

**ANALISIS PENGARUH BUDAYA ORGANISASI
DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA
KARYAWAN**

**(Studi Pada PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk, Regional IV
Jawa Tengah – Daerah Istimewa Yogyakarta)**



SKRIPSI

**Diajukan sebagai salah satu syarat
Untuk menyelesaikan Program Sarjana (S1)
pada Program Sarjana Fakultas Ekonomi
Universitas Diponegoro**

Disusun oleh :

**SUSANDI PRIHAYANTO
NIM. C2A006136**

**FAKULTAS EKONOMIKA DAN BISNIS
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG
2012**

PERSETUJUAN SKRIPSI

Nama Penyusun : Susandi Prihayanto

Nomor Induk Mahasiswa : C2A 006 136

Fakultas/Jurusan : Ekonomika dan Bisnis / Manajemen

Judul Skripsi : **ANALISIS PENGARUH BUDAYA
ORGANISASI DAN MOTIVASI TERHADAP
KINERJA KARYAWAN (Studi Pada PT.
Telekomunikasi Indonesia Tbk. Regional IV
Jateng-DIY)**

Dosen Pembimbing : Dra. Hj. Intan Ratnawati, M.Si

Semarang, 19 Januari 2012

Dosen Pembimbing,

Dra. Hj. Intan Ratnawati, M.Si

NIP. 19620925 198603 2001

PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN

Nama Mahasiswa : Susandi Prihayanto

Nomor Induk Mahasiswa : C2A 006 136

Fakultas/Jurusan : Ekonomika dan Bisnis / Manajemen

Judul Skripsi : **ANALISIS PENGARUH BUDAYA
ORGANISASI DAN MOTIVASI TERHADAP
KINERJA KARYAWAN (Studi Pada PT.
Telekomunikasi Indonesia Tbk. Regional IV
Jateng-DIY)**

Telah dinyatakan lulus ujian pada tanggal 2012

Tim Penguji :

1. Dra. Hj. Intan Ratnawati, M.Si (.....)
2. Dr. Ahyar Yuniawan, SE, M.Si(.....)
3. Dr. Hj. Indi Jastuti,SE,MS (.....)

PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Yang bertanda tangan di bawah ini saya, Susandi Prihayanto, menyatakan bahwa skripsi dengan judul: **"ANALISIS PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN (ANALISIS PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN (Studi Pada PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. Regional IV Jateng-DIY)"**, adalah hasil tulisan saya sendiri. Dengan ini saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat keseluruhan atau sebagian tulisan orang lain yang saya ambil dengan cara menyalin atau meniru dalam bentuk rangkaian kalimat atau simbol yang menunjukkan gagasan atau pendapat atau pemikiran dari penulis lain, yang saya akui seolah-olah sebagai tulisan saya sendiri, dan/atau tidak terdapat bagian atau keseluruhan tulisan yang saya salin, tiru, atau yang saya ambil dari tulisan orang lain tanpa memberikan pengakuan penulis aslinya.

Apabila saya melakukan tindakan yang bertentangan dengan hal tersebut di atas, baik disengaja maupun tidak, dengan ini saya menyatakan menarik skripsi yang saya ajukan sebagai hasil tulisan saya sendiri ini. Bila kemudian terbukti bahwa saya melakukan tindakan menyalin atau meniru tulisan orang lain seolah-olah hasil pemikiran saya sendiri, berarti gelar dan ijasah yang telah diberikan oleh universitas batal saya terima.

Semarang, 19 Januari 2012

Yang membuat pernyataan,

Susandi Prihayanto

NIM. C2A 006 136

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

...Allah tidak akan merubah nasib suatu kaum jika bukan kaum itu sendiri yang merubahnya... (QS. Ar-Ra'du (13):11)

"Siapa menginginkan kemuliaan dan ketenangan dari kesedihan panjang melelahkan, ia harus menyendiri dan rela dengan yang sedikit saja. Bagaimana seseorang akan jadi bersih, jika ia hidup dari yang kotor.
(Ahmad ibn Khalil al-Hanbali)

“Jangan mengukur kesuksesan dengan uang. Kesuksesan adalah ketika kita memiliki ilmu yang bermanfaat, pengalaman, nama baik, dan nilai yang barokah.” (*Aa Gym*)

Jangan bersedih, sebab rasa sedih dan gundah adalah akar penyakit jiwa, sumber penyakit syaraf, penghancur jiwa, dan penebar keraguan dan kebingungan. (La Tahzan)

Karya ini Kupersembahkan kepada:

1. Keluargaku tersayang. Mama dan Papa yang tak pernah lelah meneteskan keringat, air mata, dan merangkai doa untukku.
2. Almamaterku tercinta. Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro Semarang.

ABSTRACT

This study aims to examine the influence of Organizational Culture and motivation to increase the performance of individual employees. Organizational culture contains norms and values beliefs that guide the behavior of members of the organization. Therefore, organizations should have to provide a vehicle for employees to internalize the culture so that they are able to apply them in work..

The research was carried out on one of telecommunication companies in Semarang. The method used a method of distributing the survey through questionnaires. From a population of 1548 persons, using proportional random sampling techniques, the number of samples obtained as many as 94 persons. Regression analysis is used as a quantitative analysis. Regression results show the influence of Organizational Culture on Employee Performance with the 0,442 through the summation of the standardized beta coefficients.

The results of calculation of the coefficient of determination showed that 44.2% of total change in the dependent variable can be explained by the independent variables. The others of 55.8% is explained by other variables of research model. The results of hypothesis testing indicate a positive and significant influence of the Cultural Organization to Employee Performance. Furthermore, Motivation has an influence in a positive and significant impact on employee performance.

Keywords :Organizational Culture, Motivation , Employee Performance

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi terhadap peningkatan kinerja individu karyawan. Budaya organisasi mengandung norma dan nilai-nilai keyakinan yang mengarahkan perilaku anggota organisasi. Oleh sebab itu, organisasi selayaknya harus menyediakan wahana bagi karyawan untuk proses internalisasi budaya agar mereka mampu menerapkannya dalam pekerjaan.

Penelitian ini dilakukan pada PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. Metode yang digunakan berupa metode survei melalui penyebaran kuesioner. Dari populasi sejumlah 1548 orang, dengan menggunakan teknik sampel convenience, diperoleh jumlah sampel sebanyak 94 orang. Analisis regresi digunakan sebagai analisis kuantitatif. Hasil regresi menunjukkan adanya pengaruh dari Budaya Organisasi dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan dengan nilai 0.442 melalui penjumlahan koefisien beta yang distandarkan.

Hasil perhitungan koefisien determinasi total menunjukkan bahwa 44,2% perubahan variabel dependen mampu dijelaskan oleh variabel independen. Sedangkan sisanya sebesar 55.8% dijelaskan oleh variabel-variabel lain di luar model penelitian. Hasil pengujian hipotesis menunjukkan adanya pengaruh secara positif dan signifikan dari Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan. Selanjutnya, Motivasi memiliki pengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

Kata Kunci : Budaya Organisasi, Motivasi, Kinerja Karyawan

KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur penulis panjatkan kehadirat ALLAH SWT, karena atas limpahan kasih sayang dan karunia-Nya penulis dapat menyelesaikan skripsi berjudul **“ANALISIS PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN (Studi Pada PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. Regional IV Jateng-DIY)”**.

Penulis menyadari bahwa banyak pihak terlibat dalam penulisan skripsi ini. Maka dalam kesempatan ini, dengan segenap kerendahan hati penulis menyampaikan rasa terima kasih yang tak terhingga atas segala bantuan dan dukungan yang telah diberikan, yakni kepada:

1. Thanks to Allah SWT yang telah memberikan berjuta kenikmatan kepada penulis sehingga sampai hari ini penulis masih dapat merasakan kenikmatan hidup dalam nikmat keislaman.
2. Kedua Orangtua penulis, Mama dan Papa yang tak pernah putus berjuang dan berdoa demi kesuksesan penulis.
3. Bapak Prof. Drs. H. Mohammad Nasir, M.Si, Ph.D, Akt. selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro Semarang.
4. Bapak Dr. Suharnomo, SE, M.Si selaku Ketua Jurusan Manajemen Reguler yang telah banyak memberikan nasihat dan dorongan bagi penulis untuk menyelesaikan skripsi.
5. Bapak Dra. Hj. Intan Ratnawati, M.Si selaku Dosen Pembimbing yang dengan bijaksana dan penuh kesabaran memberikan bimbingan, nasihat,

motivasi, dan saran selama penyusunan hingga terselesaikannya skripsi ini.

6. Bapak Drs. R. Djoko Sampurno, MM selaku Dosen Wali yang telah banyak memberikan motivasi dan bimbingan selama pendidikan di Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro.
7. Segenap Dosen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro yang telah mendidik dan memberikan ilmu pengetahuan yang bermanfaat bagi penulis.
8. Bapak Hartono Arifin Kepala Administrasi HR 04, Bapak Tatang Sumirat Kepala Budaya Organisasi dan Bapak Sujono pada Divisi Komunikasi PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. Regional IV, yang telah mengizinkan penulis untuk melakukan penelitian dan memberikan informasi yang bermanfaat sampai dengan terselesaikannya skripsi ini.
9. Ibu Iriani PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. Area Semarang, yang telah banyak berkontribusi dalam penyebaran kuesioner penelitian.
10. Seluruh karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. Regional IV yang telah meluangkan waktu menjadi responden untuk mengisi kuesioner dan bekerjasama demi kelancaran penyusunan skripsi ini.
11. Sahabat Perjuangan ROHIS FE, KSEI, HMJ Manajemen, yang telah banyak memberikan transfer ilmu, pengalaman dan kebersamaan.
12. Teman-teman konsentrasi MSDM, Melina, Ulia, Puput, Anoki, Dea, Ikhsan, Ricardus, Dhani, Widdi, atas kebersamaan kita selama mengikuti perkuliahan MSDM. Salam Sukses !!!.
13. Teman-teman seangkatan dari jurusan Manajemen Reguler 2006 (Akbar,

Rifki, Faiz, Arif, Angga, Agung, Asnia) yang telah banyak memberi warna selama penulis menuntut ilmu.

14. Sahabat-sahabat di Bulusan Badminton Club (Nanda, Iman, Andi, Eko dll) yang telah memberikan semangat selama penyusunan skripsi ini.

15. Pihak-pihak lain yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu, atas bantuannya baik secara langsung maupun tidak langsung bagi penulis hingga terselesaikannya skripsi ini.

Penulis menyadari bahwa dalam skripsi ini masih terdapat banyak kekurangan, baik dalam bentuk maupun isi. Oleh karena itu, penulis sangat menghargai adanya saran dan kritik dari semua pihak yang bersifat membangun guna menyempurnakan skripsi ini.

Akhir kata, penulis berharap semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi penulis maupun pembaca.

Semarang, 19 Januari 2012

Penulis,

Susandi Prihayanto

DAFTAR ISI

		Halaman
	HALAMAN JUDUL.....	i
	HALAMAN PERSETUJUAN.....	ii
	HALAMAN PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN.....	iii
	PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI.....	iv
	MOTTO DAN PERSEMBAHAN.....	v
	<i>ABSTRACT</i>	vi
	ABSTRAKSI.....	vii
	KATA PENGANTAR.....	viii
	DAFTAR TABEL.....	xiii
	DAFTAR GAMBAR.....	xiv
	DAFTAR LAMPIRAN.....	xv
BAB I	PENDAHULUAN.....	1
	1.1 Latar Belakang.....	1
	1.2 Rumusan Masalah.....	10
	1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian.....	10
	1.3.1 Tujuan Penelitian.....	11
	1.3.2 Manfaat Penelitian.....	11
	1.4 Sistematika Penulisan.....	11
BAB II	TINJAUAN PUSTAKA.....	14
	2.1 Landasan Teori.....	14
	2.1.1 Kinerja.....	14
	2.1.2 Budaya Organisasi.....	18
	2.1.3 Motivasi.....	21
	2.2 Hubungan antar Variabel.....	29
	2.2.1 Budaya Organisasi dan Kinerja.....	29
	2.2.2 Motivasi dan Kinerja.....	30
	2.3 Penelitian Terdahulu.....	31
	2.4 Kerangka Pemikiran Teoritis.....	37
	2.5 Perumusan Hipotesis.....	37
BAB III	METODOLOGI PENELITIAN.....	39
	3.1 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional Variabel.....	39
	3.2 Populasi dan Sampel.....	42
	3.3 Jenis dan Sumber Data.....	43
	3.4 Teknik Pengumpulan Data.....	44
	3.5 Metode Analisis.....	44
	3.5.1 Analisis Multivariat.....	44
	1. Uji Reliabilitas.....	44
	2. Uji Validitas.....	45

3.5.2	Uji Asumsi Klasik.....	45
1.	Uji Normalitas.....	45
2.	Uji Multikolinieritas.....	46
3.	Uji Heteroskedastisitas.....	46
3.5.3	Analisis Kuantitatif.....	47
3.5.4	Pengujian Hipotesis.....	48
1.	Uji F.....	48
2.	Koefisien Determinasi.....	48
3.	Uji t.....	49
BAB IV	HASIL DAN PEMBAHASAN.....	51
4.1	Deskripsi Obyek Penelitian.....	51
4.1.1	Profil Perusahaan.....	51
4.1.2	Profil Responden Penelitian.....	54
4.2	Analisis Data.....	57
4.2.1	Uji Validitas dan Reliabilitas.....	57
4.2.2	Analisis Deskriptif.....	59
1.	Deskripsi Variabel Budaya Organisasi.....	61
2.	Deskripsi Variabel Motivasi.....	62
3.	Deskripsi Kinerja Karyawan.....	64
4.2.3	Uji Asumsi Klasik.....	65
1.	Uji Normalitas.....	65
2.	Uji Multikolinieritas.....	67
3.	Uji Heteroskedasitas.....	67
4.2.4	Persamaan Regresi Linear.....	69
4.2.5	Pengujian Hipotesis.....	71
4.2.6	Pengujian Model.....	73
4.2.7	Koefisien Determinasi.....	74
4.3	Pembahasan.....	74
4.3.1	Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja.....	74
4.3.1	Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja.....	74
BAB V	PENUTUP.....	77
5.1	Kesimpulan.....	77
5.2	Keterbatasan Penelitian.....	78
5.3	Saran dan Implikasi Manajerial.....	79
	DAFTAR PUSTAKA.....	81
	LAMPIRAN A.....	84
	LAMPIRAN B.....	93
	LAMPIRAN C.....	95
	LAMPIRAN D.....	103

DAFTAR TABEL

		Halaman
Tabel 1.1	Jumlah Pelanggan Telepon Tetap Tidak Bergerak	8
Tabel 1.2	Jumlah Pelanggan Telepon Nirkabel Tidak Bergerak	9
Tabel 4.1	Responden Berdasarkan Usia	54
Tabel 4.2	Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	55
Tabel 4.3	Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir	55
Tabel 4.4	Responden Berdasarkan Masa Kerja	56
Tabel 4.5	Hasil Uji Validitas Instrumen Kuesioner	58
Tabel 4.6	Hasil Pengujian Reliabilitas	59
Tabel 4.7	Frekuensi Nilai Jawaban Variable Budaya Organisasi	61
Tabel 4.8	Frekuensi Nilai Jawaban Variable Motivasi	63
Tabel 4.9	Frekuensi Nilai Jawaban Variable Kinerja	64
Tabel 4.10	Pengujian Multikolinieritas	67
Tabel 4.11	Koefisien Persamaan regresi Linear	69
Tabel 4.12	Hasil Uji F	71
Tabel 4.13	Hasil Uji t	72

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran Teoritis.....	37
Gambar 4.1 Hasil Uji Normalitas.....	66
Gambar 4.2 Hasil Uji Heteroskedasitas.....	68

DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran A Daftar Pertanyaan (Kuesioner).....	84
Lampiran B Data Responden Penelitian	93
Lampiran C Rekapitulasi Data Kuesioner.....	95
Lampiran D Hasil Analisis Statistika	103

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Salah satu masalah nasional yang dihadapi oleh bangsa Indonesia saat ini adalah penanganan terhadap rendahnya kualitas sumber daya manusia. Jumlah sumber daya manusia yang besar apabila dapat didayagunakan secara efektif dan efisien akan bermanfaat untuk menunjang laju pembangunan nasional yang berkelanjutan. Agar dalam masyarakat tersedia sumber daya manusia yang handal diperlukan pendidikan yang berkualitas, penyediaan berbagai fasilitas sosial, dan lapangan pekerjaan yang memadai. Tantangan utama yang sesungguhnya adalah bagaimana dapat menciptakan sumber daya manusia yang dapat menghasilkan kinerja optimal untuk mencapai tujuan suatu perusahaan.

Keberhasilan suatu perusahaan ini dipengaruhi oleh kinerja karyawan (*job performance*) atau hasil kerja yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melakukan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Karyawan merupakan sumber daya yang penting bagi perusahaan, karena memiliki bakat, tenaga, dan kreativitas yang sangat dibutuhkan oleh organisasi untuk mencapai tujuannya.

Karyawan merupakan kunci penentu keberhasilan perusahaan. Untuk itu setiap karyawan selain dituntut untuk memiliki pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan, juga harus mempunyai pengalaman, motivasi, disiplin diri, dan semangat kerja tinggi, sehingga jika kinerja karyawan perusahaan baik maka

kinerja perusahaan juga akan meningkat yang menuju pada pencapaian tujuan perusahaan.

Keberhasilan suatu organisasi dipengaruhi oleh kinerja karyawan. Kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melakukan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Faktor yang mempengaruhi kinerja adalah kemampuan dan faktor motivasi. Setiap organisasi maupun perusahaan akan berusaha untuk meningkatkan kinerja karyawan untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Berbagai cara ditempuh untuk meningkatkan kinerja karyawan misalnya melalui pendidikan dan pelatihan, pemberian kompensasi dan motivasi serta menciptakan lingkungan kerja yang baik (Masrukhin dan Waridin, 2006)

Sumber daya terpenting suatu organisasi adalah sumber daya manusia, orang-orang yang memberikan tenaga, bakat, kreativitas dan usaha mereka kepada organisasi (Handoko, 2008). Oleh karena itu, karyawan merupakan kunci penentu keberhasilan perusahaan. Untuk itu setiap karyawan selain dituntut untuk memiliki pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan, juga harus mempunyai pengalaman, motivasi, disiplin diri, dan semangat kerja tinggi, sehingga jika kinerja karyawan perusahaan baik maka kinerja perusahaan juga akan meningkat yang menuju pada pencapaian tujuan perusahaan. Keberhasilan perusahaan dinilai dari suksesnya perusahaan dalam mencapai tujuan perusahaan.

Berdasarkan penelitian ilmiah yang dilakukan oleh Teman Koesmono (2005) tentang pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, yang

mengambil objek pada perusahaan manufaktur, diperoleh hasil bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh yang positif signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi dan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Selain itu penelitian yang dilakukan oleh Abdullah (2006) pada Kantor Pelayanan Pajak Semarang Barat menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan. Penelitian mengenai hubungan budaya organisasi secara langsung terhadap kinerja karyawan dilakukan pada industri perbankan di Nigeria. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Olu Ojo (2009) tersebut menunjukkan pengaruh yang positif dan signifikan dari budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

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.

Motivasi juga menjadi salah satu prediktor bagi kinerja karyawan. Menurut *House et al* (1993) menyatakan bahwa 30% dari waktu para pemimpin digunakan untuk mengurus masalah lingkungan manusia (karyawan). Pendekatan yang digunakan dalam memberikan motivasi pada karyawan perlu memperhatikan karakteristik karyawan yang bersangkutan. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Putu Sunarcaya (2008) pada Lingkungan Dinas Kesehatan Kabupaten Alor

Nusa Tenggara Timur, terdapat pengaruh positif dan signifikan dari motivasi terhadap kinerja karyawan.

Studi yang dilakukan oleh *Jurkeiwick* (2001) membandingkan antara karyawan dan supervisor sektor publik dan swasta memberikan hasil yang berbeda. Pada karyawan sektor publik lebih cenderung motivasi kerja mereka disebabkan oleh adanya kestabilan dan keamanan dalam bekerja dimasa mendatang sebagai faktor utama yang berpengaruh. Sedangkan untuk karyawan sektor swasta motivasi mereka bekerja sangat dipengaruhi oleh tingginya gaji yang mereka peroleh dan kesempatan untuk meraih jenjang yang lebih tinggi. Pada tingkat supervisor, motivasi karyawan dalam bekerja pada instansi publik dipengaruhi oleh keterlibatan mereka dalam memberikan kontribusi dalam membuat keputusan-keputusan yang penting.

Objek penelitian ini adalah karyawan PT. Telkom Indonesia Regional IV yang memiliki wilayah kerja Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta. PT. Telkom Indonesia merupakan Badan Usaha Milik Negara dan penyedia layanan telekomunikasi dan jaringan terbesar di Indonesia. Telkom menyediakan layanan *InfoComm*, telepon kabel tidak bergerak (*fixed wireline*) dan telepon nirkabel tidak bergerak (*fixed wireless*), layanan telepon seluler, data dan internet, serta jaringan dan interkoneksi, baik secara langsung maupun melalui anak perusahaan.

PT. Telkom memiliki nilai-nilai dasar Perusahaan atau yang biasa disebut dengan *The Telkom Way 5C* , yaitu:

1. Komitmen jangka panjang (*Commitment to Long Term*);

2. Prioritas terhadap Pelanggan (*Customer First*);
3. Perhatian terhadap penghargaan (*Caring meritocracy*);
4. Penciptaan kemitraan yang saling menguntungkan (*Co-creation of win-win partnership*);
5. Kolaborasi inovasi (*Collaborative Innovation*);

Kelima nilai budaya ini menjadi aspek penting bagi PT. Telkom dalam mewujudkan eksistensinya sebagai perusahaan telekomunikasi terbesar di Indonesia yang unggul dalam penyelenggaraan *Telecommunication, Information, Media* dan *Edutainment* (TIME).

Perusahaan kemudian melakukan perubahan direktori kompetensi termasuk kompetensi kemampuan dan jenis pengetahuan sejalan dengan transformasi Perusahaan menuju bisnis TIME. Bagaimana pun, perusahaan masih bergantung pada pendekatan *Competency Based Human Resources Management* (CBHRM) untuk mengelola dan mengembangkan kompetensi SDM.

Untuk meningkatkan kinerja karyawan, pendidikan dan pelatihan karyawan difokuskan kepada dua kebutuhan utama dalam pengembangan kompetensi yakni program-program yang bersifat *shifting competencies* dan *developing competencies* baik yang berdampak langsung maupun tidak langsung terhadap strategi bisnis atau operasional.

- ✓ *Shifting Competencies* dilakukan untuk menyiapkan kompetensi karyawan terhadap kebutuhan kompetensi baru sesuai dengan perubahan portfolio bisnis Perusahaan yang berdampak langsung terhadap strategi bisnis.

Shifting competencies adalah perubahan kompetensi Telecommunication (TDM based) menjadi Telecommunication (IPBased) dan kompetensi IME (Information, Media dan Edutainment);

- ✓ *Developing Competencies* di lakukan untuk menyiapkan kompetensi-kompetensi pendukung guna mendukung kebutuhan transformasi portfolio bisnis Perusahaan baik yang berdampak langsung maupun tidak langsung kepada strategi bisnis. Disamping itu dengan budaya yang ada PT. Telkom dapat menjadi pilihan utama karena dapat menyediakan *service excellent*.

Pengembangan dan pengelolaan SDM TELKOM dilakukan berdasarkan strategi human capital yang ditetapkan dalam *Master Plan Human Capital*. Master Plan tersebut diperbaharui setiap tahun sejalan dengan perubahan strategi perusahaan yang dinyatakan dalam *Corporate Strategic Scenario*. Meskipun *Master Plan* diperbaharui setiap tahun, dalam hal pengelolaan SDM, perusahaan menggunakan pendekatan CBHRM. Dengan CBHRM, Kami menilai bahwa kompetensi merupakan bagian penting untuk membangun kemampuan perusahaan dalam meng-eksekusi strategi yang telah ditetapkan.

Selain itu arah pengembangan kompetensi karyawan dirancang sejalan dengan *competency* model TELKOM, sebagai berikut:

1. *Culture Development*, yaitu pengembangan budaya. Pengembangan kompetensi dititikberatkan pada internalisasi dan penguatan nilai-nilai dasar perusahaan, sebagai basis pembentukan budaya;

2. *Role Development*, yaitu pengembangan kemampuan peran. Pengembangan kompetensi dititikberatkan pada pengembangan kualitas pribadi yang dibutuhkan oleh setiap kategori peran yang dipilih/didefinisikan;
3. *Job Related Capability Development*, yaitu pengembangan kemampuan sesuai tuntutan pekerjaan Pengembangan kompetensi dititikberatkan pada peningkatan dan atau pemenuhan kebutuhan keahlian dan pengetahuan sesuai yang dipersyaratkan pekerjaan.

Setiap perusahaan tidak lepas dari adanya penurunan, salah satunya yaitu penurunan jumlah pelanggan. Berikut ini adalah rincian jumlah pelanggan telepon tetap tidak bergerak (*fixed wireline*) dari tahun 2006 sampai dengan tahun 2010.

Tabel 1.1
Jumlah Pelanggan Telepon Tetap Tak Bergerak

No	Tahun	Jumlah Pelanggan (dalam ribuan)	Jumlah Produksi Pulsa (dalam jutaan)
1	2006	8.709	64.012
2	2007	8.685	75.451
3	2008	8.630	62.940
4	2009	8.377	54.186
5	2010	8.303	9.403

Sumber : Data primer yang diolah, 2011

Dari data diatas dapat dilihat bahwa terjadi penurunan yang terus menerus sepanjang tahun 2006 sampai dengan tahun 2010. Pada tahun 2006 terdapat 8.709 ribu pelanggan *fixed wireline* kemudian terjadi penurunan menjadi 8.685 ribu

pelanggan pada tahun 2007, pada tahun 2008 terjadi penurunan menjadi 8630 ribu pelanggan, 8.377 ribu pelanggan pada tahun 2009 dan pada tahun 2010 turun menjadi 8.303 ribu pelanggan. Jumlah produksi pulsa pada tahun 2006 sebanyak 64.012 juta pulsa, pada tahun 2007 meningkat menjadi 75.041 juta pulsa, tahun 2008 terjadi penurunan menjadi 65.940 juta pulsa, 54.186 juta pulsa pada tahun 2009 dan 9.403 juta pulsa pada tahun 2010.

Selain itu selain terjadi penurunan yang terjadi pada telepon tetap tidak bergerak juga terjadi pada produk telepon nirkabel tidak bergerak (flexi) seperti pada table dibawah ini :

Tabel 1.2

Jumlah Pelanggan Telepon Nirkabel Tidak Bergerak (Flexi)

Jumlah Pelanggan (dalam ribuan)	2006	2007	2008	2009	2010
Classy/Pascabayar	794	828	731	649	546
Trendy/Prabayar	3.381	5.535	11.994	14.490	17.615

Sumber : data primer yang diolah,2011

Dari data diatas dapat dilihat bahwa terjadi penurunan untuk produk telepon nirkabel tidak bergerak classy/pascabayar. Pada tahun 2006 jumlah pelanggan telepon flexi classy sebanyak 794 ribu pelanggan, kemudian naik menjadi 828 ribu pelanggan pada tahun 2007, pada tahun 2008 jumlah pelanggan turun menjadi 731 ribu pelangga, demikian juga pada tahun 2009 yang juga turun menjadi 649 ribu pelanggan dan tahun 2010 sebesar 546 ribu pelanggan.

Penurunan jumlah pelanggan flexy classy berbanding terbalik dengan jumlah pelanggan telepon flexy trendy. Terjadi kenaikan yang signifikan dari

tahun 2006 sampai dengan tahun 2010. Pada tahun 2006 jumlah pelanggan telepon flexy trendy sebanyak 3,381 juta pelangga, naik menjadi 5,535 juta pelanggan pada tahun 2007, pada tahun 2008 sebanyak 11,995 juta pelanggan, tahun 2009 sebanyak 14,490 juta pelanggan, dan pada tahun 2010 sebanyak 17,615 juta pelanggan.

Sehubungan dengan beberapa hal di atas, maka penelitian berikutnya memfokuskan pada pengaruh faktor perilaku organisasi terhadap kinerja karyawan. Faktor-faktor tersebut adalah Budaya Organisasi dan Motivasi. Dengan demikian judul penelitian ini adalah “ *Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan*” , dengan objek penelitian pada PT. Telekomunikasi Indonesia Regional IV Jateng-DIY.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diungkapkan di atas, maka masih diperlukan penelitian selanjutnya yang mengkaji tentang pengaruh budaya organisasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Telkom. Adapun alasan memilih objek studi tersebut dikarenakan sebelumnya penelitian mengenai faktor perilaku organisasi untuk perusahaan telekomunikasi masih jarang dilakukan. Sehingga dapat disusun beberapa pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan ?
2. Bagaimana pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan?

1.3. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1.3.1. Tujuan Penelitian

1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.
2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan.

1.3.2. Manfaat Penelitian

1. Bagi institusi
Diharapkan dapat menjadi masukan dan pertimbangan bagi institusi mengenai peningkatan kinerja pegawai.
2. Bagi pembaca
Diharapkan agar hasil penelitian ini dapat semakin menambah wawasan dan referensi yang berhubungan dengan isu-isu Sumber Daya Manusia, baik bagi kalangan umum maupun kalangan akademis, khususnya akademisi Universitas Diponegoro Semarang.
3. Bagi penulis
Sebagai sarana untuk memperluas wawasan dan menganalisis masalah-masalah aktual yang terjadi khususnya yang berhubungan dengan pengelolaan Sumber Daya Manusia.

1.4. Sistematika Penulisan

Penulisan skripsi ini terdiri dari lima (5) bab, masing-masing tidak dapat dipisahkan karena memiliki keterkaitan antara bab satu dengan bab lainnya. Sistematika penulisan dimaksudkan agar dalam penulisan skripsi ini dapat terarah dan sistematis. Gambaran lebih rinci mengenai penulisan skripsi ini dapat dilihat dalam setiap bab, antara lain:

BAB I : PENDAHULUAN

Bab ini menguraikan mengenai latar belakang, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penulisan.

BAB II : TINJAUAN PUSTAKA

Bagian Tinjauan Pustaka mencakup lima (4) subbab, di antaranya Landasan Teori, Penelitian Terdahulu, Kerangka Pemikiran, dan Perumusan Hipotesis. Bab ini memaparkan teori-teori dasar yang mendukung perumusan hipotesis serta sangat membantu dalam penelitian dan analisis data. Di samping itu, terdapat ringkasan hasil penelitian terdahulu yang mendukung penelitian ini. Bab ini juga berisi tentang kerangka pemikiran teoritis dan rumusan hipotesis yang timbul dari pemikiran tersebut.

BAB III : METODOLOGI PENELITIAN

Bagian Metode Penelitian mencakup lima (5) subbab, di antaranya Variabel Penelitian dan Definisi Operasional Variabel, Populasi dan Sampel, Jenis dan Sumber Data, Metode Pengumpulan Data, dan Metode Analisis. Bab ini menjelaskan secara rinci mengenai deskripsi penelitian secara operasional.

BAB IV : HASIL DAN PEMBAHASAN

Bagian Hasil dan Pembahasan mencakup tiga (3) subbab, di antaranya Deskripsi Objek Penelitian, Analisis Data, dan Pembahasan. Bab ini membahas hasil analisis dengan metode penelitian yang telah ditentukan sebelumnya, disertai dengan interpretasi hasil secara rinci.

BAB V : PENUTUP

Bagian Penutup mencakup tiga (3) subbab, di antaranya Kesimpulan, Keterbatasan, dan Saran. Bab ini berisi penarikan kesimpulan atas hasil analisis dan pembahasan sebelumnya, disertai dengan keterbatasan dan saran yang bermanfaat untuk penelitian yang akan datang.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

2.1.1. Pengertian Kinerja

Secara garis besar, kinerja dapat dipahami sebagai hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, guna mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum, dan sesuai dengan moral maupun etika.

Waldman (1994) mendefinisikan kinerja sebagai gabungan perilaku dengan prestasi dari apa yang diharapkan dan pilihannya atau bagian syarat-syarat tugas yang ada pada masing-masing individu dalam organisasi. Sedangkan menurut Mangkunegara (2001); kinerja dapat didefinisikan sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya. Cascio (1995) dalam Koesmono (2005) mengatakan bahwa kinerja merupakan prestasi karyawan dari tugas-tugas yang telah ditetapkan. Soeprihanto (1988); mengatakan bahwa kinerja merupakan hasil pekerjaan seorang karyawan selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar, target/sasaran maupun kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

Bernadin dan Russel (1993) mendefinisikan kinerja sebagai catatan keberhasilan yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu atau kegiatan selama kurun waktu tertentu. Whitmore (2002) mengemukakan bahwa "kinerja" dengan asal kata "kerja" berarti aktivitas yang dilakukan oleh seseorang atau organisasi dalam menjalankan tugas yang menjadi pekerjaannya. Kinerja merupakan suatu perbuatan, suatu prestasi, atau penampilan umum dari keterampilan. Mangkunegara (2000), mengatakan bahwa istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance*, yaitu unjuk kerja atau prestasi yang sesungguhnya dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Seseorang akan selalu mendambakan penghargaan terhadap hasil pekerjaannya dan mengharapkan imbalan yang adil. Penilaian kinerja perlu dilakukan seobyektif mungkin karena akan memotivasi karyawan dalam melakukan kegiatannya. Di samping itu, penilaian kinerja dapat memberikan informasi untuk kepentingan pemberian gaji, promosi dan pengawasan terhadap perilaku karyawan.

John Suprihanto (1988) menyatakan bahwa penilaian kinerja (*performance appraisals*) merupakan suatu sistem yang digunakan untuk menilai dan mengetahui sejauh mana karyawan telah melaksanakan pekerjaannya masing-masing secara keseluruhan. Menurut John Suprihanto (1988), terdapat 7 manfaat dari penilaian kinerja, antara lain :

1. Meningkatkan keterampilan dan kemampuan karyawan secara rutin.
2. Sebagai dasar perencanaan bidang personalia, khususnya pada penyempurnaan kondisi kerja, peningkatan mutu dan hasil kerja.
3. Sebagai dasar pengembangan dan pendayagunaan karyawan seoptimal mungkin sehingga dapat diarahkan jenjang atau perencanaan kariernya, kenaikan pangkat, dan kenaikan jabatan.
4. Mendorong terciptanya hubungan timbal balik yang sehat antara atasan dan bawahan.
5. Mengakui kondisi perusahaan secara keseluruhan di bidang personalia, khususnya kinerja karyawan pada pekerjaannya.
6. Secara pribadi, bagi individu karyawan, dapat mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan masing-masing sehingga dapat memacu perkembangan. Bagi atasan sebagai penilai, akan lebih memperhatikan dan mengenal karyawan agar dapat membantu serta memotivasi karyawan dalam bekerja.
7. Hasil penelitian pelaksanaan pekerjaan dapat bermanfaat bagi proses penilaian dan pengembangan secara keseluruhan.

Terdapat beberapa faktor yang menjadi indikator maupun kriteria penilaian kinerja karyawan. Menurut Heijrachman dan Suad Husnan (1990), faktor penilaian kinerja di antaranya :

1. Kualitas Kerja.

Indikator ini terdiri dari ketepatan, ketelitian, kerapian dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan, pemeliharaan alat-alat kerja, dan kecakapan dalam melaksanakan tugas.

2. Kuantitas Kerja.

Indikator ini meliputi output, bukan hanya output rutin, tetapi juga seberapa cepat pekerjaan bisa diselesaikan.

3. Keandalan

Merupakan pengukuran dari segi kemampuan atau keandalan karyawan dalam melaksanakan tugas, meliputi instruktur, inisiatif, kehati-hatian, seperti dalam hal keandalan pelaksanaan prosedur, peraturan kerja, disiplin, dan lain-lain.

4. Sikap

Merupakan sikap karyawan terhadap perusahaan, terhadap rekan sekerja, pekerjaan, serta kerjasama dengan karyawan lain.

Menurut Dessler (1997), kriteria penilaian kinerja karyawan antara lain :

1. Kualitas
2. Produktivitas (Kualitas dan Efisiensi)

3. Pekerjaan dengan menggunakan ilmu pengetahuan yang terukur.

Berbagai macam jenis pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan, tentunya membutuhkan kriteria yang jelas, karena masing-masing jenis pekerjaan mempunyai standar yang berbeda-beda tentang pencapaian hasilnya. Makin rumit jenis pekerjaan, maka *Standard Operating Procedure* (SOP) yang ditetapkan akan menjadi syarat mutlak yang harus dipatuhi.

2.1.2. Pengertian Budaya Organisasi

Secara komprehensif budaya organisasi didefinisikan sebagai sebuah corak dari asumsi-asumsi dasar yang ditemukan atau dikembangkan oleh sebuah kelompok tertentu untuk belajar mengatasi masalah-masalah kelompok dari adaptasi eksternal dan integrasi internal, yang telah bekerja dengan baik (Schein, 1990). Definisi tersebut terlalu kompleks sehingga menurut Robbins (1993), budaya organisasi cukup diartikan sebagai sebuah persepsi umum yang dipegang teguh oleh para anggota organisasi dan menjadi sebuah sistem yang memiliki kesamaan pengertian.

Silk (1995) mendefinisikan budaya sebagai cara bagaimana kita akan melakukan sesuatu pada saat ini, yang penekanannya menjelaskan tentang sikap yang terwujud melalui sebuah sikap yang teladan dari atas, seperti dari pemimpin organisasi atau orang yang dituakan di dalam masyarakat, yang direfleksikan ke dalam peraturan dan prosedur di dalam suatu organisasi kemasyarakatan resmi. Budaya menuntun orang untuk mengetahui tindakan yang benar dan salah,

mengganggu atau tidak, menyenangkan orang atau tidak ketika melakukan segala sesuatu saat ini.

Budaya organisasi sering diartikan sebagai nilai-nilai, simbol-simbol yang dimengerti dan dipatuhi bersama, yang dimiliki suatu organisasi sehingga anggota merasa satu keluarga dan menciptakan suatu kondisi anggota organisasi tersebut merasa berbeda dengan organisasi. Hal ini didukung oleh pendapat Robbins (2008) yang menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota organisasi yang membedakan organisasi tersebut berbeda dengan organisasi lain.

Fieldman (1966) menyatakan bahwa budaya terdiri atas sikap belajar, kepercayaan dan tingkah laku yang merupakan ciri dari sebuah masyarakat, individu atau suatu populasi. Budaya bergeser dan berpindah dari satu generasi ke generasi berikutnya dalam bentuk tulisan dan lisan.

Glaser et al. (1987); Budaya organisasi seringkali digambarkan dalam arti yang dimiliki bersama. Pola-pola dari kepercayaan, simbol-simbol, ritual-ritual dan mitos-mitos yang berkembang dari waktu ke waktu dan berfungsi sebagai perekat yang menyatukan organisasi. Berbagai macam bentuk organisasi atau perusahaan, tentunya mempunyai budaya yang berbeda-beda hal ini wajar karena lingkungan organisasinya berbeda-beda pula misalnya perusahaan jasa, manufaktur dan trading. Hofstede (1986); Budaya merupakan berbagai interaksi dari ciri-ciri kebiasaan yang mempengaruhi kelompok-kelompok orang dalam lingkungannya. Menurut Beach (1993); Kebudayaan merupakan inti dari apa yang

penting dalam organisasi. Seperti aktivitas memberi perintah dan larangan serta menggambarkan sesuatu yang dilakukan dan tidak dilakukan yang mengatur perilaku anggota. Jadi budaya mengandung apa yang boleh dilakukan atau tidak boleh dilakukan sehingga dapat dikatakan sebagai suatu pedoman yang dipakai untuk menjalankan aktivitas organisasi. Pada dasarnya Budaya organisasi dalam perusahaan merupakan alat untuk mempersatukan setiap individu yang melakukan aktivitas secara bersama-sama. Kreitner dan Kinicki (1995); mengemukakan bahwa budaya organisasi adalah perekat social yang mengingat anggota dari organisasi. Nampaknya agar suatu karakteristik atau kepribadian yang berbedabeda antara orang yang satu dengan orang yang lain dapat disatukan dalam suatu kekuatan organisasi maka perlu adanya perekat sosial.

Mengingat budaya organisasi merupakan suatu kesepakatan bersama para anggota dalam suatu organisasi atau perusahaan sehingga mempermudah lahirnya kesepakatan yang lebih luas untuk kepentingan perorangan. Keutamaan budaya organisasi merupakan pengendali dan arah dalam membentuk sikap dan perilaku manusia yang melibatkan diri dalam suatu kegiatan organisasi. Secara individu maupun kelompok seseorang tidak akan terlepas dengan budaya organisasi dan pada umumnya mereka akan dipengaruhi oleh keaneka ragaman sumber-sumber daya yang ada sebagai stimulus seseorang bertindak.

2.1.3. Pengertian Motivasi

Untuk memahami motivasi terlebih dahulu harus memahami pengertian motif. Menurut Abraham Sperling (1987) motif didefinisikan sebagai suatu

kecenderungan untuk beraktifitas, dimulai dari dorongan dalam diri dan diakhiri dengan penyesuaian diri. Menurut William J Stanton (1981) motif adalah kenutuhan yang distimulasi yang berorientasi kepada tujuan individu dalam mencapai rasa puas.

Motivasi adalah suatu proses dimana kebutuhah-kebutuhan yang mendorong seseorang untuk melakukan serangkaian kegiatan yang mengarah tercapainya tujuan tertentu (Munandar 2001).

Luthans (1998) menegaskan bahwa motivasi adalah proses yang membangkitkan, menyemangati, mengarahkan, dan menopang perilaku dan kinerja. Artinya, itu adalah proses merangsang orang untuk tindakan dan untuk melaksanakan suatu tugas yang diinginkan. Salah satu cara untuk merangsang orang adalah untuk mempekerjakan efektif motivasi, yang membuat pekerja lebih puas dengan dan komitmen untuk pekerjaan mereka.

Motivasi sebagaimana didefinisikan oleh Robbins (2003) merupakan kemauan untuk menggunakan usaha tingkat tinggi untuk tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan usaha untuk memenuhi beberapa kebutuhan individu. Dalam definisi ini ada tiga (3) elemen penting yaitu; usaha, tujuan dan kebutuhan. Elemen usaha merupakan pengukuran intensitas. Usaha yang diarahkan menuju dan konsisten dengan tujuan organisasi merupakan jenis usaha yang seharusnya dicari, dan motivasi merupakan proses pemenuhan kebutuhan.

Pentingnya motivasi karena motivasi adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan dan mendukung perilaku manusia, agar mau bekerja dengan giat dan

antusias mencapai hasil yang optimal. Motivasi semakin penting karena manajer/pemimpin membagikan pekerjaan kepada bawahannya untuk dikerjakan dengan baik dan terintegrasi kepada tujuan yang diinginkan.

Pengelompokkan/klasifikasi teori-teori motivasi ada tiga kelompok yaitu :
(Hasibuan, 2001).

1. Teori Kepuasan Proses (*Process Theory*) yang memfokuskan pada apa yang memotivasi.
2. Teori Motivasi Proses (*Motivation Theory*) yang memusatkan pada bagaimana memotivasi.
3. Teori Penguatan (*Reinforcement Theory*) yang menitikberatkan pada cara dimana perilaku dipelajari.

Gambaran Teori Hierarki Kebutuhan Maslow, atas dasar sebagai berikut :
(Hasibuan, 2001).

1. Manusia adalah makhluk sosial yang berkeinginan. Ia selalu menginginkan lebih banyak. Keinginan ini terus-menerus dan hanya akan berhenti bila akhir hayatnya tiba.
2. Suatu kebutuhan yang telah dipuaskan tidak menjadi alat motivator bagi pelakunya, hanya kebutuhan yang belum terpenuhi yang akan menjadi motivator.
3. Kebutuhan manusia tersusun dalam suatu jenjang/hierarki, yakni dimulai dari tingkat kebutuhan yang terendah *physiological, safety and security, affiliation or acceptance, esteem or status* dan terakhir *self actualization*.

Selain teori kebutuhan Maslow, teori ini kemudian dikembangkan oleh Frederick Herzberg yang terkenal dengan “Teori Motivasi Kerja Dua Faktor” yang membicarakan (dua) golongan utama kebutuhan menutup kekurangan dan kebutuhan pengembangan. Menurut teori ini ada 2 faktor yang dapat mempengaruhi kondisi pekerjaan seseorang, yaitu :

1. Faktor-faktor yang akan mencegah ketidakpuasan (faktor hygiene), yang terdiri dari gaji, kondisi kerja, kebijakan perusahaan, penyeliaan kelompok kerja.
2. Faktor-faktor yang memberikan kepuasan (*motivator factor*) yang terdiri dari kemajuan, perkembangan, tanggung jawab, penghargaan, prestasi, pekerjaan itu sendiri.

Menurut Herzberg, mencegah atau mengurangi ketidakpuasan dalam keadaan pekerjaan tidak sama dengan memberikan kepuasan positif. Keduanya itu segi-segi motivasi kerja yang berbeda secara kualitatif. Motivasi bisa diberikan jika digunakan motivator yang berfungsi.

Ada tiga hal yang harus diperhatikan dalam memotivasi bawahan menurut Herzberg :

1. Hal-hal yang mendorong pegawai adalah pekerjaan yang menantang yang mencakup; perasaan berprestasi, bertanggung jawab, kemajuan, dapat menikmati pekerjaan itu sendiri dan adanya pengakuan atas semuanya.

2. Hal-hal yang mengecewakan pegawai adalah terutama faktor yang bersifat embel-embel saja pada pekerjaan, peraturan kerja, penerangan, istirahat, sebutan jabatan, hak, gaji, tunjangan dan lain-lain.
3. Pegawai akan kecewa bila peluang bagi mereka untuk berprestasi terbatas atau dibatasi, kemungkinan mereka cenderung akan mencari kesalahan-kesalahan.

Menurut Siagian (1983) ada sembilan jenis kebutuhan yang sifatnya non material yang oleh para anggota organisasi dipandang sebagai hal yang turut mempengaruhi perilakunya dan yang menjadi faktor motivasi yang perlu dipuaskan dan oleh karenanya perlu selalu mendapat perhatian setiap pemimpin dalam organisasi yaitu :

1. Kondisi kerja yang baik, terutama yang menyangkut segi fisik dari lingkungan kerja.
2. Perasaan diikutsertakan
3. Cara pendisiplinan yang manusiawi
4. Pemberian penghargaan atas pelaksanaan tugas dengan baik
5. Kesetiaan pemimpin kepada para pegawai
6. Promosi dan perkembangan bersama organisasi
7. Pengertian yang simpatik terhadap masalah-masalah pribadi bawahan
8. Keamanan pekerjaan
9. Tugas pekerjaan yang sifatnya menarik.

Teori motivasi ERG dari Clayton Alderfer, juga merupakan kelanjutan dari teori Maslow yang dimaksud untuk memperbaiki beberapa kelemahannya. Teori ini membagi tingkat kebutuhan manusia ke dalam 3 tingkatan yaitu (Gauzaly, 2000).

1. Keberadaan (*Existence*), yang tergolong dalam kebutuhan ini adalah sama dengan tingkatan 1 dan 2 dari teori Maslow. Dalam perspektif organisasi, kebutuhan-kebutuhan yang dikategorikan kedalam kelompok ini adalah : gaji, insentif, kondisi kerja, keselamatan kerja, keamanan, jabatan.
2. Tidak ada hubungan (*Relatedness*), adalah meliputi kebutuhan-kebutuhan pada tingkatan 2, 3 dan 4 dari teori Maslow, hubungan dengan atasan, hubungan dengan kolega, hubungan dengan bawahan, hubungan dengan teman, hubungan dengan orang luar organisasi.
3. Pertumbuhan (*Growth*), adalah meliputi kebutuhan-kebutuhan pada tingkat 4 dan 5 dari teori Maslow, bekerja kreatif, inovatif, bekerja keras, kompeten, pengembangan pribadi.

Alderfer berpendapat bahwa pemenuhan atas ketiga kebutuhan tersebut dapat dilakukan secara simultan, artinya bahwa hubungan dari teori ERG ini tidak bersifat hierarkhi. Selain dari teori-teori tersebut diatas, teori lain adalah teori motivasi kebutuhan yang dikemukakan oleh David Mc Clelland (1978) dengan Teori Motivasi Prestasi (*Achievement Motivation Theory*), berpendapat bahwa pegawai mempunyai cadangan energi potensial (Hasibuan, 2001).

Dalam studi yang lain, David McClelland (1961) mengemukakan adanya tiga macam kebutuhan manusia, yaitu :

1. Kebutuhan akan prestasi (*need for achievement*)

Yaitu kebutuhan untuk berprestasi yang merupakan refleksi dari dorongan akan tanggung jawab untuk pemecahan masalah. Seorang pegawai yang mempunyai kebutuhan akan berprestasi tinggi cenderung untuk berani mengambil risiko. Kebutuhan untuk berprestasi adalah kebutuhan untuk melakukan pekerjaan lebih baik daripada sebelumnya, selalu berkeinginan mencapai prestasi yang lebih tinggi.

2. Kebutuhan akan afiliasi (*need for affiliation*)

Yaitu kebutuhan untuk berafiliasi yang merupakan dorongan untuk berinteraksi dengan orang lain, berada bersama orang lain, tidak mau melakukan sesuatu yang merugikan orang lain.

3. Kebutuhan akan kekuatan (*need for power*)

Yaitu kebutuhan untuk kekuasaan yang merupakan refleksi dari dorongan untuk mencapai otoritas untuk memiliki pengaruh terhadap orang lain.

Menurut David Mc Clelland (1978) kebutuhan akan prestasi merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat bekerja seseorang. Karena itu kebutuhan akan prestasi akan mendorong seseorang untuk mengembangkan kreativitas dan mengerahkan semua kemampuan serta energi yang dimilikinya demi mencapai prestasi kerja yang maksimal. Pegawai akan antusias untuk berprestasi tinggi, asalkan kemungkinan untuk itu diberikan kesempatan.

Kebutuhan akan afiliasi menjadi daya penggerak yang akan memotivasi semangat bekerja pegawai karena setiap orang menginginkan hal-hal berikut :

1. Kebutuhan akan perasaan diterima oleh orang lain dilingkungan ia tinggal; dan bekerja (*sense of belonging*)
2. Kebutuhan akan perasaan dihormati, karena setiap manusia merasa dirinya penting (*sense of importance*). Kebutuhan akan perasaan maju dan tidak gagal (*sense of achievement*)
3. Kebutuhan akan perasaan ikut serta (*sense of participation*).

Ada 2 (dua) jenis motivasi positif dan motivasi negatif (Hasibuan). Motivasi positif (*incentive positive*), adalah suatu dorongan yang bersifat positif, yaitu jika pegawai dapat menghasilkan prestasi diatas prestasi standar, maka pegawai diberikan insentif berupa hadiah. Sebaliknya, motivasi negatif (*incentive negative*), adalah mendorong pegawai dengan ancaman hukuman, artinya jika prestasinya kurang dari prestasi standar akan dikenakan hukuman. Sedangkan jika prestasi diatas standar tidak diberikan hadiah.

Berdasarkan riset yang dikembangkan oleh Sreers, Richard M. dan D. Braunstein, (1970), indikator motivasi berdasarkan Teori David McClelland antara lain : Kebutuhan berprestasi (*need for achievement*), Kebutuhan kekuasaan (*need for power*), Kebutuhan afiliasi (*need for affiliation*).

2.2. Hubungan Antar Variabel

2.2.1. Budaya Organisasi dan Kinerja Karyawan

Karyawan secara konstan dikelilingi oleh budaya organisasi. Budaya Organisasi membentuk latar belakang yang berkaitan dengan lingkungan, kondisi kerja, sikap, perilaku, serta persepsi karyawan pada organisasi tempat mereka bekerja. Behavior atau perilaku merupakan bagian dari budaya yang berkaitan dengan kinerja sebab dengan berperilaku seseorang akan dapat memperoleh yang Ia kehendaki dan yang Ia harapkan.

Budaya organisasi merupakan mekanisme yang kuat dalam mengendalikan perilaku karyawan. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Olu Ojo (2009) mengenai *"Impact Assesment of Corporate Culture On Employee Job Performance in Nigerian Banking Industry"*, diperoleh hasil bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan dari Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan. Kemudian, hubungan antara Budaya Organisasi dengan Kinerja Karyawan ditunjukkan pula pada penelitian yang dilakukan oleh H. Teman Koesmono (2005) mengenai *"Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja serta Kinerja Karyawan pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Skala Menengah di Jawa Timur"*. Hasil penelitian tersebut menyatakan bahwa Budaya Organisasi, Motivasi, dan Kepuasan Kerja memiliki pengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan.

Lebih lanjut, hubungan antara Budaya Organisasi dan Kinerja karyawan dibuktikan pula pada penelitian yang dilakukan oleh Abdullah (2006) berjudul *"Pengaruh Budaya Organisasi, Locus of Control, dan Kepuasan Kerja terhadap*

Kinerja Karyawan pada Kantor Pelayanan Pajak Semarang Barat”. Hasil penelitian berdasarkan pengujian hipotesis menyatakan adanya pengaruh yang positif dari Budaya Organisasi, Locus of Control, dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan. Sehingga dapat dirumuskan hipotesis pada penelitian selanjutnya, yaitu :

H1 = Budaya Organisasi berpengaruh secara positif terhadap Kinerja Karyawan.

2.2.2. Motivasi dan Kinerja Karyawan

Buhler, (2004) memberikan pendapat tentang pentingnya motivasi sebagai berikut: “Motivasi pada dasarnya adalah proses yang menentukan seberapa banyak usaha yang akan dicurahkan untuk melaksanakan pekerjaan”. Motivasi atau dorongan untuk bekerja ini sangat menentukan bagi tercapainya sesuatu tujuan, maka manusia harus dapat menumbuhkan motivasi kerja setinggi-tingginya bagi para karyawan dalam perusahaan”.

Dalam literatur perilaku organisasi, berbagai penelitian mengindikasikan bahwa motivasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja. Mulai dari studi yang sudah tergolong klasik dari Goodman et al., (1970) sampai pada Le Pine et al. (2004) menunjukkan adanya hubungan positif dan signifikan antara motivasi dengan kinerja.

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Hernowo Narmodo pada kantor Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Wonogiri, menunjukkan adanya hubungan positif dan signifikan antara motivasi dan kinerja.

Di samping itu, hubungan antara Motivasi dan Kinerja Karyawan juga dikemukakan pada penelitian Putu Sunarcaya (2008) mengenai "Analisis Faktor-Faktor yang Memengaruhi Kinerja Pegawai di Lingkungan Dinas Kesehatan Kabupaten Alor Nusa Tenggara Timur". Adapun faktor-faktor yang dimaksud adalah Kepemimpinan, Komunikasi, Iklim Organisasi, dan Motivasi.

H2 : Motivasi berpengaruh secara positif terhadap Kinerja Karyawan

2.3. Penelitian Terdahulu

No.	Sumber Pustaka	Judul Penelitian	Nama Penulis/ Tahun	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1)	Tesis (tidak dipublikasikan)	"Pengaruh Budaya Organisasi, Locus of Control, dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Kantor Pelayanan Pajak Semarang Barat".	Abdullah (2006).	<ul style="list-style-type: none"> • Survei. • Populasi mencakup seluruh karyawan Kantor Pelayanan Pajak Semarang Barat yang sudah berstatus Pegawai Negeri Sipil (PNS). • Pengambilan Sampel dengan teknik Simple Random 	<ul style="list-style-type: none"> • Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja. • Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari Locus of Control terhadap Kepuasan Kerja. • Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari Kepuasan Kerja

				<p>Sampling.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Analisis menggunakan SEM (Structural Equation Modelling). • Uji Hipotesis menggunakan Hubungan Kausalitas antar Variabel melalui Analisis Jalur (Path Analysis). • Alat analisis dengan AMOS 4.0 	<p>terhadap Kinerja Karyawan.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan. • Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari Locus of Control terhadap Kinerja Karyawan. • Pengaruh yang dominan terhadap Kinerja Karyawan ditunjukkan oleh Locus of Control, diikuti dengan Kepuasan Kerja, dan Budaya Organisasi.
2)	Jurnal Ilmiah	"Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi, Kepuasan, dan Peningkatan Kinerja Karyawan pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Skala Menengah Di Jawa Timur".	H. Teman Koesmono (2005).	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Survei. ▪ Populasi mencakup seluruh pekerja pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu di Jawa Timur. ▪ Pengambilan sampel dengan <i>Quota Sampling</i>. ▪ Analisis menggunakan SEM (Structural Equation Modelling). ▪ Uji hipotesis menggunakan 	<p>✓ Pengujian hubungan kausalitas antar variabel memperoleh hasil :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pengaruh langsung yang terjadi dapat dijelaskan sebagai berikut : terdapat efek langsung dari variabel Budaya organisasi terhadap Motivasi sebesar 0.680, variabel Motivasi terhadap Kepuasan kerja

				<p>Hubungan Kausalitas antar Variabel yang identik dengan Uji-t.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Alat analisis dengan AMOS 5.0 	<p>sebesar 1.462, Variabel Budaya organisasi terhadap Kepuasan kerja sebesar 1.183, variabel Budaya Organisasi terhadap Kinerja sebesar 0.506, sedangkan variabel Kepuasan kerja terhadap Kinerja sebesar 0.003.</p> <p>2. Pengaruh tidak langsung dapat dijelaskan sebagai berikut : terdapat pengaruh tidak langsung dari variabel Budaya organisasi terhadap variabel Kepuasan Kerja sebesar 0.994, begitu pula terdapat pengaruh tidak langsung dari variabel Budaya Organisasi terhadap variabel Kinerja sebesar 0.267, sedangkan pengaruh tidak langsung dari variabel Motivasi terhadap variabel Kinerja sebesar 0.005.</p> <p>✓ Sehingga dapat disimpulkan hal-hal</p>
--	--	--	--	--	--

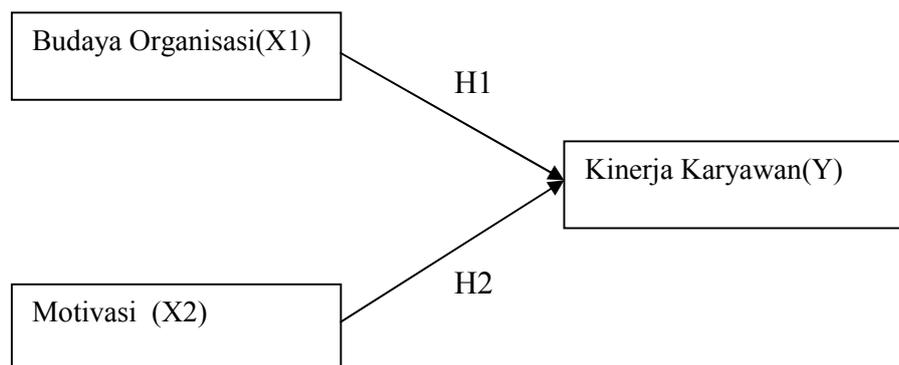
					<p>sebagai berikut :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Motivasi secara positif. 2. Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja secara positif. 3. Motivasi berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja secara positif. 4. Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja secara positif. 5. Motivasi berpengaruh terhadap Kinerja secara positif. 6. Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja secara positif.
3)	Jurnal Ilmiah	Pengaruh Motivasi Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Di Lingkungan Dinas Bina Marga Propinsi Jawa Tengah	Binawan Nur Tjahjono Tri Gunarsih (2008)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Survey ▪ Populasi mencakup seluruh pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Wonogiri ▪ Metode yang digunakan untuk mengumpulkan data terdiri dari : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Kuesioner ▪ Studi 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Uji instrumen <ol style="list-style-type: none"> 1. Hasil uji validitas masing-masing variabel menunjukkan bahwa nilai rxy adalah positif dan menunjukkan bahwa nilai tersebut lebih besar dari nilai r tabel ($\alpha = 0,05$; $n = 40$; $r_{tabel} = 0,312$) 2. Variabel bebas motivasi, dan budaya organisasi

				dokumentasi dan kepastakaan	secara individual berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Pegawai. 3. Variabel budaya organisasi mempunyai pengaruh yang lebih kuat terhadap Kinerja Pegawai dibandingkan variabel motivasi kerja.
4)	Tesis (tidak dipublikasikan)	"Analisis Faktor-Faktor yang Memengaruhi Kinerja Pegawai di Lingkungan Dinas Kesehatan Kabupaten Alor Nusa Tenggara Timur".	Putu Sunarcaya (2008).	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Survei. ▪ Populasi mencakup seluruh pegawai di lingkungan Dinas Kesehatan Kabupaten Alor. ▪ Pengambilan Sampel dengan memadukan teknik <i>Purposive Sampling</i> dan <i>Simple Random Sampling</i>. ▪ Analisis dengan Regresi Linear Berganda. ▪ Uji Hipotesis menggunakan <i>Chi-Square (x^2) Test</i>, Uji-F untuk pengaruh secara simultan, serta Uji-t untuk pengaruh secara parsial. ▪ Alat analisis dengan SPSS 15 for Windows. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Berdasarkan hasil <i>Chi-Square (x^2) Test</i>, faktor yang meliputi Kepemimpinan, Komunikasi, Iklim Organisasi, dan Motivasi, masing-masing menunjukkan hubungan yang positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Pegawai). 2. Berdasarkan hasil Uji -F, secara simultan terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara Kepemimpinan, Komunikasi, Iklim Organisasi, dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai. 3. Berdasarkan hasil Uji-t, secara parsial terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari Motivasi terhadap Kinerja Pegawai. Namun, pada faktor Kepemimpinan, Komunikasi, dan

					Iklm Organisasi masing-masing tidak berpengaruh yang signifikan pada Kinerja Pegawai.
--	--	--	--	--	---

2.4. Kerangka Pemikiran Teoritis

Berdasarkan penjelasan diatas , dapat digambarkan kerangka pemikiran mengenai hubungan antara Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja adalah sebagai berikut :



Sumber : Nur Tjahyono (2008), Sugiyono (2004), Ferdinand (2006)

Berdasarkan kerangka pemikiran diatas, maka penelitian dimaksudkan untuk menguji dan menganalisis pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan.

2.5 Perumusan Hipotesis

$$Y = b_1X_1 + b_2X_2 + e$$

X1 mewakili Budaya Organisasi, X2 yang mewakili Motivasi. X1 (Budaya Organisasi) sebagai variabel independen, memengaruhi Y (Kinerja Karyawan) sebagai variabel dependen, serta X2 (Motivasi) sebagai variabel independen,

memengaruhi Y (Kinerja Karyawan) sebagai variabel dependen. Maka dapat dirumuskan Hipotesis Uji sebagai berikut.

1. Untuk H1 :

1) H_0 = tidak ada pengaruh positif dan signifikan antara Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan, di mana $\beta = 0$.

2) H_a = ada pengaruh positif dan signifikan antara Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan, di mana $\beta > 0$.

2. Untuk H2 :

1) H_0 = tidak ada pengaruh positif dan signifikan antara Motivasi terhadap Kinerja Karyawan, di mana $\beta = 0$.

2) H_a = ada pengaruh positif dan signifikan antara Motivasi terhadap Kinerja Karyawan, di mana $\beta > 0$.

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1. Variabel Penelitian dan Definisi Variabel Operasional

3.1.1. Variabel Penelitian

Variabel pada penelitian ini adalah 2 (dua) variabel independen dan 1 (satu) variabel dependen. Variabel independen tersebut adalah Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja, dan variabel dependen adalah Kinerja.

3.1.2. Definisi Operasional

Definisi operasional adalah penjabaran masing-masing variabel terhadap indikator-indikator yang membentuknya. Dalam penelitian ini, indikator-indikator variabel tersebut antara lain sebagai berikut :

1. Budaya Organisasi (X1)

Variabel Independen pertama dalam penelitian ini adalah Budaya Organisasi. Budaya Organisasi adalah Cara pandang dan nilai-nilai luhur yang diyakini oleh seluruh anggota pada suatu organisasi yang berperan sebagai pedoman dalam berperilaku, serta menjadikan organisasi yang bersangkutan berbeda dengan organisasi lain.

Indikator variabel Budaya Organisasi dalam penelitian ini diadaptasi dari *Corporat Values* dan *Key Behavior* dari Transformasi Budaya PT. Telkom, yaitu :

1. *Commitment to Long Term (X1.1)*
2. *Customer First (X1.2)*

3. *Co-creation of Win-win Partnership (X1.3)*
4. *Caring Meritocracy (X1.4)*
5. *Collaborative Innovation (X1.5)*

2. Motivasi (X2)

Variabel Independen kedua dalam penelitian ini adalah Motivasi . Motivasi adalah pemberian kegairahan bekerja kepada pegawai. Dengan pemberian motivasi dimaksudkan pemberian daya perangsang kepada pegawai yang bersangkutan agar pegawai tersebut bekerja dengan segala daya dan upayanya.

Indikator Motivasi pada penelitian ini dikembangkan dari riset yang dilakuakn oleh Sreers, Richard M. dan D. Braunstein, (1970), “ *A behaviorally based measure of manifest needs in work setting*”, *journal of vocational behavior*, October, 254-261

Indikator-indikator tersebut antara lain :

- a. *Kebutuhan Berprestasi (X2.1)*
- b. *Kebutuhan Kekuasaan (X2.2)*
- c. *Kebutuhan Kebutuhan Afiliasi (X2.3)*

3. Kinerja (Y)

Variabel Dependen dalam penelitian ini adalah Kinerja Karyawan. Kinerja adalah Prestasi yang mampu dicapai oleh karyawan dalam melaksanakan tugas yang menjadi tanggung jawabnya.

Indikator variabel Kinerja Karyawan dalam penelitian ini diadaptasi dari kuesioner yang dikembangkan oleh Tsui, Anne S., Pearce, dan Porter (1997) dalam Mas'ud (2004), "Alternative Approaches to The Employee Organization Relationship : Does Investment in Employee Pay Off?", *Academy of Management Journal*, vol. 40 No. 5, 1089-1121; serta Heijrachman dan Husnan (1990). Pengukuran dilakukan menggunakan skala Likert dengan lima (5) poin. Adapun indikator yang dimaksud antara lain :

- a. Kuantitas kerja karyawan (Y1)
- b. Kualitas kerja karyawan (Y2)
- c. Efisiensi (Y3)
- d. Keandalan (Y4)
- e. Sikap (Y5)
- f. Pengetahuan karyawan (Y6)
- g. Kreativitas karyawan (Y7)

3.2. Populasi dan Sampel

3.2.1. Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek atau subjek yang memiliki kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2008). Populasi pada penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Telkom Divisi Regional IV Semarang (Jawa Tengah)

Populasi dalam penelitian ini berjumlah 1548 orang mencakup seluruh karyawan PT. Telkom Regional IV Jawa Tengah – DIY.

3.2.2. Sampel

Sampel merupakan bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh suatu populasi yang akan diteliti. Penentuan sampel dalam penelitian ini dilakukan dengan jenis *Non Probability Sampling*. *Non Probability Sampling* jenis sampel ini tidak dipilih secara acak. Tidak semua unsur atau elemen populasi mempunyai kesempatan sama untuk bisa dipilih menjadi sampel. Teknik *Non Probability Sampling* yang dipilih yaitu dengan *Convenience Sampling* yaitu responden sebagai sampel berdasarkan kebetulan, yaitu siapa saja yang secara kebetulan bertemu dengan peneliti dapat digunakan sebagai sampel bila orang yang kebetulan ditemui cocok sebagai sumber data (Sugiyono, 2004). Keuntungan dari pada teknik ini adalah terletak pada ketepatan peneliti memilih sumber data sesuai dengan variabel yang diteliti (Arikunto, 2002)

Dari populasi yang ada, ukuran sampel minimum diperoleh dengan menggunakan rumus Slovin (Umar, 2003), sebagai berikut :

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Keterangan:

n = Ukuran Sampel

N = Ukuran populasi

e = Persen kelonggaran ketidakpastian karena kesalahan pengambilan sampel yang masih dapat ditolerir, maksimum sebesar 10%.

Berdasarkan rumus Slovin di atas, maka ukuran sampel minimum pada masing-masing cabang adalah sebagai berikut :

$$n = \frac{1548}{1 + 1548(0,1)^2}$$

$$= 93,93 = 94 \text{ orang}$$

3.3. Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan adalah berupa *cross-sectional data*, karena peneliti mengumpulkan data hanya saat riset lapangan. Sedangkan sumber data yang digunakan bersifat primer dan sekunder.

Peneliti memperoleh data primer dengan cara menyebar kuesioner kepada karyawan perusahaan yang telah ditentukan sebagai responden. Sedangkan data sekunder diperoleh dengan mengadakan studi pustaka dari referensi-referensi yang berkaitan dengan masalah yang akan diteliti, catatan-catatan perusahaan, serta jurnal yang membahas tentang variabel-variabel dalam penelitian ini.

3.4. Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data di sini ditujukan untuk memperoleh skor yang berfungsi sebagai arah hubungan Budaya Organisasi, Motivasi dan Kinerja Karyawan pada PT. Telkom Divisi Regional IV

Data primer diperoleh melalui wawancara dan kuesioner . Kuesioner disiapkan dalam bentuk pilihan jawaban yang sesuai dengan persepsi responden, yaitu berupa pertanyaan tertutup. Pengukuran data yang dilakukan dalam penelitian ini menggunakan skala likert pada interval 1-5, dengan kriteria sebagai berikut : 1 = Sangat Tidak Setuju ; 2 = Tidak Setuju ; 3 = Netral ; 4 = Setuju ; 5 = Sangat setuju.

3.5. Metode Analisis

3.5.1 Analisis Multivariat

1. Uji Reliabilitas.

Digunakan untuk mengukur kehandalan indikator. Jika angka reliabilitas Alpha Cronbach > 0.6 maka item variabel tersebut dinyatakan reliable, dan jika angka reliabilitas Alpha < 0.6 maka item variabel tersebut dinyatakan tidak reliable (Nunnaly,1960).

2. Uji Validitas.

Digunakan untuk mengukur valid atau tidaknya suatu indikator. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pernyataan kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Dalam penelitian ini, pengujian validitas instrumen penelitian dilakukan dengan melihat angka signifikansi, yaitu membandingkan nilai r hitung (*Corrected Item-Total Correlation*) dengan r tabel untuk *degree of freedom* (df) = n-2.

3.5.2. Uji Asumsi Klasik

Beberapa uji penyimpangan asumsi klasik yang perlu dilakukan dalam penelitian ini, antara lain (Ghozali, 2009) :

1. Uji Normalitas.

Uji normalitas digunakan untuk menguji tingkat kenormalan distribusi variabel pengganggu atau residual dalam model regresi. Adapun analisis yang digunakan untuk menguji normalitas dalam penelitian ini adalah dengan metode grafik, yaitu menggunakan grafik normal probability plot. Grafik normal probability plot berfungsi membandingkan distribusi kumulatif dari data sesungguhnya dengan distribusi kumulatif dari distribusi normal (Ghozali, 2009). Deteksi normalitas dilihat melalui penyebaran data (plot) pada sumbu diagonal, dengan kriteria :

1. Jika data menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.
2. Jika data menyebar jauh dari garis diagonal dan tidak mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.

2. Uji Multikolinieritas

Pengujian multikolinieritas dilakukan dengan menggunakan nilai VIF. Suatu variabel menunjukkan gejala multikolinieritas bisa

dilihat dari nilai VIF (*Variance Inflation Factor*) yang tinggi pada variabel-variabel bebas suatu model suatu model regresi.

3. Uji *Heteroskedastisitas*.

Heteroskedastisitas adalah kondisi di mana sebaran varian faktor atau *disturbance* tidak konstan sepanjang daerah observasi. Uji heteroskedastisitas digunakan untuk melihat sifat dari variance error. Model Regresi yang baik adalah yang variansnya bersifat *homoskedastis* atau *equal variance*. Adapun metode yang digunakan untuk mendeteksi ada atau tidaknya heteroskedastisitas yaitu Metode Grafik. Metode ini dilakukan dengan melihat grafik plot antara nilai prediksi variable dependen (ZPRED) dengan residualnya (SRESID). Dasar penentuan ada atau tidaknya heteroskedastisitas yaitu :

1. Jika ada pola tertentu (plot) yang teratur (bergelombang, melebar lalu menyempit), maka terjadi heteroskedastisitas.
2. Jika tidak ada pola yang jelas atau plot menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y secara acak, maka tidak terjadi heteroskedastisitas atau model bersifat homoskedastis.

3.5.3. Analisis Kuantitatif

Analisis kuantitatif dilakukan dengan menggunakan statistik untuk data yang memerlukan pengukuran. Analisis kuantitatif bertujuan untuk mengetahui pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen.

Untuk menguji pengaruh 2 (dua) atau lebih variabel independen terhadap satu variabel dependen dinyatakan dengan rumus sebagai berikut.

$$\text{Rumus : } Y = \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \dots + e$$

Y = variabel dependen, yaitu kinerja karyawan

β_1 = koefisien regresi variabel 1

β_2 = koefisien regresi variabel 2

X_1 = variabel independen 1

X_2 = variabel independen 2

e = *residual error*

5.5.1. Pengujian Hipotesis

1. Uji F

Digunakan untuk menguji tingkat signifikansi model riset dengan mengukur pengaruh variabel Budaya Organisasi terhadap Kinerja, dan Motivasi terhadap Kinerja

Kriteria Pengujian :

- a. H_0 diterima dan H_a ditolak jika $F_{\text{hitung}} \leq F_{\text{tabel}}$, sehingga tidak ada pengaruh yang signifikan dari X_1 terhadap X_2 , serta X_1 dan X_2 terhadap Y .

- b. H_0 ditolak dan H_a diterima jika F hitung $>$ F tabel, sehingga ada pengaruh yang signifikan dari X_1 terhadap X_2 , serta X_1 dan X_2 terhadap Y .

2. Koefisien Determinasi

Koefisien Determinasi digunakan untuk mengukur besarnya kontribusi dari variabel independen yang diteliti terhadap variabel dependen. Jika nilai R^2 hitung semakin besar (mendekati satu) maka kontribusi dari variabel independen terhadap variabel dependen semakin besar. Hal ini mengindikasikan bahwa model yang digunakan semakin kuat untuk menerangkan variasi variabel dependen. Sebaliknya, jika nilai R^2 hitung semakin kecil (mendekati nol) maka kontribusi dari variabel independen terhadap variabel dependen semakin kecil, dan model yang digunakan semakin lemah menerangkan variasi variabel dependen. Besarnya koefisien determinasi ganda (R^2) berada di antara 0 dan 1 atau $0 < R^2 < 1$.

3. Uji t

Pengujian ini bertujuan untuk menguji pengaruh variabel bebas (budaya organisasi dan motivasi) terhadap variabel terikat (kinerja) secara terpisah atau parsial.

Hipotesis yang digunakan dalam pengujian ini adalah sebagai berikut:

H0 : Variabel-variabel bebas (budaya organisasi dan motivasi) tidak mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap variabel terikat (kinerja karyawan).

H1 : Variabel-variabel bebas (budaya organisasi dan motivasi) mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap variabel terikat (kinerja karyawan).

Dengan pengambilan keputusan:

- a. Dengan membandingkan nilai t hitung dengan t tabel. Apabila $t \text{ tabel} > t \text{ hitung}$, maka H0 diterima dan H1 ditolak. Apabila $t \text{ tabel} < t \text{ hitung}$, maka H0 ditolak dan H1 diterima. Dengan tingkat signifikansi 95 persen ($\alpha=5 \%$).
- b. Dengan menggunakan angka probabilitas signifikansi. Apabila angka probabilitas signifikansi $> 0,05$, maka H0 diterima dan H1 ditolak. Apabila angka probabilitas signifikansi $< 0,05$, maka H0 ditolak dan H1 diterima.