

**PENGARUH KONDISI KERJA DAN BUDAYA KERJA
TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN MOTIVASI KERJA
SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING*
(STUDI PADA TENAGA KEFARMASIAN PT. KIMIA FARMA
APOTEK UNIT BISNIS MANADO)**

Jonly Piere Unepetty¹⁾, Masruchin²⁾, Djoharsyah²⁾

¹⁾Program Studi Magister Ilmu Kefarmasian, Minat Bisnis Farmasi,
Sekolah Pascasarjana Universitas Pancasila

²⁾Fakultas Farmasi, Universitas Pancasila

Email: jonlyunepetty@gmail.com

ABSTRAK

Kinerja merupakan tolok ukur keberhasilan sebuah perusahaan dalam melakukan fungsi bisnisnya. Ada beragam faktor yang mempengaruhi kinerja. Salah satu adalah motivasi yang berperan penting bagi karyawan dalam melakukan pekerjaan. Motivasi karyawan dalam bekerja dapat dipengaruhi oleh keadaan sekitarnya seperti kondisi kerja dan budaya kerja. Kondisi kerja merupakan kondisi yang dirasakan karyawan ditempat karyawan bekerja. Sedangkan budaya kerja merupakan cara atau perilaku karyawan dalam bekerja yang ditetapkan perusahaan. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh kondisi kerja dan budaya kerja terhadap motivasi dan melihat dampaknya terhadap kinerja karyawan yang dalam hal ini adalah tenaga kefarmasian PT. Kimia Farma Apotek Unit Bisnis Manado. Kuesioner didesain dengan pertanyaan tertutup digunakan sebagai instrumen penelitian. Pengambilan sampel menggunakan metode *stratified sampling* yang dibagi dalam kelompok apoteker dan kelompok tenaga teknis kefarmasian dengan besar sampel adalah 22 apoteker dan 60 tenaga teknis kefarmasian dengan metode sensus. Berdasarkan kerangka konsep yang dibentuk, metode analisis regresi berganda dan analisis regresi sederhana digunakan sebagai teknik analisis data, program SPSS (*Statistical Package For Service Solutions*) versi 19 digunakan untuk menganalisis data yang diperoleh setelah penelitian. Penelitian ini menunjukkan bahwa dalam analisis regresi berganda pada kedua kelompok, secara parsial kondisi kerja berpengaruh terhadap motivasi dan budaya kerja berpengaruh terhadap motivasi. Demikian juga secara serempak pada kedua kelompok, kondisi kerja dan budaya kerja berpengaruh terhadap motivasi. Sedangkan dalam analisis regresi sederhana pada kedua kelompok diperoleh hasil bahwa motivasi berpengaruh terhadap kinerja. Berdasarkan koefisien determinasi diperoleh pengaruh kondisi kerja dan budaya kerja terhadap motivasi pada kelompok apoteker sebesar 70,1% dan pada kelompok tenaga teknis kefarmasian sebesar 36%. Untuk pengaruh motivasi pada kinerja, dari koefisien determinasi pada kelompok apoteker diperoleh sebesar 49,6% dan kelompok tenaga teknis kefarmasian sebesar 13,9%.

Kata kunci: kinerja, motivasi, budaya kerja, kondisi kerja, apoteker, tenaga teknis kefarmasian

ABSTRACT

Performance is a measure of the success of a company doing its business functions. There are many factors that influence the performance. One of the important factor supporting the employees doing their job is motivation. Employee's motivation can be influenced by the environment such as working condition and work culture. The working condition is a conditions that perceived by the employees where they work. And the work culture is a manner or a behavior that specified by the company for employees to do their job. The aims of this research is to determine the influence of working conditions and work culture to motivation and see the impact on the employee's performance at PT. Kimia Farma Apotek Business Unit Manado. The questionnaire was designed with closed questions as a research instrument. Sampling used the stratified sampling method that be divided into

pharmacists group and pharmaceutical technical personnel group with the sample 22 pharmacists and 60 pharmaceutical technical personnel with census method. Based on the conceptual framework that established, multiple regression analysis and simple regression analysis is used as data analysis, SPSS (Statistical Package For Service Solutions) version 19 is used to analyze the data obtained after research. This research shows that in a multiple regression analysis in both groups, partially working conditions can influence motivation and work culture can influence motivation. Likewise synchronously in both groups, working conditions and work culture can influence motivation. Whereas in the simple regression analysis in both groups showed that the motivation can influence performance. Based on the determination coefficient obtained the influence of working conditions and work culture to motivation of pharmacists group is 70.1% and in the pharmaceutical technical personnel is 36%. The influence of motivation to performance from determination coefficient in pharmacists group is 49,6% and in the pharmaceutical technical personnel is 13,9%.

Keywords: *performance, motivation, work culture, working condition, pharmacist, pharmaceutical technical personnel.*

PENDAHULUAN

Dewasa ini, perubahan lingkungan bisnis yang sangat cepat menuntut peran sumber daya manusia dalam keunggulan bersaing. Sumber daya manusia menjadi penentu keberhasilan pelaksanaan organisasi yang efektif (Ebert dan Griffin, 2015). Suatu ukuran untuk menentukan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya adalah kinerja (*performance*) (Bangun, 2012).

Menurut Moorhead dan Griffin (2013), kinerja pada perusahaan bergantung pada kemampuan dan lingkungan serta motivasi. Hubungan ini dapat dinyatakan sebagai berikut:

$$P = M + A + E$$

yang mana $P = performance$ (kinerja), $M = motivation$ (motivasi), $A = ability$ (kemampuan), dan $E = environment$ (lingkungan). Untuk mencapai kinerja tingkat tinggi, seorang karyawan harus mau melakukan pekerjaan dengan baik (motivasi), harus mampu melakukan pekerjaan secara efektif (kemampuan), dan harus mempunyai materi, sumber daya, perlengkapan, dan informasi untuk melakukan pekerjaan tersebut (lingkungan).

Mathis dan Jakson dalam Bangun (2012) mengatakan bahwa motivasi merupakan hasrat dalam diri seseorang menyebabkan orang tersebut melakukan suatu tindakan. Motivasi kerja merupakan dorongan kepada karyawan untuk melaksanakan pekerjaannya. Dengan motivasi kerja, karyawan dapat melaksanakan pekerjaannya dengan baik.

Dalam menciptakan suasana yang menarik terhadap pandangan karyawan atas pekerjaannya, perusahaan perlu memerhatikan faktor kondisi kerja (Bangun, 2012). Hal ini membuat kondisi kerja dapat menjadi suatu bentuk motivasi

bagi karyawan. Menurut Stewart and Stewart dalam Bagus (2009), Kondisi Kerja adalah “*Working condition can be defined as series of conditions of the working environment in which become the working place of the employee who works there*”. Definisi ini kurang lebih dapat diartikan kondisi kerja sebagai serangkaian kondisi atau keadaan lingkungan kerja dari suatu perusahaan yang menjadi tempat bekerja dari para karyawan yang bekerja di dalam lingkungan tersebut. Yang dimaksud disini adalah kondisi kerja yang baik yaitu nyaman dan mendukung pekerja untuk dapat menjalankan aktivitasnya dengan baik. Meliputi segala sesuatu yang ada di lingkungan karyawan yang dapat mempengaruhi kinerja.

Selain itu, faktor lain yang perlu diperhatikan berkaitan dengan lingkungan adalah budaya kerja. Menurut Robbins dan Judge dalam Budihardjo (2014), budaya kerja memberikan pedoman sebagai norma bagi karyawan dalam bersikap dan berperilaku. Budaya kerja juga dijadikan oleh perusahaan untuk berperan sebagai suatu pengendali dan sekaligus pengarah tindakan dari karyawan.

Pengelolaan sumber daya manusia dengan tujuan untuk meningkatkan kinerja dengan memotivasi lewat upaya memperhatikan kondisi kerja dan budaya kerja juga sangat penting dilakukan oleh perusahaan yang bergerak di bidang farmasi. Ketatnya persaingan bisnis di bidang farmasi juga terjadi dalam bisnis ritel dalam bentuk apotek. Menurut Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 51 Tahun 2009 tentang Pekerjaan Kefarmasian menjelaskan bahwa apotek merupakan salah satu fasilitas pelayanan kefarmasian dimana dilakukan bentuk pekerjaan kefarmasian.

Dalam Laporan Tahunan PT. Kimia Farma (Persero) Tbk. Tahun 2015 disebutkan PT. Kimia Farma Apotek (KFA) sebagai anak perusahaan PT. Kimia Farma (Persero) Tbk. yang bergerak dalam bidang usaha ritel farmasi yaitu apotek. Merujuk pada Tabloid Kontan No. 6 – XIX (2015: 8-9) sampai dengan oktober 2015, jumlah gerai apotek milik KFA mencapai 700 apotek yang tersebar di seluruh Indonesia. Hal ini membuat KFA menjadi pemimpin dalam bisnis ritel farmasi dengan jumlah gerai apotek terbanyak. Untuk memudahkan dalam bentuk pengelolaan apotek, setiap wilayah kerja dengan jumlah apotek tertentu diatur dalam bentuk unit bisnis.

Penelitian ini mengambil objek PT. Kimia Farma Apotek Unit Bisnis Manado yang saat ini membawahi 27 apotek yang berada di kota Manado dan wilayah sekitar kota Manado. Dari sumber data yang didapatkan per Maret 2016, unit bisnis manado dalam menjalankan kegiatan usahanya memiliki karyawan sebanyak 202 orang yang terdiri dari 29 apoteker, 131 tenaga teknis kefarmasian dan 42 tenaga non farmasi.

Tujuan penelitian ini untuk mengetahui pengaruh kondisi kerja dan budaya kerja terhadap kinerja lewat bentuk motivasi. Dimana sebagai awal, kondisi kerja dan budaya kerja yang mempengaruhi motivasi. Kemudian dilihat pengaruh motivasi terhadap hasil akhir dalam bentuk kinerja.

METODELOGI PENELITIAN

Pada penelitian ini menggunakan analisis regresi yaitu analisis regresi berganda dan analisis regresi sederhana. Analisis regresi berganda digunakan pada analisis hubungan antar variabel yaitu

variabel kondisi kerja dan variabel budaya kerja sebagai variabel bebas dan variabel motivasi sebagai variabel terikat. Sedangkan untuk analisis regresi sederhana digunakan pada analisis hubungan antar variabel yaitu variabel motivasi sebagai variabel bebas dan variabel kinerja sebagai variabel terikat. Pengujian hipotesis menggunakan uji t dan uji F. Untuk mengetahui besar pengaruh yang dihasilkan variabel bebas pada variabel terikat dilihat pada koefisien determinasi. Terlebih dahulu peneliti menggunakan pengujian awal yaitu uji validitas dan uji reliabilitas pada instrumen/alat ukur yang digunakan dalam hal ini adalah kuesioner tertutup.

Dalam penelitian ini menggunakan teknik sampling yaitu *stratified sampling*. Jumlah sampel yang digunakan untuk masing-masing kelompok adalah semua (sensus) jumlah populasi apoteker dan jumlah populasi tenaga teknis kefarmasian yang sesuai dengan kriteria inklusi dan eksklusi. Analisis data dilakukan dengan tiga tahap yaitu, pertama pengumpulan hasil jawaban responden dan dilakukan kuantifikasi dengan pemberian skor. Kedua pengaturan data yang telah diperoleh ke dalam bentuk tabel untuk mempermudah dalam melakukan analisis data. Ketiga pelaksanaan analisis data dengan menggunakan bantuan komputer program SPSS.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil penelitian dari kedua kelompok sampel diperoleh bahwa semua variabel bebas berpengaruh terhadap variabel terikat, baik pada analisis regresi berganda maupun analisis regresi sederhana. Analisis regresi

berganda diperoleh hasil bahwa kondisi

diterima), budaya kerja berpengaruh terhadap motivasi (H_2 diterima) dan; kondisi kerja dan budaya kerja secara bersama-sama berpengaruh terhadap motivasi (H_3 diterima). Untuk analisis regresi sederhana diperoleh hasil bahwa motivasi berpengaruh terhadap kinerja (H_4 diterima). Maka dari kedua analisis regresi tersebut dapat disimpulkan bahwa kepuasan terhadap kondisi kerja dan implementasi dari budaya kerja akan berpengaruh pada motivasi dalam bekerja yang kemudian memiliki dampak bagi kinerja dari pekerjaan yang dilakukan.

Pengaruh kondisi kerja dan budaya kerja terhadap motivasi

Dari persamaan regresi berganda yang terbentuk pada kelompok apoteker menunjukkan pengaruh kondisi kerja dan budaya kerja terhadap motivasi mempunyai hubungan yang linier (+ = arah garis naik). Demikian halnya pada kelompok tenaga teknis kefarmasian, dari persamaan regresi berganda yang terbentuk juga menunjukkan pengaruh kondisi kerja dan budaya kerja terhadap motivasi juga mempunyai hubungan yang linier (+ = arah garis naik). Hal ini berarti pada kelompok apoteker maupun kelompok tenaga teknis kefarmasian berlaku keadaan jika kepuasan karyawan akan kondisi kerja meningkat dan implementasi budaya kerja oleh karyawan semakin baik maka motivasi karyawan dalam bekerja akan meningkat.

Untuk melihat besar pengaruh setiap variabel bebas terhadap variabel terikat dapat dilihat dari nilai koefisien regresi. Berdasarkan nilai koefisien regresi pada kelompok apoteker, kondisi kerja (0,487) dan budaya kerja (0,484) memberikan

kerja berpengaruh terhadap motivasi (H_1

pengaruh yang sama terhadap besar motivasi. Artinya antara kondisi kerja dan budaya kerja memberikan pengaruh yang sama-sama dominan terhadap tumbuhnya motivasi. Dengan demikian pada kelompok apoteker, pemenuhan kepuasan akan kondisi kerja dan implementasi budaya kerja sama pentingnya dalam menumbuhkan motivasi dalam bekerja.

Sedangkan pada kelompok tenaga teknis kefarmasian berdasarkan nilai koefisien regresi, budaya kerja (0,423) memiliki pengaruh yang lebih daripada kondisi kerja (0,327) terhadap besar motivasi. Artinya budaya kerja memberikan pengaruh yang lebih dominan terhadap motivasi daripada kondisi kerja. Dengan demikian untuk menumbuhkan motivasi pada kelompok tenaga teknis kefarmasian, implementasi budaya kerja yang semakin baik lebih penting untuk dilakukan daripada pemenuhan kepuasan akan kondisi kerja.

Untuk melihat seberapa berpengaruh kondisi kerja dan budaya kerja terhadap motivasi dapat dilihat dari nilai R square pada koefisien determinasi. Pada kelompok apoteker, diperoleh nilai R square sebesar 0,701. Hal ini berarti bahwa 70,1% dari motivasi dalam bekerja disebabkan oleh kondisi kerja dan budaya kerja. Jadi 29,9% dari motivasi disebabkan oleh faktor-faktor lain yang tidak masuk dalam penelitian ini. Hasil ini bisa dikatakan baik karena sebagian besar motivasi dalam bekerja telah disebabkan oleh kondisi kerja dan budaya kerja yang menjadi variabel penelitian.

Pada kelompok tenaga teknis kefarmasian diperoleh nilai R square sebesar 0,360. Hal ini berarti bahwa 36% dari motivasi dalam bekerja disebabkan

oleh kondisi kerja dan budaya kerja. Jadi 64% dari motivasi disebabkan oleh faktor-faktor lain yang tidak masuk dalam penelitian ini. Hasil pada kelompok tenaga kefarmasian perlu menjadi perhatian manajemen karena pada kelompok ini kepuasan akan kondisi kerja dan implementasi budaya kerja memiliki pengaruh yang rendah terhadap motivasi dalam bekerja.

Kepuasan akan kondisi kerja penting untuk dipenuhi. Berdasarkan deskripsi jawaban responden pada variabel kondisi kerja diperoleh indikator hubungan kerja merupakan indikator dengan persentase tertinggi yaitu sebesar 89% sedangkan indikator beban kerja merupakan indikator dengan persentase terendah yaitu sebesar 78,67%. Hal ini berarti bagi karyawan kondisi dari hubungan kerja antar karyawan maupun karyawan dengan atasan sudah relatif baik berbeda dengan kondisi dari beban kerja dimana karyawan merasa kurang puas terhadap beban kerja yang dijalani. Kondisi beban kerja sesuai dengan keadaan dilapangan dimana karyawan dengan lama kerja yang lebih lama atau latar belakang pendidikan yang lebih tinggi yang kemudian akan diberikan beban kerja lebih seperti dalam hal penanggung jawab tugas atau melaksanakan tugas administrasi yang dianggap penting bagi pimpinan.

Implementasi budaya kerja yang belum maksimal dapat dilihat dari deskripsi jawaban responden pada variabel budaya kerja yang persentasenya untuk setiap dimensi masih berkisar 80%. Kerja keras dengan indikator menyelesaikan pekerjaan dengan mengerahkan segenap kemampuan untuk mendapatkan hasil terbaik menjadi indikator yang implemensainya tertinggi yaitu dengan persentase 88,33%. Sedangkan kerja cerdas dengan indikator kemampuan dalam belajar cepat (*fast learner*) dan memberikan solusi yang tepat menjadi indikator yang implemensainya terendah yaitu dengan persentase sebesar 80,67%.

Adanya faktor-faktor lain diluar penelitian yang turut mempengaruhi motivasi bisa dimaklumi. Karena selain faktor kondisi kerja dan budaya kerja, banyak faktor-faktor lain yang dapat mempengaruhi motivasi. Menurut teori dua faktor Herzberg dalam Bangun (2012) disebutkan dalam faktor *hygiene* terdapat faktor-faktor lain yang dapat mempengaruhi motivasi yaitu seperti kebijaksanaan dan administrasi; pengawasan dan supervisi; dan gaji dimana faktor-faktor tersebut bukan merupakan fokus dalam penelitian ini. Untuk ini dapat disarankan pada penelitian selanjutnya agar dapat meneliti faktor-faktor tersebut agar dapat diketahui pengaruhnya terhadap motivasi.

Tabel I. Indikator Variabel Penelitian

Variabel		Indikator
Kondisi Kerja (Bangun, 2012)	X ₁	Waktu Kerja Beban Kerja Hubungan Kerja Sarana dan Prasarana
Budaya Kerja (Ruh Perusahaan Kimia Farma)	X ₂	Kerja Iklas Kerja Cerdas Kerja Keras Kerja Antusias Kerja Tuntas
Motivasi (Herzberg dalam Moorhead dan Griffin, 2013)	Y	Pencapaian Pengakuan Pekerjaan Tanggung Jawab Kemajuan dan Pertumbuhan
Kinerja (Bangun, 2012)	Z	Sikap Perilaku Hasil

Pengaruh motivasi terhadap kinerja

Berdasarkan persamaan regresi sederhana, pada kelompok apoteker dan kelompok tenaga teknis kefarmasian diperoleh hasil bahwa motivasi memiliki hubungan yang linier dengan kinerja (+ = arah garis naik). Hal ini berarti jika motivasi dalam bekerja semakin baik maka kinerja yang dihasilkan pun akan semakin baik pula.

Dari koefisien determinasi diperoleh nilai R square sebesar 0,496 untuk kelompok apoteker. Hal ini berarti bahwa 49,6% dari kinerja dipengaruhi oleh motivasi dan 50,4% yang mempengaruhi motivasi merupakan faktor-faktor yang tidak masuk dalam penelitian ini. Sedangkan pada kelompok tenaga teknis kefarmasian diperoleh nilai R square sebesar 0,139. Hal ini berarti bahwa 13,9% dari kinerja dipengaruhi oleh motivasi dan 86,1% yang mempengaruhi motivasi merupakan faktor-faktor yang tidak masuk dalam penelitian ini.

Dari hasil uji koefisien determinasi, pada kelompok apoteker bisa dikatakan motivasi masih dalam kategori sedang dalam mempengaruhi kinerja karena dari keseluruhan pengaruh terhadap kinerja, hampir setengahnya disebabkan oleh motivasi. Temuan yang dapat menjadi masalah pada uji koefisien determinasi adalah rendahnya motivasi dalam memberikan pengaruh terhadap kinerja pada kelompok tenaga teknis kefarmasian.

Pengaruhnya motivasi yang rendah terhadap kinerja pada kelompok tenaga teknis kefarmasian bisa disebabkan oleh status kepegawaian dari tenaga teknis kefarmasian. Jika didasarkan pada deskriptif responden diperoleh bahwa status kepegawaian tenaga teknis kefarmasian sekitar 76,6% statusnya bukan merupakan pegawai tetap. Kondisi ini tercermin jika mengacu pada jawaban responden terhadap variabel motivasi pada dimensi pengakuan dengan indikator penghargaan dari perusahaan yang memiliki

persentase terendah yaitu 69,33%. Demikian halnya dengan indikator kesempatan untuk promosi yang memiliki persentase 78,33%. Dari data deskriptif tersebut dapat disimpulkan bahwa masih banyak karyawan yang merasa tidak memperoleh pengakuan dari perusahaan yang juga bisa lebih diperinci disebabkan oleh belum memiliki kesempatan untuk promosi.

Adanya faktor-faktor lain diluar penelitian yang turut mempengaruhi kinerja pada dasarnya bisa terjadi. Karena menurut Moorhead dan Griffin (2013) bahwa kinerja secara komprehensif dipengaruhi oleh tiga hal yaitu motivasi, kemampuan dan lingkungan. Dalam penelitian ini yang dilihat dari kinerja hanya berdasarkan faktor motivasi dimana masih terdapat faktor kemampuan dan faktor lingkungan yang tidak menjadi fokus penelitian ini. Untuk itu dapat disarankan pada penelitian selanjutnya untuk diteliti agar dapat diketahui pengaruhnya terhadap kinerja.

KESIMPULAN

Adapun dalam penelitian ini diperoleh pengaruh positif dan signifikan sehingga didapat kesimpulan sebagai berikut:

1. Kondisi kerja berpengaruh terhadap motivasi karyawan pada semua kelompok, baik kelompok apoteker maupun kelompok tenaga teknis kefarmasian.
2. Budaya kerja berpengaruh terhadap motivasi karyawan pada semua kelompok, baik kelompok apoteker maupun kelompok tenaga teknis kefarmasian.
3. Kondisi kerja dan budaya kerja secara bersama-sama berpengaruh terhadap motivasi karyawan pada semua kelompok, baik kelompok apoteker maupun kelompok tenaga teknis kefarmasian.
4. Motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada semua kelompok, baik kelompok apoteker maupun kelompok tenaga teknis kefarmasian.

DAFTAR PUSTAKA

- Bagus D. 2009. *Kondisi Kerja: Definisi dan Jenis Kondisi Kerja*. <http://manajemen.sdm.com/kondisi-kerja-definisi-dan-jenis.html> (Diakses 2 Februari 2016)
- Bangun W. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Erlangga. Jakarta.
- Budihardjo A. 2014. *Corporate Culture In Action*. Prasetiya Mulya Publishing. Jakarta.
- Ebert R. dan Griffin R. 2015. *Business Essentials*, 10th Edition. Pearson. USA. Terjemahan Devi Bernadi Putera. 2015. *Pengantar Bisnis*, Ed 10. Erlangga. Jakarta.
- Moorhead G. dan Griffin R. 2012. *Organizational Behavior: Managing People and Organizations*, 9th Edition. South-Westren, Cengage Learning. USA. Terjemahan Diana Angelica. 2013. *Perilaku Organisasi: Manajemen Sumber daya Manusia dan Organisasi*, Ed 9. Salemba Empat. Jakarta.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 51 Tahun 2009 *Pekerjaan Kefarmasian*. 1 September 2009. Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2009 Nomor 124. Jakarta.

- PT. Kimia Farma (Persero) Tbk. 2015.
Laporan Tahunan Kimia Farma (Persero) Tbk. Tahun 2015.
Kimia Farma. Jakarta.
- Ramdan D, Prayogo O. 2015. Tabloid Kontan No. 6 - XIX. Kontan Publishing. Jakarta.
- Robbins S. dan Judge T. 2014.
Organizational Behavior, 16th Edition. Pearson. USA. Terjemahan Ratna Saraswati dan Febriella Sirait. 2015. *Perilaku Organisasi*, Ed 16. Salemba Empat. Jakarta.

