dengan taraf signifikansi 0,05. Kriteria pengujian adalah sebagai berikut: a) jika r hitung ≥ r tabel (uji dua sisi dengan sig.0,05) maka instrument atau aitem-aitem pertanyaan berkorelasi signifikan terhadap skor total (dinyatakan valid); b) jika r hitung < r tabel (uji dua sisi dengan sig.0,05) maka instrumen atau aitem-aitem pertanyaan tidak berkorelasi signifikan terhadap skor total (dinyatakan tidak valid).

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Reliabilitas digunakan untuk mengetahui konsistensi alat ukur, apakah alat ukur yang digunakan dapat diandalkan dan tetap konsisten jika pengukuran tersebut diulang (Priyanto, 2009).

Pengujian reliabilitas dilakukan dengan menggunakan metode Alpha (Cronbach's). Uji signifikasi dilakukan pada taraf signifikasi 0,05, artinya instruemn dapat dikatakan reliabel bila nilai alpha lebih besar dari r kritis *product moment.* Atau bisa juga menggunakan batasan tertentu seperti 0,6. Menurut Sekaran (1992), reliabilitas kurang dari 0,6 adalah kurang baik, sedangkan 0,7 dapat diterima dan diatas 0,8 adalah baik (dalam Priyatno, 2009) hasil uji reliabilitas skala motivasi kerja diperoleh koefisien *Cronbach's Alpha* sebesar 0,8568 yang berarti 20 aitem tersebut sangat reliabel sebagai alat pengumpul data untuk mengungkapkan motivasi kerja di perusahaan Pertamina. Uji reliabilitas ini menggunakan bantuan program paket SPSS 11.5.

Sebaran aitem valid dan aitem gugur (tidak valid) dalam skala ini dapat dilihat dalam tabel 1.2, sebagai berikut:

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Tabel 3.5
Sebaran item valid dan item gugur

No	Aspek	Valid	Gugur
1	Kebutuhan Berprestasi	1,2,3,7,9,14	
2	Kebutuhan Bersahabat	4,6,10,11,15,16,17	5,6
3	Kebutuhan Berkuasa	13,18,19,20	12,19

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Tabel 3.6

Rincian aitem valid dan aitem tidak valid

No	r tabel	Corrected item Correlation	Keterangan
1	0,294	0,4590	Valid
2	0,294	0,7327	Valid
3	0,294	0,3528	Valid
4	0,294	0,4195	Valid
5	0,294	0,1280	Tidak Valid
6	0,294	0,0127	Tidak Valid
7	0,294	0,3377	Valid
8	0,294	0,3036	Valid
9	0,294	0,3882	Valid
10	0,294	0,3525	Valid
11	0,294	0,5629	Valid
12	0,294	0,2931	Tidak Valid
13	0,294	0,3356	Valid
14	0,294	0,4038	Valid
15	0,294	0,5199	Valid
16	0,294	0,3316	Valid
17	0,294	0,3773	Valid
18	0,294	0,4307	Valid
19	0,294	0,1670	Tidak Valid
20	0,294	0,5134	Valid

Berdasarkan tabel tersebut dapat dilihat bahwasanya pada skala budaya organisasi terdapat 16 item yang valid yaitu nomor 1, 2, 3, 4,7, 8, 9 ,10, 11, 13, 14, 15 ,16 ,17 ,18 , 20 dan 4 item yang tidak valid yaitu nomor 5, 6,12,19

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

3. Variabel Dependent (Y) Kinerja Pegawai

1) Definisi Oprasional

Kinerja karyawan dapat dilihat dari indikator-indikator sebagai berikut : (a) Keputusan terhadap segala aturan yang telah ditetapkanorganisasi, (b) Dapat melaksanakan pekerjaan atau tugasnya tanpa kesalahan(atau dengan tingkat kesalahan yang paling rendah), (c) Ketepatan dalam menjalankan tugas. Ada 5 (lima) faktor dalam penilaian kinerja, yaitu: (a) Kualitas pekerjaan meliputi: akuisi, ketelitian, penampilan dan penerimaan keluaran, (b) Kuantitas Pekerjaan meliputi: Volume keluaran dan kontribusi, (c) Supervisi yang diperlukan, meliputi: membutuhkan saran, arahan atau perbaikan, (d) Kehadiran meliputi: regularitas, dapat dipercaya/diandalkan dan ketepatan waktu, (e) Konservasi meliputi: pencegahan, pemborosan, kerusakan dan pemeliharaan.

2) Pengembangan Alat Ukur

Skala ini bertujuan untuk mengukur kinerja karyawan PERTAMINA . Aspek- aspek kinerja karyawan dapat diliha sebagai berikut:a)Kualitas pekerjaan, bagaimana seseorang itu dapat menghasilkan sesuatu dari yang di kerjakanya, b)Kuantitas Pekerjaan, c)Supervisi yang diperlukan, bagaimana seseorang bisa bekerja dengan baik walaupun dalam dengan ada dan tidaknya pengawasan, d) Ketepatan dalam menjalankan tugas. Bagaimana seseorang

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

menyelesaikan pekerjaannya sesuai dengan tuntutan waktu yang dibutuhkan.

Tabel 3.7
Blue Print Kinerja Karyawan

VARIABEL	INDIKATOR	ITEM		JML	%
		F	UF		
Kinerja Karyawan (Y2)	a. Kualitas pekerjaan	1,2,3	10,13,	5	20%
	b. Kuantitas Pekerjaan	4,5,6	12, 11,	5	20%
	c. Supervisi yang diperlukan	7,8,9	19, 20	5	20%
	d. Ketepatan dalam menjalankan tugas	14,16, 17,	15, 18	5	20%
	Jumlah	**12**	**8**	**20**	**100%**

3) Uji Validitas Dan Reliabilatas

Pengujian menggunakan uji dua sisi dengan taraf signifikansi 0,05. Kriteria pengujian adalah sebagai berikut: a) jika r hitung ≥ r tabel (uji dua sisi dengan sig.0,05) maka instrument atau aitem-aitem pertanyaan berkorelasi signifikan terhadap skor total (dinyatakan valid); b) jika r hitung < r tabel (uji dua sisi dengan sig.0,05) maka instrumen atau aitem-aitem pertanyaan tidak berkorelasi signifikan terhadap skor total (dinyatakan tidak valid).

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Reliabilitas digunakan untuk mengetahui konsistensi alat ukur, apakah alat ukur yang digunakan dapat diandalkan dan tetap konsisten jika pengukuran tersebut diulang (Priyanto, 2009).

Pengujian reliabilitas dilakukan dengan menggunakan metode Alpha (Cronbach's). Uji signifikasi dilakukan pada taraf signifikasi 0,05, artinya instruemn dapat dikatakan reliabel bila nilai alpha lebih besar dari r kritis *product moment.* Atau bisa juga menggunakan batasan tertentu seperti 0,6. Menurut Sekaran (1992), reliabilitas kurang dari 0,6 adalah kurang baik, sedangkan 0,7 dapat diterima dan diatas 0,8 adalah baik (dalam Priyatno, 2009) hasil uji reliabilitas skala motivasi kerja diperoleh koefisien *Cronbach's Alpha* sebesar 0,7408 yang berarti 20 aitem tersebut sangat reliabel sebagai alat pengumpul data untuk mengungkapkan budaya organisasi perusahaan. Uji reliabilitas ini menggunakan bantuan program paket SPSS 11.5.

Sebaran aitem valid dan aitem gugur (tidak valid) dalam skala ini dapat dilihat dalam tabel 1.2, sebagai berikut:

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Tabel 3.8
Sebaran item valid dan item gugur

No	Aspek	Valid	Gugur
1	Kualitas pekerjaan	2,3,10,13	1,10
2	Kuantitas pekerjaan	4,5,6,12,	11,12
3	Supervisi yang diperlukan	8,9, 17,19	7,20
4	Ketepatan dalam menjalankan tugas	14,15,16,18	17

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Tabel 3.10

Rincian aitem valid dan aitem tidak valid

No	r tabel	Corrected item Correlation	Keterangan
1	0,294	0,0259	Tidak Valid
2	0,294	0,4363	Valid
3	0,294	0,3765	Valid
4	0,294	0,4511	Valid
5	0,294	0,3659	Valid
6	0,294	0,3047	Valid
7	0,294	0,1231	Tidak Valid
8	0,294	0,3277	Valid
9	0,294	0,3762	Valid
10	0,294	0,1667	Tidak Valid
11	0,294	0,2353	Tidak Valid
12	0,294	0,5422	Valid
13	0,294	0,2763	Tidak Valid
14	0,294	0,4282	Valid
15	0,294	0,5189	Valid
16	0,294	0,6188	Valid
17	0,294	0,2263	Tidak Valid
18	0,294	0,3247	Valid
19	0,294	0,3345	Valid
20	0,294	0,2103	Tidak Valid

Berdasarkan tabel tersebut dapat dilihat bahwasanya pada skala budaya organisasi terdapat 15 item yang valid yaitu nomor 2, 3, 4, 5, 6,8, 9 , 12, 14, 15 ,16 ,18 , 19 dan 4 item yang tidak valid yaitu nomor 1, 7,10, 11,13, 17, 20

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Reabilitas adalah indeks yang menunjukkan sejauh man suatu alat pengukur dapat dipercaya atau dapat diandalkan. Reabilitis menunjukkan sejauh mana hasil pengukuran tetap konsisten bila dilakukan pengukuran dua kali atau lebih terhadap gejala yang sama, dengan instrumen yang sama. Setidaknya ada empat teknik untuk menguji reabilitas instrumen, yaitu test-retest, belah dua, paralel, dan konsistensi internal (Anwar, 2009).

Tabel 3.9.

Pengujian Reliabilitas Butir-Butir Variabel Penelitian.

Variabel	**Alpha Corbach Hitung**	**Alpha Corbach yang disyaratkan**	**Keterangan**
Budaya Organisasi	0,8377	0,279	Reliabel
Motivasi	0,8568	0,279	Reliabel
Kinerja	0,7408	0,279	Reliabel

Sumber data Primer Yang Diolah dapat diketahui bahwa Hasil perhitungan Alpha terlihat, hasil perhitungan semua lebih besar dari 0,279, hal ini berarti pengukuran relatif konsisten apabila pengukuran diulangi dua kali atau lebih. Berdasarkan pengujian validitas dan reliabilitas yang telah dilakukan, dapat disimpulkan semua butir-butir pertanyaan valid dan reliabel, hal ini berarti semua butir-butir pertanyaan yang diajukan dalam penelitian ini dapat dipergunakan untuk analisis selanjutnya yaitu analisis deskriptif dan inferensial.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

D. Analisis Data

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan analisis korelasi product PRDUCT MOMENT. Dengan menggunakan bantuan program SPSS 11.5 for windows.

Hubungan antara dua variabel atau lebih. Apabila hubungannya sifatnya searah disebut korelasi positif, sementara apabila yang berlawanan disebutu korelasi negatif.

Teknik korelasi ini digunakan untuk mencari hunbungan dan membuktika hipotesis hubungan dua variabel bila data kedua variabel berbentuk interval atau rasio. Karena *product moment* termasuk parametrik, maka harus memenuhi uji asumsi yaitu kedua variabel harus berdistribusi normal.

Besar angka korelasi itu berkisar antara 0 sampai dengan 1, baik positif maupun negatif. Bila angka korelasi itu bertanda negatif meunjukkan korelasi antar variabel itu negativ. Interpretasi angka korelasi adalah sebagaimana berikut:

Interval Koefisien	Tingkat Hubungan
0,00 – 0,199	Sangat Rendah
0,20 – 0,399	Rendah
0,40 – 0,599	Sedang
0,60 – 0,799	Kuat
0,80 – 1,000	Sangat Kuat

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Adapun rumus dalam menggunakan korelasi *product moment* adalah sebagai berikut :

$$rxy = \frac{\sum \mathrm{xy}}{\sqrt{(\sum \mathrm{x}^2\mathrm{y}^2)}}$$

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian

1. Persiapan dan Pelaksanaan Penelitian

   Persiapan yang dilakukan sebelum pelaksanaan penelitian adalah sebagai berikut:

   a. Mempersiapkan alat ukur yang akan digunakan, yaitu angket mengenai aspek yang akan diukur, meliputi, budaya organisasi dengan angket 20 item yang mewakili variabel budaya organisasi, angket motivasi kerja 20 item yang mewakili variabel motivasi kerja, dan 20 item angket kinerja.

   b. Melakukan uji coba angket budaya organisasi, motivasi dan kinerja terhadap 10 karyawan PT.Gas yang pekerjaanya memiliki karakteristik yang hampir sama dengan subjek penelitian pada tanggal 27-30 April 2012. Uji coba dilakukan untuk mengetahui sejauhmana pemahaman yang dimiliki pekerja tersebut terhadap item-item pernyataan dalam angket. Dari hasil ujicoba diperoleh kesimpulan bahwa pekerja dapat memahami item-item pernyataan angket dengan baik, tidak ada kalimat yang membingungkan serta tidak ada yang dirasa bermakna ganda.

   c. Menghubungi pihak perusahaan yaitu PERTAMINA secara informal perihal permohonan izin pelaksanaan penelitian.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

d. Mengurus surat permohonan perizinan melakukan penelitian dari fakultas yang ditujukan kepada pimpinan PT. PERTAMINA sebagai permohonan izin secara formal untuk melaksanakan penelitian.
e. Menyerahkan surat permohonan izin dan juga alat ukur kepada pimpinan perusahaan secara formal.
f. Mengajukan contoh angket kepada pimpinan HRD PT.PERTAMINA.
g. Melakukan revisi Angket dari PT.PERTAMINA
h. Menggandakan alat ukur sebanya 50 eksemplar.
i. Mendapatkan Nota Dinas,yang digunakan sebagai pengantar untuk masik disetiap fungsi/divisi untuk menyebarkan angket.

Penelitian dilaksanaan mulai tanggal 15 Mei 2012 sampai dengan 22 Juni 2012. Angket budaya organisasi, motivasi kerja dan kinerja karyawan disebarkan kepada subjek penelitian, yaitu karyawan PT.PERTAMINA yang berjumlah 50 orang, mulai tanggal 12 sampai dengan 22 juni 2012. Dari keseluruhan angket yangd isebar hanya 45 angket yang mampu diambil kembali, oleh karena itu peneliti hanya mampu mendapat 45 subjek.

Pelaksanaan penelitian dibantu oleh Kepala dan staf human resource PT.PERTAMINA. Adapun hambatan dalam pelaksanaan penelitian adalah sulitnya untuk mendapat jawaban perihal pengisian

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

angket dari subjek penelitian, dikarenakan subjek disibukan oleh pekerjaan kantor, dan juga *deadline* mereka.

2. Deskripsi Hasil Penelitian

a. Gambaran umum perusahaan

PERTAMINA adalah perusahaan minyak dan gas bumi yang dimiliki Pemerintah Indonesia (National Oil Company), yang berdiri sejak tanggal 10 Desember 1957 dengan nama PT PERMINA. Pada tahun 1961 perusahaan ini berganti nama menjadi PN PERMINA dan setelah merger dengan PN PERTAMIN di tahun 1968 namanya berubah menjadi PN PERTAMINA. Dengan bergulirnya Undang Undang No. 8 Tahun 1971 sebutan perusahaan menjadi PERTAMINA. Sebutan ini tetap dipakai setelah PERTAMINA berubah status hukumnya menjadi PT PERTAMINA (PERSERO) pada tanggal 17 September 2003 berdasarkan Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 22 tahun 2001 pada tanggal 23 November 2001 tentang Minyak dan Gas Bumi.

PT PERTAMINA (PERSERO) didirikan berdasarkan akta Notaris Lenny Janis Ishak, SH No. 20 tanggal 17 September 2003, dan disahkan oleh Menteri Hukum & HAM melalui Surat Keputusan No. C-24025 HT.01.01 pada tanggal 09 Oktober 2003. Pendirian Perusahaan ini dilakukan menurut ketentuan-ketentuan yang tercantum dalam Undang-Undang No. 1 tahun 1995 tentang Perseroan Terbatas, Peraturan Pemerintah No. 12 tahun 1998 tentang Perusahaan Perseroan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

(Persero), dan Peraturan Pemerintah No. 45 tahun 2001 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah No. 12 tahun 1998 dan peralihannya berdasarkan PP No.31 Tahun 2003 "TENTANG PENGALIHAN BENTUK PERUSAHAAN PERTAMBANGAN MINYAK DAN GAS BUMI NEGARA (PERTAMINA) MENJADI PERUSAHAAN PERSEROAN (PERSERO)"

Sesuai akta pendiriannya, Maksud dari Perusahaan Perseroan adalah untuk menyelenggarakan usaha di bidang minyak dan gas bumi, baik di dalam maupun di luar negeri serta kegiatan usaha lain yang terkait atau menunjang kegiatan usaha di bidang minyak dan gas bumi tersebut.

Kegiatan PERTAMINA dalam menyelenggarakan usaha di bidang energi dan petrokimia, terbagi ke dalam dua sector, yaitu Hulu dan Hilir, serta ditunjang oleh kegiatan Anak-Anak Perusahaan dan Perusahaan Patungan.

Kegiatan usaha PERTAMINA Hulu meliputi eksplorasi dan produksi minyak, gas, dan panas bumi. Untuk kegiatan eksplorasi dan produksi minyak dan gas dilakukan di beberapa wilayah Indonesia maupun di luar negeri. Pengusahaan di dalam negeri dikerjakan oleh PERTAMINA Hulu dan melalui kerjasama dengan mitra sedangkan untuk pengusahaan di luar negeri dilakukan melalui aliansi strategis bersama dengan mitra. Berbeda dengan kegiatan usaha di bidang minyak dan gas bumi, kegiatan eksplorasi dan produksi panas bumi

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

masih dilakukan di dalam negeri. Untuk mendukung kegiatan intinya, PERTAMINA Hulu juga memiliki usaha di bidang pemboran minyak dan gas.

Kegiatan eksplorasi ditujukan untuk mendapatkan penemuan cadangan migas baru sebagai pengganti hidrokarbon yang telah diproduksikan. Upaya ini dilakukan untuk menjaga agar kesinambungan produksi migas dapat terus dipertahankan.

Aktivitas eksplorasi dan produksi dilakukan melalui operasi sendiri dan konsep kemitraan dengan pihak ketiga. Pola kemitraan dalam bidang minyak dan gas berupa JOB-EOR (Joint Operating Body for Enhanced Oil Recovery), JOB-PSC (Joint Operating Body for Production Sharing Contract), TAC (Technical Assistance Contract), BOB (Badan Operasi Bersama), penyertaan berupa IP (Indonesian Participation) dan PPI (Pertamina Participating Interest), serta proyek pinjaman; sedangkan pengusahaan panasbumi berbentuk JOC (Joint Operating Contract).

Kegiatan usaha PERTAMINA Hilir meliputi pengolahan, pemasaran & niaga dan perkapalan serta distribusi produk Hilir baik didalam maupun keluar negeri yang berasal dari kilang PERTAMINA maupun impor yang didukung oleh sarana transportasi darat dan laut. Usaha hilir merupakan integrasi Usaha Pengolahan, Usaha Pemasaran, Usaha Niaga, dan Usaha Perkapalan.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

b. Diskripsi subjek penelitian

Subjek dalam penelitian ini adalah beberapa karyawan PT PERTAMINA, yang dikategorikan menurut jenis kelamin, masa kerja, usia dan tingkat pendidikan. Adapaun keterangan yang lebih jelas mengenai diskripsi subjek penelitian dapat dilihat pada tabel-tabel berikut ini

Tabel 4.1

Distribusi Frekuensi Jenis Kelamin Subjek Penelitian

Jenis Kelamin	Frekuensi	Prosentase
Laki – laki	27	60%
Perempuan	18	40%
Jumlah	45	100%

Pada tabel diatas dapat dilihat bahwa subjek penelitian rata-rata adalah laki-laki yakni sebanyak 60% dan yang 40% adalah perempuan.

Tabel 4.2

Distribusi Frekuensi Usia Subjek Penelitian

Usia	Frekuensi	Prosentase
21-30 tahun	10	22,2%
31-40 tahun	22	48,8%
40thn Keatas	13	29%
Jumlah	45	100%

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Pada tabel 4.2 digambarkan bahwa dari 45 subjek penelitian, 10 orang (22,2%) diantaranya berusia 21- 30 tahun, 22 orang (48,8%) berusia 31 – 40 tahun dan 13 orang (29%) adalah berusia 40 tahun keatas.

Tabel 4.3
Distribusi Frekuensi Masa Kerja Subjek Penelitian

Masa Kerja	Frekuensi	Prosentase
< 3 Tahun	18	40%
3 – 7 Tahun	15	33,33%
7 – 10 Tahun	9	20%
>10 Tahun	3	6,67%
Jumlah	45	100%

Pada Tabel 4.3 memberikan gambaran tentang lama subjek penelitian bekerja di PT PERTAMINA Surabaya . Terdapat 18 orang subjek dengan lamanya bekerja kurang dari 3 tahun (40%), 15 orang subjek dengan lamanya bekerja dalam kurun waktu 3 hingga 7 tahun (33,33%), 9 orang subjek dengan lamanya bekerja dalam kurun waktu 7 hingga 10 tahun (20%), dan 3 subjek dengan lama bekerjanya dalam kurun waktu 10 tahun lebih (6,67%).

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Tabel 4.4
Distribusi Frekuensi Masa Kerja Subjek Penelitian

Jenjang Pendidikan	Frekuensi	Prosentase
SMA	5	11,1%
D2/D3	23	51,1%
S1	13	28,9%
S2	4	8,9%
Jumlah	45	100%

Pada tabel 4.4 memberikan gambaran tentang jenjang pendidikan yang dikenyam oleh subjek penelitian. Paling banyak subjek mengenyam pendidikan D2/D3 yaitu sebanyak 23 orang (51,1%), SMA sebanyak 5 orang (11,1%), S-1 sebanyak 13 orang (28,9%), dan S-2 sebanyak 4 orang (8,9%).

c. Uji Normalitas Data

Uji normalitas adalah pengujian untuk melihat apakah sebaran dari variabel-variabel penelitian sudah mengikuti distribusi kurva normal. Uji normalitas bertujuan untuk mengetahui kenormalan distribusu skor variabel dengan melihat seberapa jauh terjadi penyimpangan.

Pengujian normalitas data dalam penelitian ini menggunakan *kolmogorov semirnov* dan *shapiro-wilk* karena bisa memberikan angka hasil pengujian normalitas sehingga bisa diketahui batas suatu sebaran dikatakan normal atau tidak. Uji normalitas digunakan dengan bantuan program *Statistical Package For social Sience* (SPSS) versi 11.5. dengan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

kaidah sebaran dikatakan normal jika probabilitas lebih dari 0,05 dan sebaliknya, jika probabilitas kurang dari 0,05, maka sebaran tersebut dikatakan tidak normal (Santoso, 2005: 301).

Tabel 4.5
Tests of Normality

	Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.
BUDAYA	.968	45	.246
MOTIVASI	.953	45	.066
KINERJA	.974	45	.397

Berdasarkan hasil tabel diatas maka dapat diketahui bahwa apabila skor sig, yang ada pada hasil perhitungan *shapiro-wilk* lebih besar atau sama dengan 0,05 maka data berdistribusi normal. Untuk budaya organisasi dari hasil analisis diperoleh nilai probabilitas sebesar 0,246 (p > 0,05), sehingga dapat dikatakan bahwa data yang digunakan dalam penelitian ini memiliki sebaran nomal. Untuk variabel motivasi kerja dari hasil analisis diperoleh nilai probabilitas sebesar 0,06 (p > 0,05), sehingga dapat dikatakan bahwa data yang digunakan dalam penelitian ini memiliki sebaran nomal dan untuk variabel kinerja dari hasil analisis diperoleh nilai probabilitas sebesar 0,397 (p > 0,05), sehingga dapat dikatakan bahwa data yang digunakan dalam penelitian ini memiliki sebaran nomal.

Hal ini juga dapat dilihat pada grafik Normal Q-Q plot maupun *Detrended Normal* yang terdapat dalam lampiran . Untuk Normal Q-Q Plot itu apabila sebaran data dari variabel itu bergerombol disekitar garis uji yang mengarah kekanan atas dan tidak ada yang terletak jauh dari

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

sebaran data , maka data tersebut berdistribusi normal. Sementara untuk *Detrended Normal* Q-Q Plot , apabila datanya tidak membentuk suatu pola tertentu atau menyebar secara acak, maka data itu berarti berdistribu normal. Sesuai dengan nilai sig diatas, maka hasil uji dengan model grafik dibawah ini juga menunjukkan kedua data dari ketiga variabel itu berdistrisibusi normal.

Dikarenakan ketiga variabel itu berdistribusi normal maka tampak grafik diatas, maka data tersebut dapat dilakukan analisis dengan menggunakan korelasi *product moment.*

B. Pengujian Hipotesis

Uji hipotesis penelitian dilakukan dengan menggunakan analisis korelasi *product moment*.

1) H1: Hubungan budaya organisasi dengan motivasi kerja

Ha : Terdapat Hubungan antara budaya organisasi dengan motivasi

H_0 : Tidak terdapat hubungan antara budaya organisasi dengan motivasi.

Tabel 4.6
Korelasi antara Budaya Organisasi dengan Motivasi Kerja

Correlations

		BUDAYA	MOTIVASI
BUDAYA	Pearson Correlation	1	.984**
	Sig. (2-tailed)	.	.000
	N	45	45
MOTIVASI	Pearson Correlation	.984**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.
	N	45	45

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

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Hubungan antara budaya organisasi dengan motivasi kerja Berdasarkan perhitungan korelasi antara motivasi kerja terhadap budaya organisasi, diperoleh koefisien korelasi sebesar 0.984, hal ini menunjukan adanya hubungan yang sangat kuat, dan taraf signifikansi (p) sebesar 0.000. Taraf signifikansi tersebut lebih kecil daripada taraf signifikansi 0.05 ($p < 0.05$), ini berarti korelasi tersebut signifikan pada l sampai dengan 0.05. Hal ini menandakan bahwa H_0 ditolak dan menerima H_a yang menyatakan bahwa ada hubungan antara budaya organisasi dengan motivasi kerja.

Dalam hal ini dapat dilihat bahwa budaya organisasi yang diterapkan oleh perusahaan mempunyai hubungan secara positiv terhadap kinerja karyawannya.

2) H2 : Hubungan budaya organisasi dengan kinerja karyawan

Ha : Terdapat Hubungan antara budaya organisasi dengan kienrja karyawan.

H_0 : Tidak terdapat hubungan antara budaya organisasi kinerja karyawan.

Tabel 4.7
Korelasi antara Budaya Organisasi dengan Kinerja Karyawan

Correlations

		BUDAYA	KINERJA
BUDAYA	Pearson Correlation	1	.352*
	Sig. (2-tailed)	.	.018
	N	45	45
KINERJA	Pearson Correlation	.352*	1
	Sig. (2-tailed)	.018	.
	N	45	45

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

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja Berdasarkan perhitungan korelasi antara kinerja terhadap budaya organisasi, diperoleh koefisien korelasi sebesar 0.352, dan taraf signifikansi (p) sebesar 0.018. Taraf signifikansi tersebut lebih kecil daripada taraf signifikansi 0.05 ($p < 0.05$), ini berarti korelasi tersebut signifikan pada 1 sampai dengan 0,05. Hal ini menandakan bahwa H_0 ditolak dan menerima H_a yang menyatakan bahwa ada hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan.

Dalam hal ini dapat dilihat bahwa budaya organisasi yang diterapkan oleh perusahaan mempunyai hubungan secara positiv terhadap kinerja karyawannya.

C. Pembahasan

Berdasarkan analisis hasil penelitian yang dilakukan sebelumnya, selanjutnya akan dilakukan pembahasan hasil dari analisis atas hubungan budaya orgaisasi dengan motivasi dan kinerja karyawan. Pada penelitian ini yang menjadi obyek adalah karyawan PT.Pertamina di Surabaya. Dengan menggunakan analisis korelasi *product moment* diperoleh hasil bahwa terdapat hubungan yang siginifikan antara budaya organisasi dengan motivasi kerja, dengan angka signifikasi 0,000 dan koefisien korelasi sebesar 0,984 dan terdapat pula hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan dengan angka signifikasi 0,018 dan koefisien korelasi sebesar 0,352.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Berarti hal ini sesuai dengan teori motivasi kerja pada pegawai dapat dipengaruhi beberapa faktor diantaranya budaya organisasi dan rotasi pekerjaan. Masrukhin dan Waridin (2006) mengungkapkan bahwa setiap organisasi memiliki budaya organisasi yang berfungsi untuk membentuk aturan atau pedoman dalam berfikir dan bertindak dalam mencapai tujuan yang ditetapkan. Hal ini berarti budaya organisasi yang tumbuh dan terpelihara dengan baik akan mampu memacu organisasi ke arah perkembangan yang lebih baik. Selain itu, tekanan utama dalam perubahan dan pengembangan budaya organisasi adalah mencoba untuk mengubah nilai-nilai, sikap dan perilaku dari anggota organisasi secara keseluruhan.

Menurut Horrison (dalam Eny Rahmani 2003) budaya dalam kaitannya dengan desain organisasi terdiri atas empat tipe, yaitu: 1) Budaya kekuasaan (*power culture*). Sebagian kecil dari eksekutif senior menggunakan kekuasaan yang lebih banyak dalam memerintah. Ada kepercayaan dalam sikap mental yang kuat dan tegas untuk memajukan perhatian organisasi. 2) Budaya peran (*role culture*). Ada kaitan dengan prosedur-prosedur birokratis, seperti peraturan-peraturan pemerintah dan peran spesifik yang jelas, karena diyakini bahwa hal ini akan menstabilkan sistem. 3) Budaya pendukung (*support culture*). Ada kelompok atau komunitas yang mendukung orang yang mengusahakan integrasi dan seperangkat nilai bersama. 4) Budaya prestasi (*achievement culture*). Ada suasana yang mendorong eksepsi diri dan usaha keras untuk adanya independensi, dan tekanannya ada pada keberhasilan dan prestasi (Horrison, dalam Eny Rahmani 2003).

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Hal ini berarti adanya budaya prestasi akan memotivasi seseorang dalam melakukan pekerjaannya.

Deal dan Kennedy (1982) dan Ouchi (1981) dalam McKinnon et.al (2003) menyatakan bahwa budaya organisasi mempengaruhi produktivitas, kinerja, komitmen, kepercayaan diri, dan perilaku etis. Penelitian yang dilakukan Chen (2004) menunjukkan bahwa budaya organisasi dan gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan positif terhadap komitmen organisasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Dukungan tinggi yang ditunjukkan oleh pemimpin perusahaan mampu memberikan motivasi yang tinggi dari karyawan untuk bekerja lebih baik dan mencapai target.

Adanya keterkaitan hubungan antara budaya korporat dengan kinerja organisasi yang dapat dijelaskan dalam model diagnosis budaya organisasi Tiernay bahwa semakin baik kualitas faktor-faktor yang terdapat dalam budaya organisasi makin baik kinerja organisasi tersebut (Moelyono Djokosantoso, 2003). Karyawan yang sudah memahami keseluruhan nilai-nilai organisasi akan menjadikan nilai-nilai tersebut sebagai suatu kepribadian organisasi. Nilai dan keyakinan tersebut akan diwujudkan menjadi perilaku keseharian mereka dalam bekerja, sehingga akan menjadi kinerja individual. Didukung dengan sumber daya manusia yang ada, sistem dan teknologi, strategi perusahaan dan logistik, masingmasing kinerja individu yang baik akan menimbulkan kinerja organisasi yang baik pula.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Di PT Pertamina selalu berusaha untuk menerapkan budaya organisaisi yang terkenal dengan istilah 6C yaitu, (1)*Clean* (Bersih) artinya dikelola secara profesional, menghindari benturan kepentingan, tidak menoleransi suap, menjunjung tinggi kepercayaan dan integritas. Berpedoman pada asas-asas tata kelola korporasi yang baik. (2) *Competitive* (Kompetitif) artinya mampu berkompetisi dalam skala regional maupun internasional, mendorong pertumbuhan melalui investasi, membangun budaya sadar biaya dan menghargai kinerja (3) *Confident* (Percaya Diri) artinya berperan dalam pembangunan ekonomi nasional, menjadi pelopor dalam reformasi BUMN, dan membangun kebanggaan bangsa**.** (4) *Customer Focused* (Fokus Pada Pelanggan) Beorientasi pada kepentingan pelanggan, dan berkomitmen untuk memberikan pelayanan terbaik kepada pelanggan. (5) *Commercial* (Komersial) yaitu menciptakan nilai tambah dengan orientasi komersial, mengambil keputusan berdasarkan prinsip-prinsip bisnis yang sehat.dan yang terakhir (6) *Capable* (Berkemampuan) Dikelola oleh pemimpin dan pekerja yang profesional dan memiliki talenta dan penguasaan teknis tinggi, berkomitmen dalam membangun kemampuan riset dan pengembangan.

Dalam hal ini kompetitif akan menciptakan budaya prestasi yang mana akan memotivasi seseorang dalam melakukan pekerjaannya. Dalam kehidupan sehari-hari seseorang tidak akan terlepas dari lingkungannya. Kepribadian seseorang akan dibentuk pula oleh lingkungannya dan agar

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

kepribadian tersebut mengarah kepada sikap dan perilaku yang positif tentunya harus didukung oleh suatu norma yang diakui tentang kebenarannya dan dipatuhi sebagai pedoman dalam bertindak. Dalam budaya terkandung apa yang boleh dilakukan atau tidak boleh dilakukan sehingga dapat dikatakan sebagai suatu pedoman yang dipakai untuk menjalankan aktivitas organisasi. Keutamaan dari budaya organisasi merupakan pengendali dan arah dalam membentuk sikap dan perilaku manusia yang melibatkan diri dalam suatu kegiatan organisasi. Sedangkan perilaku itu sendiri sangat ditentukan oleh dorongan / motivasi yang dimiliki dan apa yang mendasari perilakunya.

Organisasi yang mempekerjakan individu dengan nilai-nilai organisasi akan menimbulkan kepuasan kerja karyawan, sebaliknya apabila tidak ada kesesuaian antara karakteristik karyawan dengan budaya organisasi akan menimbulkan karyawan kurang termotivasi.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

BAB V

PENUTUP

A. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian yang dilaksanakan di PT Pertamina dengan menggunakan subjek sebanyak 45 orang tentang hubungan budaya organisasi dengan motivasi kerja mendapatkan hasil bahwa terdapat hubungan antara budaya organisasi dengan motivasi kerja Berdasarkan perhitungan korelasi antara motivasi kerja terhadap budaya organisasi, diperoleh signifikasi korelasi sebesar 0,000 dengan koefisien korelasi sebesar 0.984, hal ini menunjukan adanya hubungan yang sangat kuat. Sedangkan dalam mengetahui hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja, berdasarkan perhitungan korelasi antara motivasi kerja terhadap budaya organisasi, diperoleh signifikasi sebesar 0,018 dengan koefisien korelasi sebesar 0.352, hal ini menunjukan bahwa terdapat hubungan dengan tingkat korelasi yang rendah.

Budaya organisasi mempunyai hubungan dengan terhadap Motivasi dan Kinerja karyawan pada PT Pertamina Surabaya dapat diterima. Ketiga variabel variabel tersebut merupakan faktor-faktor dalam perilaku organisasi yang harus mendapatkan perhatian khusus bagi semua pihak yang terkait dengan proses distribusi minyak dan gas.

B. SARAN

Penelitian selanjutnya dapat dilakukan pada perusahaan yang sejenis tetapi berskala besar dengan tujuan untuk mengetahui apakah Budaya organisasi mempunyai hubungan terhadap Motivasi dan Kinerja karyawan berlaku pula bagi perusahaan yang berskala besar. Hal ini perlu dilakukan karena kemungkinan yang terjadi adalah adanya perbedaan pengaruh motivasi terhadap Kepuasan kerja karyawan antara perusahaan skala menegah dan besar, disamping itu apakah ada perbedaan kepuasan kerja dan kinerja antara perusahaan skala menengah dan besar.

Bagi para pemimpin perusahaan untuk lebih berupaya menciptakan budaya organisasi yang lebih kondusif lagi, untuk dapat meningkatkan kinerja karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

Abdullah. 2006. Tesis : Pengaruh Budaya Organisasi, *Locus Of Control* Dan Kepuasan Kerja. Semarang: Universitas Diponegoro

Anoraga, P. (1992). *Psikologi Kerja*. Jakarta : Rineka Cipta di Surabaya. Jurnal Psikologi. Yogyakarta. Universitas Gajah Mada.

Anwar, Ali. 2009. *Statistik Untuk Penelitian Pendidikan.* Kediri: IAIT Press

As'ad, Moh. 2000. *Psikologi Industri.* Yogyakarta: Liberty Yogyakarta

Augusty Ferdinand, 2005, "*Structural Equation Modeling*", Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang

Brigman, 1995. *Social Psychology.* Second Edition, Harper Collins Publishers Inc. New York.

Djokosantoso, Moeljono . 2003. *Budaya Korporat dan Keunggulan Korporasi*, ElexMedia Komputindo, Jakarta

Eny Rahmani. 2003. "Perubahan Budaya Organisasi : Suatu Alternatif Strategi Menghadapi Masa Depan", *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, Vol. 3, No. 2

Fuad Mas'ud. 2004. *Survai Diagnosis Organisasional. Konsep dan Aplikasi,* Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang

Gomes, Faustino Cardoso. 2000. *Managemen Sumber Daya Manusia.* Yogyakarta: Andi

Hernowo Narmodo dan M. Farid Wajdi, Pengaruh Pengaruh Motivasi dan Disiplin Terhadap Kinerja Pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Wonogiri, *Jurnal Bisnis dan Mangement Volume 4 No.2, Januari 2008.*

Kartono, Kartini. 1994. *Psikologi Sosial untuk Manajemen*, Perusahaan dan industri, Jakarta. PT.Raja Grafindo Persada.

Koesmono, Teman. 2000. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Dan Kepuasan Kerja Serta Kinerja Karyawan Pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Skala Menengah Di Jawa Timur. *Jurusan Ekonomi Manajemen, Fakultas Ekonomi – Universitas Kristen Petra*

Mangkunegara, AA Anwar Prabu. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT.Remaja Rosdakarya.

Masrukhin dan Waridin. 2006. "Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Budaya Organisasi dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai*",Jurnal Ekonomi & Bisnis,* Vol. 7, No. 2

Mathis, Robert L dan John H Jacson. 2001. *Managemen sumber Daya Manusia.* Jakarta: Salemba Empat.

Nurjana. 2008. Tesis: Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan. Undip

Rivai, Veithzal. 2001. "Beberapa Upaya Untuk Meningkatkan Motivasi Kerja Profesional Staf (Survei di Bank Pemerintah Bank Mandiri., Bank BRI, Bank BRI dan Bank BTN tahun 2000)", *Jurnal Ekonomi Perusahaan, Juli*.

Robbins, Stephen P., 1996 *Perilaku Organisasi, Konsep-Kontroversi-Aplikaso*, Edisi Bahasa Indonesia, Jakarta, PT.Prenhalindo

_____, S.P . 1998. *Perilaku Organisasi*. Jakarta : Prenhallindo.

_____, S.P. 1993. *Perilaku Organisasi*. Jilid I. Jakarta : Prenhallindo.

Siagian, A.P.2002. *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*. Jakarta : Rineka Cipta.

Soeprihantono, J. 1988. *Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan dan Pengembangan Karyawan. Yogyakarta* : BPFE-Yogyakarta..

Suharto dan Budhi Cahyono, 2005, "Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia di Sekretariat DPRD Propinsi Jawa Tengah", *Jurnal Riset & Bisnis Indonesia, Vol.1, No.1*

Sunarto. 2005. "Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik"., Amus., Yogyakarta.

Susanto, AB., 1997. *Budaya Perusahaan : Seri Manajemen Dan Persaingan Bisnis.* Cetakan Pertama, Elex Media Komputindo, Jakarta

Wexley and Yukl. 1992. *Perilaku Organisasi Dan Psikologi Personalia.* Yogyakarta: Penerbit Rinaka Cipta.

Moeljono Djokosantoso. 2003. *Budaya Korporat dan Keunggulan Korporasi*. Jakarta: Elex Media Komputindo.

Soedjono, Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi dan Kepuasan Kerja Karyawan pada Terminal Penumpan Umum di Surabaya. *Jurnal Ekonomi Manajemen, Fakultas Ekonomi – Universitas Kristen Petra*

Bambang Tjahjadi, 2001, "Konsep Budaya Organisasi, Kesenjangan Budaya Organisasi dan Pengaruhnya terhadap Kinerja Organisasi", *Majalah Ekonomi*, Th. XI, No.1

Sitty Yuwalliatin, 2006, "Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi dan Komitmen Terhadap Kinerja Serta Pengaruhnya Terhadap Keunggulan Kompetitif Dosen Unissula Semarang", *Jurnal Ekonomi dan Bisnis,* Vol. 7 No. 2, Juli, p. 241-256.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id