

BAB IV

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Analisis merupakan proses pemecahan sesuatu hal yang dimulai dengan dugaan akan kebenarannya, oleh karena itu dalam bab ini akan disajikan tentang data yang diperoleh selama proses penelitian, berupa data umum perusahaan, serta analisis data secara deskriptif dan verifikatif.

Data umum perusahaan akan menggambarkan keadaan perusahaan sebagai lokasi penelitian secara singkat sebagai pertimbangan dalam melakukan analisis. Analisis deskriptif akan menggambarkan subyek yang diteliti secara apa adanya, sedangkan analisis verifikatif akan memaparkan variabel-variabel yang diteliti secara lebih mendalam untuk membuktikan hipotesis, sehingga selanjutnya dapat diperoleh kesimpulan secara umum mengenai hasil penelitian. Dari setiap hasil penelitian tersebut akan disajikan pula pembahasan yang dimaksudkan untuk mempermudah bagi pembaca untuk memahaminya. Dengan analisis ini akan dapat diketahui terbukti atau tidaknya hipotesa yang diajukan dalam penelitian di lapangan.

4.1. Data Umum Perusahaan

4.1.1 Sejarah Perusahaan

Rumah Sakit PKU Muhammadiyah sebagai salah satu rumah sakit swasta di Yogyakarta didirikan atas gagasan H.M. Sudjak serta dukungan K.H. Ahmad Dahlan pada tanggal 15 Februari 1923, dengan lokasi pertama di Jagang Notoprajan No.72 Yogyakarta. Perusahaan pertama kali berdiri dengan nama PKO (Penolong Kesengsaraan Oemoem), kemudian setelah beberapa waktu

berdiri diubah menjadi PKU (Pembina Kesejahteraan Umum). Tujuan didirikannya rumah sakit ini adalah untuk menyediakan pelayanan kesehatan kepada dhuafa.

RSU PKU Muhammadiyah yang didirikan sebagai amal usaha Pimpinan Pusat Persyar'atan Muhammadiyah kemudian bekerja sama dengan majelis PKU Dewan Pimpinan Wilayah Muhammadiyah Yogyakarta membentuk asuransi kesehatan Muhammadiyah yang diberi nama DUKM (Dana Upaya Kesehatan Masyarakat). DUKM melibatkan dana masyarakat memberi rujukan ke RSU PKU Muhammadiyah. Pada perkembangannya DUKM berganti menjadi dana sehat BAKESOS (Balai Kesehatann Sosial) Muhammadiyah. Sasaran pertama dibentuk asuransi kesehatan ini adalah diperuntukkan bagi guru dan karyawan, serta siswa SLTP dan SLTA yang bernaung dalam organisasi Muhammadiyah, selain itu juga civitas akademika IKIP Muhammadiyah atau kini lebih dikenal dengan Universitas Ahamad Dahlan. Selain dana sehat BAKESOS, PKU juga mendirikan Asuransi Kesehatan Takaful.

4.1.2. Perkembangan Perusahaan

Saat ini kompleks RSU PKU Muhammadiyah berlokasi di Jalan KH. A. Dahlan 20 Yogyakarta, memiliki lokasi strategis, di pusat kota, sehingga keberadaannya memberi memberi manfaat yang besar bagi masyarakat. Usaha perbaikan untuk meningkatkan pelayanan kesehatan masyarakat dengan segala fasilitasnya secara berkesinambungan telah menempatkan rumah sakit ini berakreditasi 12 bidang pelayanan dengan tipe C plus, yang sudah diakreditasi berdasar SK Menkes No. 00.03.2.2.15. Sekarang pihak manajemen RSU PKU

sedang mempersiapkan pengembangan rumah sakit agar memenuhi syarat tipe B, yaitu rumah sakit yang fasilitas dan kemampuan medis sekurangnya 11 spesialisistik luas dan superspesialistik luas.

Dalam usaha perluasan pelayanan kesehatan masyarakat terutama untuk pendidikan dan rujukan, maka RSUD PKU juga membangun RSUD PKU Muhammadiyah II di jalan Wates Km 5,5 Ambarketawang, Gamping, Sleman. Dengan luas tanah 4,5 Ha, luas bangunan dengan 4 lantai 24.000 m², bangunan penunjang 2 lantai, keberadaan cabang baru ini diharapkan dapat memberikan fasilitas pelayanan yang lebih baik dan lengkap untuk mendukung program pendidikan kesehatan dan menjadi rujukan usaha peningkatan kesehatan masyarakat. Mulai pertengahan tahun 2008 ini RSUD PKU Muhammadiyah II diharapkan mulai bisa dioperasikan untuk melakukan pelayanan pada masyarakat dengan 20 klinik dan 200 tempat tidur.

4.1.3. Visi dan Misi Perusahaan

Rumah Sakit Umum PKU Muhammadiyah memiliki visi luhur, yakni menjadi rumah sakit Islam yang berdasarkan pada Al-qur'an dan Sunnah Rasulullah SAW dan rujukan terpercaya di Daerah Istimewa Yogyakarta dan Jawa Tengah dengan kualitas pelayanan kesehatan yang Islami, profesional, cepat, nyaman, dan bermutu, setara dengan kualitas pelayanan rumah sakit-rumah sakit termuka di Indonesia dan Asia.

Rumah sakit ini juga konsisten dengan misinya yaitu :

- 1) Mewujudkan derajat kesehatan yang optimal bagi seluruh lapisan masyarakat melalui pendekatan pemeliharaan, pencegahan,

pengobatan, pemulihan kesehatan secara menyeluruh sesuai dengan ketentuan perundang-undangan yang berlaku.

- 2) Mewujudkan peningkatan mutu bagi tenaga kesehatan melalui sarana pelatihan dan pendidikan yang diselenggarakan secara profesional sesuai tuntunan ajaran Islam. Misi ini diwujudkan dengan menjadi rumah sakit pendidikan dan peningkatan mutu tenaga kesehatan dengan mengembangkan Fakultas Kedokteran di Universitas Muhammadiyah Yogyakarta dan memberi kesempatan bagi para calon dokter dan perawat untuk melaksanakan praktek kerja (*teaching hospital*).
- 3) Mewujudkan dakwah Islam, amar ma'ruf nahi munkar di bidang kesehatan dengan senantiasa menjaga tali silaturahmi, sebagai bagian dari dakwah Muhammadiyah.

Perusahaan yang mengusahakan pelayanan kesehatan bagi masyarakat ini berdiri dengan falsafah yang diambil dari firman Allah SWT dalam Al-Qur'an surat At-Tahrim ayat 6 : *"Jagalah dirimu dan keluargamu dari siksa api neraka"*, kemudian dalam surat Asy-Syuro ayat 80 : *"Dan apabila aku sakit, Dialah yang menyembuhkan aku"*. Landasan tersebut meyakinkan bahwa RSU PKU Muhammadiyah merupakan perwujudan amal shalih sebagai sarana ibadah yang dilandasi iman dan taqwa kepada Allah SWT. Nilai-nilai yang bersumber dari Al-Qur'an dikembangkan dalam pengelolaan manajemen entrepreneurial antara lain : amanah, sidiq, fathonah, tabligh, inovatif, dan silaturahmi.

4.1.4. Tujuan dan Pilar-pilar Perusahaan

Sebagai perusahaan yang menyediakan layanan kesehatan masyarakat semua aktifitas yang dikembangkan mempunyai tujuan yang jelas yaitu pertumbuhan dan perkembangan RSU PKU Muhammadiyah yang mendukung tersedianya sarana dan jasa pelayanan kesehatan yang berkualitas tinggi bagi kebutuhan semua lapisan masyarakat. Penyelenggaraan fungsi manajemen yang efektif diperlukan untuk menerapkan strategi pencapaian tujuan, oleh karena itu ditetapkan pilar-pilar yang menjadi landasan pencapaian tujuan :

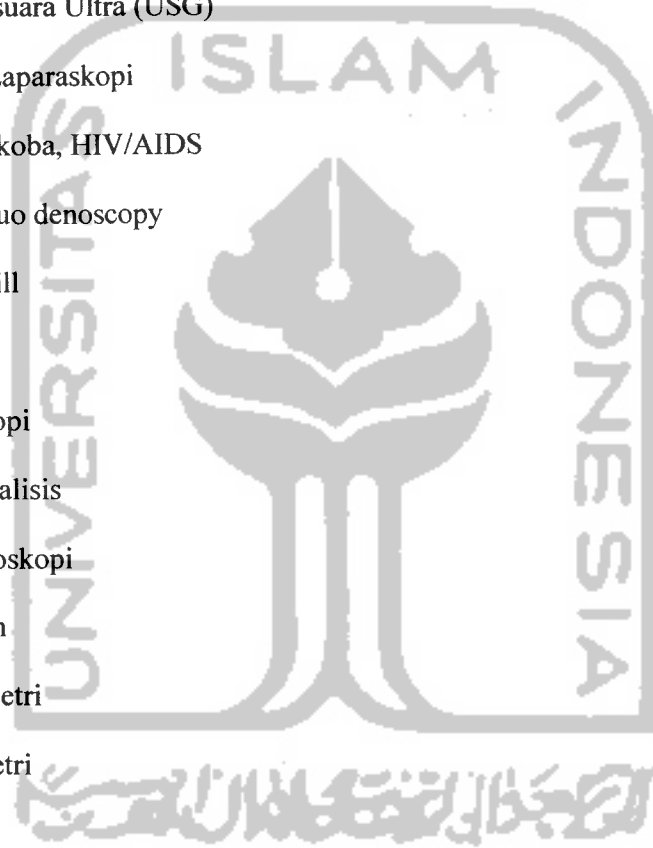
- 1) Kultur kerja berbasis komitmen, kompetensi, dan prestasi.
- 2) Standar manajemen kinerja yaitu pengukuran prestasi, sistem penilaian, pengembangan, dan penghargaan.
- 3) Proses pengambilan keputusan, sistem komunikasi, peraturan-peraturan yang mendukung proses kerja.
- 4) Kapasitas melakukan perubahan (otoritas dan kualitas kemampuan SDI/SDM).
- 5) Kepemimpinan yang bertumpu pada entrepreneurial leadership (kepemimpinan yang berorientasi ke depan)

4.1.5. Unit Pelayanan Konsumen Milik Perusahaan

RSU PKU memiliki beragam unit penunjang yang dimanfaatkan untuk mendukung pelayanan kepada seluruh pasien , pengunjung, maupun karyawan sendiri baik berupa penunjang medis sekaligus fasilitas pendukung lainnya.

Adapun fasilitas penunjang medis antara lain :

- 1) Farmasi (24 jam)
- 2) Laboratorium (24 jam)
- 3) Radiologi (24 jam)
- 4) Gizi
- 5) Fisioterapi
- 6) Rekam Listrik Jantung (EKG)
- 7) Rekam Listrik Otak dan Pemetaan Otak (Brain Mapping)
- 8) Rekam suara Ultra (USG)
- 9) Bedah Laparaskopi
- 10) Tes Narkoba, HIV/AIDS
- 11) Gastruduo denoscopy
- 12) Treadmill
- 13) TUR
- 14) Endoskopi
- 15) Hemodialisis
- 16) Bronkhoskopi
- 17) CT.Scan
- 18) Audiometri
- 19) Spirometri
- 20) CTG
- 21) SARS
- 22) EEG



Selain unit penunjang tersebut, pihak rumah sakit juga melengkapi dengan unit penunjang yang lain dengan maksud memenuhi semua kebutuhan yang diperlukan demi layanan terbaik, antara lain :

- Pembinaan Kerohanian Islam
- Imunisasi
- Konsultasi Psikologi
- Pelayanan KB
- PMI Unit untuk Rumah Sakit
- Perpustakaan
- General Check Up
- Bank
- Transportasi dan Telepon
- Ambulance
- Senam Hamil, Diabetes Melitus, dan Narkoba, Osteoporosis
- Perawatan Jenazah Islami
- Konsultasi Gizi
- Kantin, Swalayan, dan Wartel
- Home care
- Khitanan Massal
- Dana Kesehatan Muhammadiyah
- ASKES
- JPKM Takaful
- Hotline Service HIV/AIDS

- Tempat Penitipan Anak
- Program Pendidikan Klinik

Sesuai dengan misi yang dimiliki, RSU PKU Muhammadiyah berusaha tetap konsisten berperan serta untuk ikut mengembangkan dan memajukan dunia pendidikan dengan membuka Program Pendidikan Klinik meliputi :

- Praktek klinik kedokteran
- Praktek kerja farmasi
- Praktek klinik kebidanan
- Praktek klinik keperawatan
- Praktek Klinik Fisioterapi
- Tempat penelitian mahasiswa S1, S2, S3, Spesialis (Residence)

4.1.6. Struktur Organisasi

Struktur organisasi RSU PKU Muhammadiyah ditetapkan dalam Surat Keputusan Pengurus RSU PKU Muhammadiyah yang berisi usulan struktur organisasi sekaligus pejabat strukturalnya untuk setiap periodenya, adapun susunan struktur organisasinya pada saat ini bisa dilihat pada lampiran VI.

4.1.7. Kebijakan Manajemen Perusahaan yang Berhubungan dengan Kepegawaian.

RSU PKU Muhammadiyah membedakan programnya ke dalam program jangka panjang dan jangka pendek. Program jangka panjang berisi kebijakan-kebijakan manajemen untuk jangka waktu lima tahun. Kebijakan jangka panjang tersebut kemudian diturunkan dalam program jangka pendek yang perkembangannya dilaporkan secara periodik. Kebijakan jangka panjang dari

manajemen perusahaan terdiri dari kebijakan yang berhubungan dengan internal rumah sakit dan kebijakan yang berhubungan dengan eksternal perusahaan.

4.1.7.1 Kebijakan yang Berhubungan dengan Internal Perusahaan :

- 1) Menurunkan LOS (Leght Of Stay) pasien rawat inap.
- 2) Menambah dan mengoptimalkan penggunaan ruangan poliklinik.
- 3) Melengkapi rumah sakit dengan fasilitas ruangan, peralatan medis, dan penunjang (yang non sophisticated/ tidak terlalu canggih).
- 4) Mengembangkan pelayanan home care yang sudah mulai berjalan.
- 5) Mendidik perawat yang dianggap mampu dan kompeten ke tingkat RN (Registed Nurse).
- 6) Menambah jumlah dokter spesialis tetap (mendidik dokter umum/ rekrutmen) serta dokter spesialis tamu sebagai konsultan.
- 7) Merekrut dan mendidik tenaga untuk manajer menengah di beberapa bagian tertentu.
- 8) Memperbaiki standar pelayanan medis dan standar pelayanan umum dalam upaya meningkatkan profesionalitas pelayanan dan efisiensi.

- 9) Mereposisi unit/ bagian sesuai dengan fungsinya dan kebutuhan rumah sakit, dan apabila perlu membentuk unit/ bagian baru.
- 10) Mengoptimalkan sistem informasi rumah sakit/ manajemen yang sedang dikembangkan.
- 11) Meningkatkan pemasaran rumah sakit pada relasi/ asuransi JPKM.
- 12) Mengembangkan diversifikasi usaha yang berkaitan dengan rumah sakit/ pengunjung rumah sakit (kantin, wartel, TPA/ Balita Centre, JPKM, jasa ambulans/ mobil pengantar, parkir).
- 13) Memberikan secara tepat santunan bagi pasien tidak mampu.
- 14) Menyiapkan rumah sakit (tenaga, fasilitas/ peralatan serta prosedur) untuk pendidikan profesi dokter umum dan perawat (S₁ dan RN).
- 15) Memperbaiki sistem imbalan bagi karyawan serta tenaga profesional.
- 16) Meningkatkan pembinaan keagamaan bagi karyawan, para profesional yang bekerja di rumah sakitn serta pasien dan keluarga.

4.1.7.2. Kebijakan yang Berhubungan dengan Eksternal Perusahaan :

- 1) Mengembangkan RSUD PKU baru/ rumah sakit pendidikan yang setara dengan rumah sakit lama (lokasi baru di barat kota).

- 2) Mengembangkan koordinasi dan bantuan teknis/ personal/ manajerial/ dana kepada amal usaha kesehatan Muhammadiyah lainnya di DIY dan sekitarnya.
- 3) Ikut serta mengembangkan dakwah di luar rumah sakit, baik di bidang kesehatan, kedokteran maupun lainnya.

4.2. Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif merupakan gambaran subyek yang diteliti melalui data sampel atau populasi yang diambil apa adanya, tanpa membuat kesimpulan yang berlaku umum.

Dalam analisis ini akan dikemukakan cara-cara penyajian data, dengan tabel biasa maupun distribusi frekuensi, grafik, diagram, penjelasan kelompok melalui modus, median, mean, dan variasi kelompok melalui rentang data dan simpangan baku.

4.2.1. Responden

Subyek yang diteliti adalah kelompok karyawan tetap (karyawan yang mempunyai SK Direktur) yang bekerja di sektor medis dan non medis dengan masa kerja 12 tahun ke atas pada RSU PKU Muhammadiyah Yogyakarta. Berdasarkan data yang diperoleh karyawan tetap di RSU PKU Muhammadiyah adalah 567 orang dan yang sudah bekerja 12 tahun ke atas adalah sebanyak 240 orang yang tersebar di hampir semua bidang kerja dengan berbagai tingkat jabatan struktur pada rumah sakit tersebut.

Dari populasi sebanyak 240 orang berdasarkan tabel statistika penentuan sampel penelitian yang terdapat dalam buku Prof. DR. Sugiyono (2005), *Statistik*

Untuk Penelitian, yaitu tabel Krecjie, diambil sampel 150 orang. Tabel tersebut dapat dilihat pada lampiran. Metode yang digunakan untuk pengambilan sampel adalah *stratified random sampling* artinya bahwa semua unsur populasi yang heterogen (tidak sama bidang tugas dan tingkatan struktur organisasinya) mempunyai kesempatan yang sama untuk dipilih sebagai sampel. Stratifikasi yang dipilih berdasarkan tingkat pendidikan dari jenjang pendidikan Sekolah Dasar sampai dengan Perguruan Tinggi dengan keyakinan bahwa berdasarkan jenjang pendidikan maka akan didapatkan respon yang bermacam-macam untuk setiap pertanyaan yang diajukan, karena tingkat pemikiran yang berbeda.

Berikut ini penghitungan stratifikasi sampel menurut Noegroho Boedijoewono (2001,hal 138-139) :

Tabel 4.1.
Stratifikasi Sampel

Tingkat Pendidikan	Populasi	Penghitungan Sampel (Populasi/240x150)	Sampel	
			Hasil Penghitungan	Hasil Pembulatan
SD	24	23/240x150	15	15
SMP	51	52/240x150	31.875	32
SMA	109	109/240x150	68.125	68
PT	56	56/240x150	35	35
Jumlah	240			150

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa jumlah responden yang akan diteliti paling banyak adalah dari tingkat pendidikan SMA dan setingkat dengannya, yaitu sebanyak 68 orang.

4.2.1.1 Karakteristik Responden

Berikut ini akan disampaikan tabel-tabel untuk memperjelas karakteristik responden menurut :

1. Tingkat pendidikan karyawan

Tabel 4.2.

Komposisi Responden Menurut Tingkat Pendidikan

Pendidikan	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
SD	15	10.0	10.0	10.0
SMP	32	21.3	21.3	31.3
SMA	68	45.3	45.3	76.7
SARJANA	35	23.3	23.3	100.0
Total	150	100.0	100.0	

Sumber : Hasil Pengolahan Data Primer

Dari penelitian yang dilakukan ternyata komposisi jumlah responden yang didapatkan sesuai dengan penghitungan stratifikasi sampel. Responden yang paling banyak adalah dari tingkat pendidikan SMA dan setingkat dengannya, yaitu sebanyak 68 orang atau 45,3 % dari jumlah responden. Hal tersebut menunjukkan bahwa kemampuan dari karyawan berdasarkan tingkat pendidikan cukup baik untuk memahami dan menjalankan tugasnya.

2. Jenis kelamin karyawan

Tabel 4.3.

Komposisi Responden Menurut Jenis Kelamin

Gender	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
wanita	65	43.3	43.3	43.3
pria	85	56.7	56.7	100.0
Total	150	100.0	100.0	

Sumber : Hasil Pengolahan Data Primer

Penelitian yang dilakukan memperoleh komposisi responden menurut jenis kelamin, responden paling banyak adalah pria, yaitu sebanyak 85 orang atau 56,7 % dari jumlah responden, sedangkan responden wanita 65

orang atau hanya 43,3 % dari jumlah responden. Hasil tersebut tentu saja tidak serta merta menunjukkan bahwa karyawan pria lebih banyak dari karyawan wanita.

3. Kelompok umur karyawan

Tabel 4.4.

Komposisi Responden Menurut Kelompok Umur

Umur	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
30	3	2.0	2.0	2.0
31	1	.7	.7	2.7
32	4	2.7	2.7	5.3
33	4	2.7	2.7	8.0
34	8	5.3	5.3	13.3
35	12	8.0	8.0	21.3
36	12	8.0	8.0	29.3
37	7	4.7	4.7	34.0
38	12	8.0	8.0	42.0
39	5	3.3	3.3	45.3
40	18	12.0	12.0	57.3
41	6	4.0	4.0	61.3
42	4	2.7	2.7	64.0
43	7	4.7	4.7	68.7
44	2	1.3	1.3	70.0
45	9	6.0	6.0	76.0
46	4	2.7	2.7	78.7
47	2	1.3	1.3	80.0
48	4	2.7	2.7	82.7
49	2	1.3	1.3	84.0
50	4	2.7	2.7	86.7
51	5	3.3	3.3	90.0
52	7	4.7	4.7	94.7
53	5	3.3	3.3	98.0
54	1	.7	.7	98.7
55	1	.7	.7	99.3
56	1	.7	.7	100.0
Total	150	100.0	100.0	

Sumber : Hasil Pengolahan Data Primer

Melihat tabel di atas ternyata responden berusia antara 30 tahun sampai dengan 56 tahun. Data tersebut juga menunjukkan bahwa usia 40 tahun adalah yang terbanyak yaitu sekitar 12 %. Dari data tersebut juga dapat

diketahui bahwa karyawan dalam usia produktif 40 tahun ke bawah adalah sebanyak 57,3 % atau sebanyak 86 orang karyawan.

4. Masa bekerja karyawan

Tabel 4.5.

Komposisi Responden Menurut Masa Bekerja

Tahun	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
12	10	6.7	6.7	6.7
13	16	10.7	10.7	17.3
14	20	13.3	13.3	30.7
15	23	15.3	15.3	46.0
16	12	8.0	8.0	54.0
17	9	6.0	6.0	60.0
18	7	4.7	4.7	64.7
19	5	3.3	3.3	68.0
20	5	3.3	3.3	71.3
22	7	4.7	4.7	76.0
23	9	6.0	6.0	82.0
24	5	3.3	3.3	85.3
25	7	4.7	4.7	90.0
26	2	1.3	1.3	91.3
27	1	.7	.7	92.0
30	3	2.0	2.0	94.0
31	3	2.0	2.0	96.0
32	2	1.3	1.3	97.3
33	1	.7	.7	98.0
34	2	1.3	1.3	99.3
35	1	.7	.7	100.0
Total	150	100.0	100.0	

Sumber : Hasil Pengolahan Data Primer

Tabel di atas menunjukkan bahwa klasifikasi atas dasar masa bekerja karyawan yang menjadi sampel dalam penelitian ini sebagian besar sudah bekerja antara 13 tahun sampai 16 tahun. Responden terbanyak adalah yang bekerja selama 15 tahun yaitu sebanyak 23 orang atau 15,3 % dari jumlah responden yang diteliti.

4.2.1.2. Tanggapan Responden Berdasarkan Variabel Penelitian

Sebagaimana telah dijelaskan pada bagian terdahulu, penelitian ini terdiri dari 3 variabel yaitu variabel Budaya Perusahaan sebagai variabel independen, variabel Kinerja Karyawan sebagai variabel dependen, dan variabel Motivasi sebagai variabel moderating. Selanjutnya pada bagian ini akan dilakukan analisis deskriptif yang didasarkan pada data yang diperoleh atas sejumlah pertanyaan yang diajukan oleh setiap sub variabel, tabel frekuensi tanggapan responden berdasarkan variabel penelitian bisa dilihat pada lampiran VII.

4.2.1.2.1. Variabel Budaya Perusahaan.

Telah banyak dikemukakan sebelumnya bahwa SDM dipandang sebagai kunci menuju keberhasilan. Menurut Syafaruddin Alwi (2001, hal 35), implikasi terhadap pandangan tersebut, manajemen harus melakukan pelatihan dan pengembangan terhadap kemampuan karyawan, dan menciptakan lingkungan kerja dan budaya perusahaan yang mendukung sebagai cara meningkatkan motivasi kerja. Dengan demikian, dapat dilihat bahwa budaya perusahaan mampu mendukung peningkatan motivasi kerja untuk mencapai kinerja yang sesuai dengan tujuan organisasi.

Pengertian Budaya Perusahaan yang dikemukakan oleh Schwartz dan Davis bahwa “budaya merupakan suatu pola kepercayaan dan harapan yang dimiliki bersama para anggota organisasi, kepercayaan tersebut menghasilkan perilaku, norma-norma yang secara kuat membentuk perilaku pribadi dan kelompok suatu organisasi” (Erida, 1995, hal 83). Berdasarkan teori yang dikemukakan Hofstede budaya perusahaan indikatornya :

a. Nilai-nilai organisasi (*values*) :

Yaitu keyakinan yang menjadi penuntun kehidupan sehari-hari sebuah organisasi. Nilai-nilai organisasi yang diukur adalah sejauh mana karyawan memahami visi dan misi organisasi, komitmen karyawan terhadap misi organisasi, pemahaman tugas dan tanggung jawabnya juga sejauh mana karyawan memahami persepsi organisasi terhadap konsumen.

Pengamatan yang dilakukan oleh penulis menghasilkan bahwa di setiap ruang kerja karyawan ditempelkan seperangkat falsafah, misi, dan struktur organisasi perusahaan. Ada juga do'a-do'a, adab-adab sopan santun dalam Islam, anjuran-anjuran kesehatan yang terdapat dalam Al-Qur'an dan Hadits dan penekanan anjuran untuk saling bertukar salam ketika berinteraksi terdapat di setiap ruang dan sudut-sudut yang mudah terbaca. Misalnya di setiap pintu masuk ruangan, ruang jaga, dan lorong-lorong rumah sakit.

Dari penelitian yang dilakukan, ketika penulis menyebarkan dan menunggu pengisian kuisisioner, penulis menyempatkan untuk sedikit melakukan wawancara, demi memperoleh data yang obyektif atas pertanyaan yang diajukan pada responden. Dari responden terutama yang berpendidikan Sekolah Dasar dan Sekolah Menengah Pertama, ada sebagian kecil karyawan yang tidak mengerti apa yang disebut visi, misi, falsafah, dan motto perusahaan. Tabel berikut ini akan menjelaskan :

Tabel 4.6.

Pernyataan. Responden Mengenai Visi-Misi, Falsafah, dan Motto
Perusahaan

No.	Kategori Jawaban	Item Pertanyaan					
		1 = Visi-Misi		2 = Falsafah		6 = Motto	
		Jumlah	Prosentase	Jumlah	Prosentase	Jumlah	Prosentase
1	STS	3	2	1	0.7	2	1.3
2	TS	2	1.3	1	0.7	5	3.3
3	RG	12	8	5	3.3	14	9.3
4	S	84	56	94	62.7	71	47.3
5	SS	49	32.7	49	32.7	58	38.7
TOTAL		150	100	150	100	150	100

Sumber : Tabel frekuensi jawaban responden

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa sebagian besar responden menjawab pada item pertanyaan 1 yaitu pemahaman Visi dan Misi Perusahaan kategori Sesuai (S) sebanyak 84 orang atau 56 %, akan tetapi masih ada responden yang belum paham benar Visi dan Misi Perusahaan ditunjukkan dengan jumlah jawaban responden kategori Raguragu (RG), Tidak Sesuai (TS), dan Sangat Tidak Sesuai (STS) yang apabila dijumlah sebanyak 17 orang atau 11,3 %. Begitu juga pada item pertanyaan 2 yaitu pemahaman Falsafah Perusahaan sebagian besar responden menjawab kategori Sesuai (S) sebanyak 94 orang atau 62,7 %, akan tetapi masih ada juga responden yang belum paham benar Falsafah Perusahaan ditunjukkan dengan jumlah jawaban responden kategori Raguragu (RG), Tidak Sesuai (TS), dan Sangat Tidak Sesuai (STS) yang apabila dijumlah sebanyak 7 orang atau 4,7 %. Sedangkan pada item pertanyaan 6 yaitu pemahaman Motto Perusahaan sebagian besar responden menjawab kategori Sesuai (S) sebanyak 71 orang atau 47,3 %,

akan tetapi masih ada juga responden yang belum paham benar Motto Perusahaan ditunjukkan dengan jumlah jawaban responden kategori Raguragu (RG), Tidak Sesuai (TS), dan Sangat Tidak Sesuai (STS) yang apabila dijumlah sebanyak 21 orang atau 13,9 %, jumlah yang cukup besar dalam perbedaan wacana pelayanan ke konsumen.

b. Simbol- simbol (*symbols*)

Yaitu berupa kata-kata (jargon), gerakan, gambar, benda, pakaian/seragam karyawan, yang semuanya itu mempunyai makna dan diakui secara khusus oleh perusahaan.

Kata-kata anjuran mengucapkan salam setiap akan masuk ruangan tertentu dan semboyan 5 S (Senyum, Salam, Sapa, Sopan, Santun) diletakkan di tempat-tempat strategis seperti di pintu masuk bangsal. Lambang RSU PKU Muhammadiyah dan lambang Muhammadiyah sebagai organisasi induk yang menggambarkan nilai-nilai islami ditempelkan di setiap ruangan kerja, ruang jaga, ruang periksa, ruang rawat pasien, dan di kendaraan-kendaraan milik perusahaan. Hiasan kaligrafi, dan semboyan-semboyan kesehatan seperti "Dilarang Merokok", "Berantas Demam Berdarah dengan 3 M", terdapat di ruang-ruang atau tempat-tempat tunggu. Peraturan dan Hak Kewajiban Pasien, Dokter, dan Karyawan juga terdapat pada ruang-ruang sesuai sasaran.

Berdasarkan wawancara sekilas dengan beberapa karyawan banyak yang tidak tahu pasti makna yang terkandung dalam lambang dan warna logo RSU PKU Muhammadiyah sebagai perusahaan tempat mereka

bekerja. Kegiatan-kegiatan sosial keagamaan tidak berpusat sepenuhnya di masjid sebagai simbol peribadatan, tetapi media yang digunakan mendekati sasaran yang dituju. Misalkan pengajian untuk masyarakat umum, pengguna jasa, para petugas parkir, para pedagang di sekitar rumah sakit mengambil tempat di areal parkir, setiap hari Rabu sebulan sekali, sedangkan untuk karyawan menggunakan tempat di aula rumah sakit, setiap Sabtu sebulan sekali.

Berikut ini penulis sampaikan hasil prosentase pemahaman karyawan mengenai lambang dan warna logo perusahaan adalah sebagai berikut :

Tabel 4.7.
Pernyataan Responden Mengenai Lambang dan Warna Logo Perusahaan

No.	Kategori Jawaban	Item Pertanyaan			
		2 =Lambang Logo		3 = Warna Logo	
		Jumlah	Prosentase	Jumlah	Prosentase
1	STS	0	0	0	0
2	TS	4	2.7	8	5.3
3	RG	9	6	21	14
4	S	105	70	90	60
5	SS	32	21.3	31	20.7
TOTAL		150	100	150	100

Sumber : Tabel frekuensi jawaban responden

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa sebagian besar responden menjawab pada item pertanyaan 2 yaitu mengenai makna Lambang Logo Perusahaan kategori Sesuai (S) sebanyak 105 orang atau 70 %, akan tetapi masih ada responden yang belum mengerti tentang makna Logo Perusahaan ditunjukkan dengan jumlah jawaban responden kategori Ragu-ragu (RG), Tidak Sesuai (TS), dan Sangat Tidak Sesuai

(STS) yang apabila dijumlah sebanyak 13 orang atau 8.7 %. Begitu juga pada item pertanyaan 3 yaitu mengenai makna Warna Logo Perusahaan sebagian besar responden menjawab kategori Sesuai (S) sebanyak 90 orang atau 60 %, akan tetapi masih ada juga responden yang belum mengerti tentang makna Warna Logo Perusahaan ditunjukkan dengan jumlah jawaban responden kategori Ragu-ragu (RG), Tidak Sesuai (TS), dan Sangat Tidak Sesuai (STS) yang apabila dijumlah sebanyak 29 orang atau 19.3 %, jumlah yang cukup besar untuk perbedaan wacana dalam kepedulian mengenal perusahaan sebagai tempat bekerja.

- c. Orang-orang yang berpengaruh (*heroes*), baik yang masih hidup maupun sudah tiada, yang menjadi pendorong dan sangat dihargai dalam perusahaan, atau dengan kata lain menjadi panutan dalam bersikap (*models for behaviour*).

Foto pendiri Muhammadiyah, yaitu KH. Ahmad Dahlan ditempatkan di semua ruang kerja karyawan, dan nama beliau sebagai tokoh pendiri Muhammadiyah sangat dikenal oleh para responden. Di sisi lain ternyata dari wawancara langsung berdasarkan kuisioner sebagian besar karyawan tidak mengenal H.M. Sudjak sebagai inisiator berdirinya RSU PKU Muhammadiyah, hanya beberapa karyawan saja yang menjawab tanpa keraguan.

Para karyawan juga mengenal para pimpinan rumah sakit, sebagian besar karyawan juga merasa memiliki panutan dalam bekerja di perusahaan. Sosok seorang atasan dalam bekerja juga menjadi hal penting

dalam pembentukan budaya kerja dalam perusahaan, ditunjukkan dalam tabel berikut ini :

Tabel 4.8.

Pernyataan Responden Mengenai Sosok Atasannya

No.	Kategori Jawaban	Item Pertanyaan	
		6 = Sosok atasan	
		Jumlah	Prosentase
1	STS	2	1.3
2	TS	8	5.3
3	RG	28	18.7
4	S	98	65.3
5	SS	14	9.3
TOTAL		150	100

Sumber : Tabel frekuensi jawaban responden

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat sebagian besar responden memilih kategori Sesuai (S) yaitu 65,3 % responden, atau sekitar 98 orang menyatakan bahwa atasan mereka adalah orang yang berkualitas baik dalam kerjanya, sehingga mendukung pembentukan budaya perusahaan yang baik, akan tetapi masih ada juga responden yang menyatakan sebaliknya ditunjukkan dengan jumlah jawaban responden kategori Raguragu (RG), Tidak Sesuai (TS), dan Sangat Tidak Sesuai (STS) yang apabila dijumlah sebanyak 38 orang atau 25,3 %, jumlah yang cukup besar untuk perbedaan wacana pembentukan budaya perusahaan yang baik.

- d. *Ritual-ritual (rituals)*, aktivitas bersama yang cenderung pada esensi sosial dalam perusahaan, baik yang berdasarkan nilai-nilai dalam perusahaan maupun diberlakukan oleh seorang pimpinan perusahaan yaitu cara memberi salam, upacara-upacara yang sifatnya sosial maupun keagamaan,

kebiasaan dalam melaksanakan suatu pertemuan, kebiasaan menyambut tamu.

Kebiasaan mengucapkan salam sambil sesekali bersalaman sudah lazim terlihat di rumah sakit islami ini, sebagai usaha penerapan semboyan 5 S, diadakannya peringatan hari besar islam dan pengajian bulanan menjadi ritual rutin perusahaan, selain itu adanya khutbah setelah sholat berjamaah juga menjadi pelengkap siraman ruhani bagi karyawan. Tabel berikut ini akan menunjukkan penerapan semboyan 5 S :

Tabel 4.9.

Pernyataan Responden Mengenai Penerapan Semboyan 5S Dalam
Perusahaan

No.	Kategori Jawaban	Item Pertanyaan	
		1 = Semboyan 5 S	
		Jumlah	Prosentase
1	STS	0	0
2	TS	7	4.7
3	RG	8	5.3
4	S	78	52
5	SS	57	38
TOTAL		150	100

Sumber : Tabel frekuensi jawaban responden

Tabel di atas menunjukkan sebagian besar responden memilih kategori Sesuai (S) yaitu 52 % responden, atau sekitar 78 orang menyatakan bahwa semboyan 5 S telah dikembangkan oleh perusahaan sehingga mendukung pembentukan budaya perusahaan yang baik dalam bekerja dan melayani perusahaan, akan tetapi masih ada juga responden yang menyatakan sebaliknya ditunjukkan dengan jumlah jawaban

responden kategori Ragu-ragu (RG), Tidak Sesuai (TS), dan Sangat Tidak Sesuai (STS) yang apabila dijumlah sebanyak 15 orang atau 10 %.

4.2.1.2.2. Variabel Kinerja Karyawan

Manajemen Sumber Daya Manusia harus mengemban tiga fungsi utama yaitu, pencarian tenaga kerja yang berkualitas (*attracting*), pengembangan kualitas tenaga kerja (*developing*), dan pemeliharaan kualitas tenaga kerja (*maintaining*). Ketiga fungsi tersebut merupakan usaha perusahaan memperoleh kinerja karyawan yang prima sehingga produktivitas kerja karyawan bisa mempertahankan keberlangsungan perusahaan atau memuaskan konsumen perusahaan. Variabel Dependen dalam penelitian ini yaitu kinerja karyawan, menurut Henry Simamora mempunyai indikator perilaku-perilaku efektif yang hendaknya dimasukkan dalam penilaian kinerja:

- a. Kemampuan organisasi memikat dan menahan orang-orang di dalam organisasi dalam jangka waktu tertentu.

Indikator yang dilihat adalah kehadiran dan ketepatan jam bekerja sesuai aturan yang ditentukan oleh organisasi. Tabel berikut ini akan menjelaskan:

Tabel 4.10.

Pernyataan Responden Mengenai Ketepatan Jam Bekerja Dalam
Perusahaan

No.	Kategori Jawaban	Item Pertanyaan					
		1 = Pekerjaan tepat waktu		2 = Masuk kerja tepat waktu		3 = Pulang kerja tepat waktu	
		Jumlah	Prosentase	Jumlah	Prosentase	Jumlah	Prosentase
1	STS	2	1.3	2	1.3	2	1.3
2	TS	5	3.3	2	1.3	5	3.3
3	RG	28	18.7	25	16.7	13	8.7
4	S	94	62.7	97	64.7	105	70
5	SS	21	14	24	16	25	16.7
TOTAL		150	100	150	100	150	100

Sumber : Tabel frekuensi jawaban responden

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa sebagian besar responden menjawab pada item pertanyaan 1 yaitu pelaksanaan pekerjaan dengan tepat waktu kategori Sesuai (S) sebanyak 94 orang atau 62,7 %, akan tetapi masih ada responden yang belum melaksanakan pekerjaannya dengan tepat waktu ditunjukkan dengan jumlah jawaban responden kategori Ragu-ragu (RG), Tidak Sesuai (TS), dan Sangat Tidak Sesuai (STS) yang apabila dijumlah cukup besar sebanyak 35 orang atau 23,3 %. Begitu juga pada item pertanyaan 2 yaitu masuk kerja tepat waktu sebagian besar responden menjawab kategori Sesuai (S) sebanyak 97 orang atau 64,7 %, akan tetapi masih ada juga responden yang belum patuh untuk masuk kerja tepat waktu ditunjukkan dengan jumlah jawaban responden kategori Ragu-ragu (RG), Tidak Sesuai (TS), dan Sangat Tidak Sesuai (STS) yang apabila dijumlah cukup besar sebanyak 29 orang atau 19,3 %. Sedangkan pada item pertanyaan 3 yaitu pulang kerja tepat waktu

sebagian besar responden menjawab kategori Setuju (S) sebanyak 105 orang atau 70 %, akan tetapi masih ada juga responden yang mengakui tidak pulang kerja tepat pada waktunya ditunjukkan dengan jumlah jawaban responden kategori Ragu-ragu (RG), Tidak Sesuai (TS), dan Sangat Tidak Sesuai (STS) yang apabila dijumlah sebanyak 20 orang atau 13,3%.

b. Penyelesaian tugas yang terandalkan

Indikator yang dilihat adalah kecepatan dan ketepatan karyawan dalam menyelesaikan tugas sesuai dengan keinginan organisasi. Tabel berikut ini akan menjelaskan :

Tabel 4.11.

Pernyataan Responden Mengenai Kecepatan dan Ketepatan Karyawan Dalam Menyelesaikan Tugas

No.	Kategori Jawaban	Item Pertanyaan			
		1 = Pekerjaan sesuai perusahaan		3 = Perlu banyak waktu	
		Jumlah	Prosentase	Jumlah	Prosentase
1	STS	0	0	1	0.7
2	TS	2	1.3	43	28.7
3	RG	24	16	43	28.7
4	S	105	70	56	37.3
5	SS	19	12.7	7	4.7
TOTAL		150	100	150	100

Sumber : Tabel frekuensi jawaban responden

Dari jawaban para responden bisa dihitung bahwa sebagian besar dari mereka memahami dengan baik hasil kerja yang diinginkan oleh pihak perusahaan, kategori Sesuai (S) yaitu sebesar 70 % atau 105 orang, akan tetapi masih ada responden tidak memahami dan ragu-ragu hasil

kerja seperti apa yang diinginkan perusahaan ditunjukkan dengan jumlah jawaban responden kategori Ragu-ragu (RG), Tidak Sesuai (TS), dan Sangat Tidak Sesuai (STS) yang apabila dijumlah cukup besar sebanyak 26 orang atau 17,3 %.

Hanya saja kecepatan kerja karyawan dari tahun ke tahun selama mereka bekerja pada perusahaan, dan akhirnya ditempatkan pada bidang yang sekarang, para responden menyatakan perlu lebih banyak waktu dalam menyelesaikan tugas saat ini, kategori Sesuai (S) yaitu sebanyak 56 orang atau 37,3 % dari jumlah responden, akan tetapi ada juga responden yang menyatakan ketepatan mereka dalam menyelesaikan tugas tidak lebih lambat dari sebelumnya ditunjukkan dengan jumlah jawaban responden kategori Tidak Sesuai (TS), dan Sangat Tidak Sesuai (STS) yang apabila dijumlah juga cukup besar yaitu sebanyak 44 orang atau 29.4 %.

c. Perilaku-perilaku inovatif dan spontan

Indikator yang dilihat adalah :

- (a) bagaimana karyawan bekerja sama dengan rekan-rekannya untuk mencapai tujuan-tujuan organisasional, bisa dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 4.12.

**Pernyataan Responden Mengenai Kerjasama Sesama Karyawan
Dalam Perusahaan**

No.	Kategori Jawaban	Item Pertanyaan	
		1 = Kerjasama baik	
		Jumlah	Prosentase
1	STS	1	0.7
2	TS	2	1.3
3	RG	5	3.3
4	S	115	76.7
5	SS	27	18
TOTAL		150	100

Sumber : Tabel frekuensi jawaban responden

Dari jawaban para responden bisa dihitung bahwa sebagian besar dari mereka menyatakan dapat bekerja sama dengan baik dalam pekerjaannya dengan rekan-rekannya, ditunjukkan dalam kategori Sesuai (S) yaitu sebesar 76.7 % atau 115 orang, akan tetapi masih ada sebagian kecil responden menyatakan kurang adanya kerjasama yang baik antar karyawan dalam perusahaan ditunjukkan dengan jumlah jawaban responden kategori Ragu-ragu (RG), Tidak Sesuai (TS), dan Sangat Tidak Sesuai (STS) yang apabila dijumlah sebanyak 8 orang atau 3,3 %.

(b) bagaimana karyawan memanfaatkan sarana dan prasarana yang diberikan oleh organisasi, bisa dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.13.

Pernyataan Responden Mengenai Sarana dan Prasarana yang
Diberikan Perusahaan

No.	Kategori Jawaban	Item Pertanyaan	
		2 = Sarana dan prasarana	
		Jumlah	Prosentase
1	STS	0	0
2	TS	8	5.3
3	RG	22	14.7
4	S	107	71.3
5	SS	13	8.7
TOTAL		150	100

Sumber : Tabel frekuensi jawaban responden

Dari 150 sebagian besar responden yaitu 71.3 % atau 107 orang menyatakan perusahaan sudah memberikan sarana dan prasarana yang cukup dan telah dimanfaatkan dengan baik, tetapi ada juga sejumlah jawaban responden kategori Ragu-ragu (RG), Tidak Sesuai (TS), dan Sangat Tidak Sesuai (STS) yang apabila dijumlah cukup banyak yaitu sebanyak 30 orang atau 20 % menyatakan perusahaan belum memberikan sarana dan prasarana yang baik untuk dimanfaatkan dalam bekerja.

(c) kemampuan karyawan memberikan gagasan-gagasan konstruktif dan kreatif untuk memperbaiki organisasi, bisa dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 4.14.

Pernyataan Responden Mengenai Kemampuan Karyawan
Memberikan Gagasan yang Baik dan Kreatif

No.	Kategori Jawaban	Item Pertanyaan	
		3 = Gagasan baik dan kreatif	
		Jumlah	Prosentase
1	STS	0	0
2	TS	19	12.7
3	RG	16	10.7
4	S	94	62.7
5	SS	21	14
TOTAL		150	100

Sumber : Tabel frekuensi jawaban responden

Dari 150 sebagian besar responden yaitu 62.7 % atau 94 orang menyatakan pernah mengajukan gagasan yang baik dan kreatif kepada atasan sesuai bidang kerjanya., tetapi ada juga sejumlah jawaban responden kategori Ragu-ragu (RG), Tidak Sesuai (TS), dan Sangat Tidak Sesuai (STS) yang apabila dijumlah cukup banyak yaitu sebanyak 35 orang atau 23,4 % menyatakan belum pernah mengajukan gagasan yang baik dan kreatif kepada atasan sesuai bidang kerjanya.

(d) kemauan karyawan mengikuti dengan sungguh-sungguh program pelatihan diri yang diberikan organisasi, bisa dijelaskan dalam tabel berikut ini :

Tabel 4.15.

Pernyataan Responden Mengenai Respon Karyawan Mengikuti
Program Pelatihan dari Perusahaan

No.	Kategori Jawaban	Item Pertanyaan	
		4 = Program Pelatihan	
		Jumlah	Prosentase
1	STS	0	0
2	TS	10	6.7
3	RG	20	13.3
4	S	108	72
5	SS	12	8
TOTAL		150	100

Sumber : Tabel frekuensi jawaban responden

Dari jawaban para responden bisa dihitung bahwa sebagian besar dari mereka menyatakan menikmati dan mengikuti dengan sungguh-sungguh program pelatihan diri yang diberikan perusahaan, ditunjukkan dalam kategori Sesuai (S) yaitu sebesar 72 % atau 108 orang, akan tetapi masih ada responden menyatakan belum menikmati dan mengikuti dengan sungguh-sungguh program pelatihan diri yang diberikan perusahaan, ditunjukkan dengan jumlah jawaban responden kategori Ragu-ragu (RG), Tidak Sesuai (TS), dan Sangat Tidak Sesuai (STS) yang apabila dijumlah cukup banyak yaitu 30 orang atau 20 %.

(e) sikap karyawan dalam berhadapan dengan rekan kerja, pelanggan, maupun masyarakat umum, bisa dijelaskan oleh tabel berikut ini :

Tabel 4.16.

Pernyataan Responden Mengenai Sikap Karyawan Dalam
Bekerja Ketika Berhadapan dengan Orang Lain

No.	Kategori Jawaban	Item Pertanyaan	
		6 = Sikap Karyawan	
		Jumlah	Prosentase
1	STS	0	0
2	TS	0	0
3	RG	22	14.7
4	S	103	68.7
5	SS	25	16.7
TOTAL		150	100

Sumber : Tabel frekuensi jawaban responden

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa sebagian besar responden menjawab pada item pertanyaan 6 yaitu sikap ramah dan murah senyum karyawan dalam bekerja ketika berhadapan dengan orang lain ditunjukkan kategori Sesuai (S) sebanyak 103 orang atau 68.7 %, akan tetapi masih ada responden yang ragu-ragu mengingat apakah sudah bersikap ramah dan murah senyum karyawan dalam bekerja ketika berhadapan dengan orang lain ditunjukkan dengan jumlah jawaban responden kategori Ragu-ragu (RG), Tidak Sesuai (TS), dan Sangat Tidak Sesuai (STS) yang apabila dijumlah cukup besar sebanyak 22 orang atau 14,7 %.

4.2.1.2.3. Motivasi

Dalam ungkapan perspektif Sumber Daya Manusia (SDM) ada ungkapan yang populer, "*make people before make product*", yang menunjukkan bahwa tanggung jawab perusahaan sangat besar terhadap karyawannya.

Sebagai bentuk tanggung jawab terhadap karyawan, perusahaan harus mampu meningkatkan motivasi, komitmen, kemampuan, dan keahlian karyawan.

Motivasi sebagai variabel moderating yang memperkuat atau memperlemah hubungan antara Budaya Perusahaan dan Kinerja Karyawan menurut Frederick Herzberg difokuskan pada kondisi intrinsik pekerjaan dengan indikator :

- a. Prestasi (*achievement*), yaitu kepuasan pribadi karena telah dapat menyelesaikan tugas, memecahkan masalah, atau melihat hasil kerjanya sukses. Penilaian melihat pada bagaimana pandangan karyawan terhadap hasil kerjanya dan keyakinan meraih puncak prestasi, ditunjukkan oleh tabel berikut ini :

Tabel 4.17.
Pernyataan Responden Mengenai Kepuasan dan Keyakinan
Karyawan Atas Hasil Kerjanya

No.	Kategori Jawaban	Item Pertanyaan			
		1 = Kemampuan selesaikan pekerjaan		6 = yakin meraih meraih puncak prestasi	
		Jumlah	Prosentase	Jumlah	Prosentase
1	STS	0	0	0	0
2	TS	5	3.3	10	6.7
3	RG	33	22	55	36.7
4	S	96	64	77	51.3
5	SS	16	10.7	8	5.3
TOTAL		150	100	150	100

Sumber : Tabel frekuensi jawaban responden

Dari jawaban para responden bisa dihitung bahwa sebagian besar dari mereka merasa memiliki kemampuan dan pengetahuan yang baik untuk menyelesaikan tugasnya, kategori Sesuai (S) yaitu sebesar 64 % atau 96 orang, akan tetapi masih ada responden tidak yakin merasa memiliki kemampuan dan pengetahuan yang baik untuk menyelesaikan

tugasnya, ditunjukkan dengan jumlah jawaban responden kategori Ragu-ragu (RG), Tidak Sesuai (TS), dan Sangat Tidak Sesuai (STS) yang apabila dijumlah cukup besar sebanyak 38 orang atau 25,3 % dari jumlah responden.

Sedangkan sebagian besar responden sebanyak 77 orang atau 51,3 % dari jumlah responden memiliki keyakinan akan mampu meraih puncak prestasi, akan tetapi ada responden yang menyatakan memiliki keyakinan penuh akan mampu meraih puncak prestasi ditunjukkan dengan jumlah jawaban responden kategori Ragu-ragu (RG), Tidak Sesuai (TS), dan Sangat Tidak Sesuai (STS) yang apabila dijumlah juga cukup besar yaitu sebanyak 65 orang atau 43,4 %.

- b. Pengakuan (*recognition for achievement*), yaitu pengakuan atau pujian atas pekerjaan yang terselesaikan dengan baik.

Penilaian melihat pada pengakuan dan penghargaan yang didapatkan karyawan dari rekan kerja atau atasannya bila dapat menyelesaikan tugas dengan baik, dan hubungan kerja yang dirasakan akan dijelaskan dalam tabel berikut ini :

Tabel 4.18.

Pernyataan Responden Mengenai Pengakuan dan Penghargaan yang Didapatkan Dari Atasan dan Hubungan Kerja Sesama Karyawan Dalam Perusahaan

No.	Kategori Jawaban	Item Pertanyaan			
		3 = Atasan menghargai pekerjaan baik		4 = Hubungan sesama karyawan baik	
		Jumlah	Prosentase	Jumlah	Prosentase
1	STS	1	0.7	0	0
2	TS	28	18.7	2	1.3
3	RG	40	26.6	5	3.3
4	S	73	48.7	106	70.7
5	SS	8	5.3	37	24.7
TOTAL		150	100	150	100

Sumber : Tabel frekuensi jawaban responden

Dari jawaban para responden bisa dihitung bahwa sebagian besar dari mereka menyatakan mendapatkan pengakuan dan penghargaan dari atasannya bila dapat menyelesaikan tugas dengan baik, kategori Sesuai (S) yaitu sebesar 48,7 % atau 73 orang, akan tetapi masih ada responden menyatakan belum mendapatkan pengakuan dan penghargaan dari atasannya bila dapat menyelesaikan tugas dengan baik, ditunjukkan dengan jumlah jawaban responden kategori Ragu-ragu (RG), Tidak Sesuai (TS), dan Sangat Tidak Sesuai (STS) yang apabila dijumlah sangat besar sebanyak 69 orang atau 46,8 %.

Sedangkan sebagian besar responden kategori Sesuai (S) sebanyak 106 orang atau 70,7 % dari jumlah responden merasa hubungan antar karyawan sangat baik, akan tetapi ada masih ada sebagian kecil responden

yang menyatakan hubungan antar karyawan tidak terlalu baik, ditunjukkan dengan jumlah jawaban responden kategori Ragu-ragu (RG), Tidak Sesuai (TS), dan Sangat Tidak Sesuai (STS) yang apabila dijumlah yaitu sebanyak 7 orang atau 4,6 % dari jumlah responden.

c. Pekerjaan itu sendiri (*the work itself*)

Penilaian melihat pada sejauhmana kebanggaan karyawan atas pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya.

Tabel 4.19.

Pernyataan Responden Mengenai Kebanggaan Atas Pekerjaannya

No.	Kategori Jawaban	Item Pertanyaan					
		4 = Merasa bertanggung jawab besar		5 = Tugasnya bidang yang penting		6 = Kebanggaan pada pekerjaannya	
		Jumlah	Prosentase	Jumlah	Prosentase	Jumlah	Prosentase
1	STS	0	0	1	0.7	1	0.7
2	TS	4	2.7	6	4	5	3.3
3	RG	8	5.3	9	6	21	14
4	S	101	67.3	102	68	100	66.7
5	SS	37	24.7	32	21.3	23	15.3
TOTAL		150	100	150	100	150	100

Sumber : Tabel frekuensi jawaban responden

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa sebagian besar responden menjawab pada item pertanyaan 4 yaitu merasa memiliki tanggung jawab yang besar atas tugas yang diberikan perusahaan kategori Sesuai (S) sebanyak 101 orang atau 67,3 %, akan tetapi masih ada sebagian kecil responden yang belum merasa memiliki tanggung jawab besar terhadap tugasnya ditunjukkan dengan jumlah jawaban responden kategori Ragu-ragu (RG), Tidak Sesuai (TS), dan Sangat Tidak Sesuai (STS) yang apabila dijumlah sebanyak 12 orang atau 8 %. Begitu juga

pada item pertanyaan 5 yaitu karyawan merasa bahwa tugas yang menjadi tanggung jawabnya adalah bidang yang sangat mendukung keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuannya, sebagian besar responden menjawab kategori Sesuai (S) sebanyak 102 orang atau 68 %, akan tetapi masih ada juga responden yang belum merasa bahwa tugas yang menjadi tanggung jawabnya adalah bidang yang sangat mendukung keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuannya, ditunjukkan dengan jumlah jawaban responden kategori Ragu-ragu (RG), Tidak Sesuai (TS), dan Sangat Tidak Sesuai (STS) yang apabila dijumlah sebanyak 16 orang atau 10,7 %. Sedangkan pada item pertanyaan 6 yaitu mengenai kebanggaan pada pekerjaannya sebagian besar responden menjawab kategori Sesuai (S) sebanyak 100 orang atau 66,7 %, akan tetapi masih ada juga responden yang belum sepenuhnya bangga atas pekerjaannya saat ini ditunjukkan dengan jumlah jawaban responden kategori Ragu-ragu (RG), Tidak Sesuai (TS), dan Sangat Tidak Sesuai (STS) yang apabila dijumlah sebanyak 27 orang atau 18 %.

- d. Tanggung jawab (*responsibility*), yaitu sejauh mana kontrol atau penguasaan terhadap pekerjaan, variasi yang dapat dikerjakan, dan kesempatan untuk menggunakan prakarsa pribadi. Tabel berikut ini akan memberikan penjelasan :

Tabel 4.20.

Pernyataan Responden Mengenai Penempatan Karyawan
Dalam Perusahaan Sesuai Kompetensi

No.	Kategori Jawaban	Item Pertanyaan	
		1 = Penempatan karyawan	
		Jumlah	Prosentase
1	STS	3	2
2	TS	28	18.7
3	RG	37	24.7
4	S	74	49.3
5	SS	8	5.3
TOTAL		150	100

Sumber : Tabel frekuensi jawaban responden

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa sebagian besar responden menjawab pada item pertanyaan 1 yaitu penempatan seluruh karyawan sesuai kompetensi atau latar belakang pendidikannya masing-masing ditunjukkan kategori Sesuai (S) sebanyak 74 orang atau 49,3 %, akan tetapi masih ada responden yang menganggap penempatan seluruh karyawan belum sepenuhnya sesuai kompetensi atau latar belakang pendidikannya masing-masing ditunjukkan dengan jumlah jawaban responden kategori Ragu-ragu (RG), Tidak Sesuai (TS), dan Sangat Tidak Sesuai (STS) yang apabila dijumlah cukup besar sebanyak 68 orang atau 45,4 %.

- e. Pengembangan potensi individu (*advancement*), yaitu kesempatan untuk mengembangkan berbagai keahlian dan kemampuan baru terutama yang berhubungan dengan pekerjaan yang sedang dilakukan. Tabel berikut ini akan memberikan penjelasan :

Tabel 4.21.

Pernyataan Responden Mengenai Kesempatan
Mengembangkan Diri yang Diberikan oleh Perusahaan

No.	Kategori Jawaban	Item Pertanyaan			
		2 = Kesempatan kreatif dalam pekerjaan		5 = Pelatihan berkala dari perusahaan	
		Jumlah	Prosentase	Jumlah	Prosentase
1	STS	0	0	0	0
2	TS	11	7.3	25	16.7
3	RG	34	22.7	24	16
4	S	95	63.3	86	57.3
5	SS	10	6.7	15	10
TOTAL		150	100	150	100

Sumber : Tabel frekuensi jawaban responden

Dari jawaban para responden bisa dihitung bahwa sebagian besar dari mereka menyatakan tugasnya saat ini banyak memberikan kesempatan untuk menyalurkan kreativitas dan pembaharuan dalam pelaksanaan kerja, menjawab kategori Sesuai (S) yaitu sebesar 63,3 % atau 95 orang, akan tetapi masih ada responden menyatakan tugasnya saat ini belum banyak memberikan kesempatan untuk menyalurkan kreativitas dan pembaharuan dalam pelaksanaan kerja, ditunjukkan dengan jumlah jawaban responden kategori Ragu-ragu (RG), Tidak Sesuai (TS), dan Sangat Tidak Sesuai (STS) yang apabila dijumlah sangat besar sebanyak 45 orang atau 30 %.

Sedangkan sebagian besar responden menjawab kategori Sesuai (S) sebanyak 86 orang atau 57,3 % dari jumlah responden sudah mengikuti pelatihan berkala untuk meningkatkan kemampuan karyawan dalam

bekerja, akan tetapi ada masih ada responden yang menyatakan belum diikuti secara berkala untuk mengikuti pelatihan demi meningkatkan kemampuan karyawan dalam bekerja, ditunjukkan dengan jumlah jawaban responden kategori Ragu-ragu (RG), Tidak Sesuai (TS), dan Sangat Tidak Sesuai (STS) yang apabila dijumlah menghasilkan angka cukup besar yaitu sebanyak 49 orang atau 32,7 % dari jumlah responden.

4.3. Analisis Verifikatif

Analisis ini dilakukan dengan menggunakan teknik statistika. Analisis ini berusaha untuk mengkaitkan variabel-variabel yang telah ditentukan secara lebih mendalam untuk membuktikan hipotesis yang diajukan dalam penelitian, sehingga dapat diperoleh kesimpulan secara umum mengenai hasil penelitian. Berdasarkan analisa sebelumnya maka hasil dari perolehan data kemudian diolah dengan program SPSS 11 untuk menguji hipotesa sebagai cara untuk membuktikan kondisi sebenarnya. Adapun metode perhitungan analisisnya akan dipaparkan dalam sub bab berikut ini :

4.3.1. Regresi Linier Tunggal

Metode ini digunakan untuk mengetahui hubungan antara dua variabel, variabel independen yaitu budaya perusahaan (X_1) dengan variabel dependen yaitu kinerja karyawan (Y). Pengolahan regresi linier sederhana dengan tingkat signifikansi 5% memanfaatkan program SPSS versi 11, sehingga mempermudah proses analisis. Rumusnya adalah sebagai berikut :

$$Y = a + b_1 X_1$$

Dimana :

Y = kinerja karyawan

a = konstanta, nilai variabel dependen jika variabel independen = 0

b_1 = koefisien regresi, besar pengaruh X_1 terhadap Y

X_1 = budaya perusahaan

Rumus ini digunakan untuk membuktikan rumusan masalah yang pertama.

Hasil analisis regresi linier tunggal antara budaya perusahaan (X_1) terhadap kinerja karyawan (Y) dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 4.22.

Hasil Regresi Linier Tunggal antara Budaya Perusahaan (X_1) terhadap Kinerja Karyawan (Y) atas 150 Responden

Variabel	Hasil	Koefisien	t_{hitung}	Probabilitas
a	konstanta	30,823	9,686	0,000
b_1		0,315	9,309	0,000
Adjusted R Square	0,365			
R Square	0,369			
R	0,608			
F_{hitung}	86,649			

Berikut ini penjelasan dari output regresi linier dengan taraf signifikansi level 5 % (bisa dilihat pada lampiran) :

1. Didapatkan angka R sebesar 0, 608 menunjukkan bahwa korelasi atau hubungan atau pengaruh antara kinerja karyawan (Y) dengan budaya perusahaan (X_1) adalah kuat.
2. Persamaan regresi yang diperoleh :

$$Y = 30,823 + 0,315 X_1$$

- Nilai konstanta sebesar 30,823 menyatakan bahwa jika tidak ada variabel budaya perusahaan (X_1) maka nilai kinerja karyawan (Y) adalah sebesar 30,823 %.
- Koefisien regresi sebesar 0,315 menyatakan bahwa setiap peningkatan budaya perusahaan (X_1) akan meningkatkan kinerja karyawan (Y) sebesar 31,5 %.

3. Uji t untuk menguji signifikansi konstanta dan setiap variabel independen :

Hipotesis :

H_0 = Koefisien regresi tidak signifikan

H_1 = Koefisien regresi signifikan

Pengambilan keputusan (berdasarkan probabilitas) :

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

Keputusan :

Terlihat bahwa pada kolom *Sig/ significance* :

- Variabel budaya perusahaan (X_1) mempunyai angka signifikansi 0,000. Angka tersebut di bawah 0,05, karena itu variabel independen tersebut signifikan mempengaruhi kinerja karyawan (Y).

4.3.2. Regresi Linier Berganda

Rumus ini digunakan untuk mengetahui arah hubungan antara variabel dependen yaitu kinerja karyawan (Y) dengan 2 variabel independen yaitu budaya perusahaan (X_1) dan motivasi (X_2) sebagai faktor prediktor. Teknik ini digunakan untuk mengetahui apakah budaya perusahaan (X_1) dan motivasi (X_2)

secara bersama-sama sebagai variabel biasa, mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan (Y). Rumusnya adalah sebagai berikut :

$$Y = a + b_1 X_1 + b_2 X_2$$

Dimana :

- Y = kinerja karyawan
 a = konstanta, nilai variabel dependen jika variabel independent = 0
 b_1 = koefisien regresi, besar pengaruh X_1 terhadap Y dengan asumsi X_2 konstan
 b_2 = koefisien regresi, besar pengaruh X_2 terhadap Y dengan asumsi X_1 konstan
 X_1 = budaya perusahaan
 X_2 = motivasi

Hasil analisis regresi berganda antara budaya perusahaan (X_1) dan motivasi (X_2) terhadap kinerja karyawan (Y) dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 4.23.

Hasil Regresi Linier Berganda antara Budaya Perusahaan (X_1) dan Motivasi (X_2) terhadap Kinerja karyawan (Y) atas 150 Responden

Variabel	Hasil	Koefisien	t_{hitung}	Probabilitas
a	konstanta	19,870	5,821	0,000
b_1		0,143	3,410	0,001
b_2		0,272	5,924	0,000
Adjusted R Square	0,484			
R Square	0,491			
R	0,701			

Berikut ini penjelasan dari output regresi linier berganda dengan taraf signifikansi level 5 % (bisa dilihat pada lampiran) :

1. Didapatkan angka R sebesar 0,701 menunjukkan bahwa korelasi atau hubungan atau pengaruh budaya perusahaan (X_1) terhadap kinerja karyawan (Y) adalah kuat.
2. Persamaan regresi yang diperoleh :

$$Y = 19,870 + 0,143X_1 + 0,272X_2$$

- Nilai konstanta sebesar 19,870 menyatakan bahwa jika tidak ada variabel budaya perusahaan (X_1) dan motivasi (X_2) maka nilai kinerja karyawan (Y) adalah sebesar 19,870 %.
 - Koefisien regresi sebesar 0,143 menyatakan bahwa setiap peningkatan budaya perusahaan (X_1) akan meningkatkan kinerja karyawan (Y) sebesar 14,3 %.
 - Koefisien regresi sebesar 0,272 menyatakan bahwa setiap peningkatan motivasi (X_2) akan meningkatkan kinerja karyawan (Y) sebesar 27,2%.
3. Uji t untuk menguji signifikansi konstanta dan setiap variabel independen :

Hipotesis :

H_0 = Koefisien regresi tidak signifikan

H_1 = Koefisien regresi signifikan

Pengambilan keputusan (berdasarkan probabilitas) :

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

Keputusan :

Terlihat bahwa pada kolom *Sig/ significance* :

Karena semua angka probabilitas atau signifikansi adalah 0,000, maka semua koefisien regresi linier berganda signifikan.

4.3.3. Regresi Moderator

Rumus ini juga disebut sebagai rumus Analisis Regresi Moderator (*Moderator Regression Analysis*). Teknik ini digunakan untuk mengetahui apakah budaya perusahaan (X_1) dan motivasi (X_2) secara bersama-sama mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan (Y), dan apakah variabel motivasi (X_2) sekaligus berlaku sebagai variabel moderator yang mempengaruhi hubungan budaya perusahaan (X_1) terhadap kinerja karyawan (Y). Rumusnya adalah sebagai berikut :

$$Y = a + b_1 X_1 + b_2 X_2 + b_3 X_1 X_2$$

Dimana :

Y = kinerja karyawan

a = konstanta, nilai variabel dependen jika variabel independent = 0

b_1 = koefisien regresi, besar pengaruh X_1 terhadap Y dengan asumsi X_2 konstan

b_2 = koefisien regresi, besar pengaruh X_2 terhadap Y dengan asumsi X_1 konstan

b_3 = koefisien moderator, besar pengaruh X_1 terhadap Y dipengaruhi oleh besar pengaruh X_2 terhadap X_1

X_1 = budaya perusahaan

X_2 = motivasi

Hasil analisis regresi moderator antara budaya perusahaan (X_1) dan motivasi (X_2) sebagai variabel biasa, sekaligus motivasi juga diduga sebagai variabel moderator (X_1X_2), terhadap kinerja karyawan (Y), dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 4.24.

Hasil Analisis Regresi Moderator antara Budaya Perusahaan (X_1) dan Motivasi (X_2) sebagai Variabel Biasa, Sekaligus Motivasi Juga Diduga sebagai Variabel Moderator (X_1X_2), terhadap Kinerja Karyawan (Y) atas 150 Responden

Variabel	Hasil	Koefisien	t_{hitung}	Probabilitas
a	konstanta	75,939	5,302	0,000
b_1		-0,438	-2,920	0,004
b_2		-0,359	-2,202	0,029
b_3		0,007	4,020	0,000
R	0,736			
Adjusted R Square	0,532			

Berikut ini penjelasan dari output regresi dengan taraf signifikansi level 5 % (bisa dilihat pada lampiran) :

1. Didapatkan angka R sebesar 0, 736 menunjukkan bahwa korelasi atau hubungan atau pengaruh budaya perusahaan (X_1) dan motivasi (X_2) sebagai variabel biasa, sekaligus motivasi sebagai variabel moderator (X_1X_2) terhadap kinerja karyawan (Y) adalah kuat.
2. Karena jumlah variabel independen lebih dari dua, lebih baik digunakan Adjusted R Square atau Koefisien Determinasi adalah 0,532. Hal ini

berarti 53,2 % kinerja karyawan (Y) dipengaruhi oleh variabel budaya perusahaan (X_1) dan motivasi (X_2) sebagai variabel biasa, serta motivasi sekaligus sebagai variabel moderator (X_1X_2), sedangkan sisanya ($100\% - 53,2\% = 46,8\%$) dipengaruhi oleh sebab-sebab yang lain.

3. Persamaan regresi yang diperoleh :

$$Y = 75,939 - 0,438X_1 - 0,359X_2 + 0,007 X_1X_2$$

- Nilai konstanta sebesar 75,939 menyatakan bahwa jika tidak ada variabel budaya perusahaan (X_1), motivasi (X_2), serta interaksi antara variabel budaya perusahaan dan motivasi (X_1X_2), maka nilai kinerja karyawan (Y) adalah sebesar 75,939 %.
- Koefisien regresi sebesar -0,438 menyatakan bahwa setiap peningkatan budaya perusahaan (X_1) akan menurunkan kinerja karyawan (Y) sebesar 43,8 %.
- Koefisien regresi sebesar -0,359 menyatakan bahwa setiap peningkatan motivasi (X_2) akan menurunkan kinerja karyawan (Y) sebesar 35,9 %.
- Koefisien regresi sebesar 0,007 menyatakan bahwa setiap peningkatan interaksi antara budaya perusahaan dan motivasi (X_1X_2) akan meningkatkan pula kinerja karyawan (Y) sebesar 0,7%.

4. Uji t untuk menguji signifikansi konstanta dan setiap variabel independen :

Hipotesis :

H_0 = Koefisien regresi tidak signifikan

H_1 = Koefisien regresi signifikan

Pengambilan keputusan (berdasarkan probabilitas) :

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

Keputusan :

Terlihat bahwa pada kolom *Sig/ significance* :

Karena semua angka probabilitas atau signifikansi $< 0,05$ maka semua koefisien regresi moderator signifikan.

4.3.4. Korelasi Berganda

Metode ini digunakan untuk mengetahui kuatnya hubungan atau pengaruh antara 2 variabel yaitu budaya perusahaan (X_1) dan motivasi (X_2) secara bersama-sama dengan variabel kinerja karyawan (Y). Hal ini untuk memperkuat pembuktian rumusan masalah kedua.

Rumus korelasi ganda dua variabel :

$$R_{y.x_1x_2} = \sqrt{\frac{r^2_{yx_1} + r^2_{yx_2} - 2r_{yx_1}r_{yx_2}r_{x_1x_2}}{1 - r^2_{x_1x_2}}}$$

Di mana :

$R_{y.x_1x_2}$ = korelasi antara variabel X_1 dan X_2 secara bersama-sama dengan variabel Y

r_{yx_1} = korelasi antara X_1 dengan Y

r_{yx_2} = korelasi antara X_2 dengan Y

$r_{X_1 X_2}$ = korelasi antara X_1 dengan X_2

Dari perhitungan yang dihasilkan akan diuji signifikansi terhadap koefisien korelasi berganda dengan menggunakan rumus uji F :

$$F_{hit} = \frac{R^2 / k}{(1 - R^2) / (n - k - 1)}$$

Di mana :

F_{hit} = F hitung

R = koefisien korelasi berganda

k = jumlah variabel independen

n = jumlah sampel

Hasil analisis korelasi berganda antara budaya perusahaan (X_1) dan motivasi (X_2) secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan (Y) dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 4.25.

Hasil Analisis Korelasi Berganda antara Budaya Perusahaan (X_1) dan Motivasi (X_2) secara bersama-sama terhadap Kinerja Karyawan (Y) atas 150 Responden

	Hasil	Probabilitas	Keterangan
r_{YX_1}	0,608	0,000	Positif, signifikan
r_{YX_2}	0,671	0,000	Positif, signifikan
$r_{X_1 X_2}$	0,688	0,000	Positif, signifikan
R	0,701		
F_{hitung}	70,852		$F_{hitung} > F_{tabel}$, maka koefisien korelasi signifikan
F_{tabel}	3,058		

Berikut ini penjelasan dari output korelasi berganda dengan taraf signifikansi level 5 % (bisa dilihat pada lampiran) :

a) Arti angka korelasi sebagai tahap awal menghitung korelasi berganda (R) :

Untuk dapat menghitung korelasi berganda maka harus dihitung terlebih dahulu korelasi sederhananya, maka didapatkan angka-angka berikut ini :

- Korelasi antara X_1 (budaya perusahaan) dengan Y (kinerja karyawan) didapat $r_{yx_1} = 0,608$. Hal ini berarti korelasi positif, artinya semakin tinggi budaya perusahaan maka kinerja karyawan cenderung meningkat. Besar korelasi $0,608 > 0,05$, berarti budaya perusahaan berkorelasi kuat dengan kinerja karyawan.
- Korelasi antara X_2 (motivasi) dengan Y (kinerja karyawan) didapat $r_{yx_2} = 0,671$. Hal ini berarti korelasi positif, artinya semakin tinggi motivasi maka kinerja karyawan cenderung meningkat. Besar korelasi $0,671 > 0,05$, berarti motivasi berkorelasi kuat dengan kinerja karyawan.
- Korelasi antara X_1 (budaya perusahaan) dengan X_2 (motivasi) didapat $r_{x_1x_2} = 0,688$. Hal ini berarti korelasi positif, artinya semakin tinggi budaya perusahaan maka motivasi cenderung meningkat. Besar korelasi $0,688 > 0,05$, berarti budaya perusahaan berkorelasi kuat dengan motivasi.

b) Arti angka korelasi berganda (R)

Dari hasil-hasil penghitungan korelasi sederhana yang dimasukkan ke dalam rumus didapatkan angka korelasi berganda, $R = 0,701$. Hal ini berarti korelasi positif, dan besar korelasi berganda (R) $0,701 > 0,05$, berarti X_1

(budaya perusahaan) dan X_2 (motivasi) secara bersama-sama berkorelasi kuat dengan kinerja karyawan (Y).

b) Uji signifikansi koefisien korelasi dengan uji F :

Dari hasil penghitungan diperoleh hasil F_{hitung} 70,852. Harga tersebut kemudian dibandingkan dengan harga F tabel dengan df pembilang = $k = 2$ dan df penyebut = $(n-k-1) = (150-2-1) = 147$, dengan taraf kesalahan 5 %, diperoleh F_{tabel} 3,058. Maka diperoleh $F_{hit} > F_{tabel}$, yaitu $70,852 > 3,058$, koefisien korelasi berganda yang ditemukan adalah signifikan, berarti budaya perusahaan (X_1) dan motivasi (X_2) secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan (Y).

4.3.5. Korelasi Parsial

Metode ini digunakan untuk mengetahui pengaruh, arah, dan kuatnya hubungan antara variabel dependen yaitu kinerja karyawan (Y) dengan variabel independen yaitu X_1 (budaya perusahaan), atau X_2 (motivasi) secara individu, dengan mengendalikan salah satu variabel independen tersebut atau salah satu variabel independen tersebut dianggap konstan.. Jadi metode ini bermanfaat untuk menguatkan dugaan adanya hubungan antara variabel dependen dengan setiap variabel independen saja, tidak berkaitan untuk membuktikan rumusan masalah yang kedua.

Rumus bila budaya perusahaan (X_1) konstan :

$$R_{y.x_1.x_2} = \frac{r_{yx_1} - r_{yx_2} \cdot r_{x_1x_2}}{\sqrt{1 - r_{x_1x_2}^2} \cdot \sqrt{1 - r_{yx_2}^2}}$$

Rumus bila motivasi (X_2) konstan :

$$R_{y.x_2.x_1} = \frac{r_{yx_2} - r_{yx_1} \cdot r_{x_1x_2}}{\sqrt{1 - r_{x_1x_2}^2} \cdot \sqrt{1 - r_{yx_1}^2}}$$

Dimana :

$R_{y.x_1.x_2}$ = Korelasi antara variabel X_1 (budaya perusahaan) dengan variable Y (kinerja karyawan), bila variabel X_2 (motivasi) dikendalikan atau konstan.

$R_{y.x_2.x_1}$ = Korelasi antara variabel X_2 (motivasi) dengan variable Y (kinerja karyawan), bila variabel X_1 (budaya perusahaan) dikendalikan atau konstan.

r_{yx_1} = Korelasi antara X_1 (budaya perusahaan) dengan Y (kinerja karyawan)

r_{yx_2} = Korelasi antara X_2 (motivasi) dengan Y (kinerja karyawan)

$r_{x_1x_2}$ = Korelasi antara X_1 (budaya perusahaan) dengan X_2 (motivasi)

Pengujian signifikansi dengan menggunakan uji t, rumusnya adalah sebagai berikut :

$$t_{hit} = \frac{r_p \sqrt{n-3}}{\sqrt{1-r_p^2}}$$

Dimana :

t_{hit} = t hitung

r = koefisien korelasi Parsial

n = jumlah responden

Harga t hitung tersebut selanjutnya dibandingkan dengan harga t tabel dengan dk = n - 1. Untuk level 5 %, apabila t hitung > t tabel, maka H_0 ditolak

dan H_1 diterima. Dengan demikian koefisien korelasi yang ditemukan itu adalah signifikan yaitu dapat digeneralisasi ke seluruh populasi di mana sampel diambil, begitu juga sebaliknya.

Hasil analisis korelasi parsial antara budaya perusahaan (X_1), atau motivasi (X_2), terhadap kinerja karyawan (Y) dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 4.26.

Hasil Analisis Korelasi Parsial antara Budaya Perusahaan (X_1), atau Motivasi (X_2), terhadap Kinerja Karyawan (Y) atas 150 Responden

Korelasi	Hasil	Keterangan
r_{yx_1}	0,271	Korelasi positif
r_{yx_2}	0,439	Korelasi positif

Berikut ini penjelasan dari output korelasi parsial dengan taraf signifikansi level 5 % (bisa dilihat pada lampiran) :

a) Arti Angka Korelasi

- Korelasi antara X_1 (budaya perusahaan) terhadap Y (kinerja karyawan), dengan mengendalikan X_2 (motivasi) didapat angka 0,271. Hal ini berarti korelasi positif, artinya semakin tinggi budaya perusahaan maka kinerja karyawan cenderung meningkat.
- Korelasi antara X_2 (motivasi) terhadap Y (kinerja karyawan), dengan mengendalikan X_1 (budaya perusahaan) didapat angka 0,439. Hal ini berarti korelasi positif, artinya semakin tinggi motivasi maka kinerja karyawan cenderung meningkat.

4.4. Pembahasan

Penelitian menghasilkan bahwa setiap peningkatan budaya perusahaan (X_1) akan meningkatkan kinerja karyawan (Y) secara signifikan sebesar 31,5 %. Penelitian juga menghasilkan bahwa setiap pemberlakuan motivasi sebagai variabel moderator dalam pengaruh budaya perusahaan terhadap kinerja karyawan (X_1X_2) membantu meningkatkan pula kinerja karyawan (Y) secara signifikan sebesar 0,7%.

Hasil penelitian ini sesuai dengan teori yang telah dikemukakan di bab II, Gibson (1996, hal 185) menyatakan bahwa budaya perusahaan menjadi faktor pembentuk sikap dan perilaku orang-orang dalam perusahaan, dan dalam perilaku tersebut ada motivasi yang menjadi kekuatan pendorong bagi individu perusahaan untuk diarahkan pada peningkatan kinerja karyawan. Telah dikemukakan pula tentang budaya perusahaan, Kotter dalam penelitiannya secara spesifik menyatakan bahwa (Moeljono, 2003, hal 11) :

1. Budaya perusahaan dapat memberikan dampak berarti pada kinerja ekonomi jangka panjang.
2. Budaya perusahaan, dalam dasawarsa mendatang, akan menjadi faktor yang penting dalam menentukan keberhasilan atau kegagalan perusahaan.
3. Budaya perusahaan yang menghambat kinerja keuangan cukup banyak.
4. Walaupun sulit diubah, budaya perusahaan dapat dibuat agar lebih meningkatkan kinerja.

Didukung pula oleh Lorsch (1988), bahwa ada hubungan yang erat antara keputusan-keputusan strategis manajemen puncak dengan budaya yang tumbuh

dalam suatu perusahaan. Hal ini tentu berpengaruh pada kinerja perusahaan tersebut. Tingkah laku bawahan dalam kehidupan organisasi pada dasarnya berorientasi pada tugas, artinya mereka membutuhkan untuk diamati, diawasi, dan diarahkan dalam melaksanakan tugasnya demi mencapai tujuan organisasi, dengan begitu kesejahteraan mereka pun bisa ditingkatkan. Sehingga perilaku para bawahan dalam perusahaan tidak boleh bertentangan dengan norma, sistem nilai, dan segala ketentuan yang ada dalam perusahaan, dengan kata lain mereka harus menyatu dengan budaya perusahaan. Sehingga makin efektifnya budaya perusahaan diterapkan, maka akan dapat meningkatkan motivasi anggota perusahaan untuk mencapai kinerja yang baik dalam bekerja.

Budaya yang kuat juga dapat mendukung kinerja dengan cara antara lain (Wijono, 1999, 53) :

1. Penyatuan tujuan.
2. Menciptakan suatu tingkat motivasi yang tinggi bagi pekerja.
3. Menyediakan struktur dan pengawasan pengendalian tanpa tergantung pada birokrasi formal.

Faktor perilaku yang baik dalam memberikan pelayanan menurut DeVriye adalah (Wijono, 1999, 122):

Self Esteem : penghargaan terhadap diri sendiri akan mendorong karyawan untuk berpikiran dan bertindak positif terhadap orang lain, sehingga pandai menghargai konsumen.

Exceed Expectation : Melayani melebihi apa yang diharapkan konsumen (mematuhi standar) secara konsisten.

Recovery : Keluhan konsumen dianggap sebagai peluang untuk memperbaiki dan meningkatkan diri sesuai standar. Apa masalahnya, dengarkan konsumen, kumpulkan data, bagaimana pemenuhan standarnya.

Vision : dengan budaya perusahaan visi dan misi perusahaan akan dapat diwujudkan.

Improve : Peningkatan mutu pelayanan secara terus menerus demi kepuasan konsumen agar tidak ditinggalkan. Meningkatkan diri dapat dengan pendidikan dan pelatihan, membuat standar pelayanan lebih tinggi, menyesuaikan lingkungan dan konsumen, dan merencanakan pelayanan yang baik bersama karyawan.

Care : Memperhatikan konsumen dengan baik dan tulus sesuai standar mutu.

Empower : Memberdayakan karyawan agar mampu bertanggung jawab dan tanggap terhadap persoalan dan tugasnya dalam upaya peningkatan pelayanan yang bermutu.

Penelitian juga menghasilkan kinerja karyawan akan membaik seiring dengan internalisasi budaya keislaman yang dianut perusahaan sebagai budaya perusahaan, karena pribadi muslim adalah manusia yang sangat memperhatikan produktivitas, kehidupannya harus bermakna. Dalam QS. Al-Kahfi ayat 7 disampaikan seharusnya seorang muslim sadar bahwa Allah menguji manusia dengan langit dan bumi untuk melihat siapakah di antara manusia yang paling prestatif amalnya (Tasmara, 2002, hal 131).