

**Pengaruh Budaya Organisasi Melalui Variabel Intervening Motivasi
Terhadap Kinerja Karyawan di PT Telekomunikasi Indonesia Tbk.**

Yogyakarta

SKRIPSI



Ditulis oleh :

Nama : Asep Mulyana
Nomor Mahasiswa : 08311286
Jurusan : Manajemen
Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

YOGYAKARTA

2012

**Pengaruh Budaya Organisasi Melalui Variabel Intervening Motivasi Terhadap
Kinerja Karyawan di PT Telekomunikasi Indonesia Tbk. Yogyakarta**

SKRIPSI

**Disusun dan diajukan untuk memenuhi syarat ujian akhir
guna memperoleh gelar sarjana strata-1 di Jurusan Manajemen,
Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Indonesia**

Oleh:

Nama	: Asep Mulyana
Nomor Mahasiswa	: 08311286
Jurusan	: Manajemen
Bidang Konsentrasi	: Sumber Daya Manusia

**FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
YOGYAKARTA**

2012

Pernyataan Bebas Plagiarisme

“ Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan orang lain untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam referensi. Apabila kemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar, saya sanggup menerima hukuman/sanksi apapun sesuai peraturan yang berlaku.”

Yogyakarta, 25 SEPTEMBER 2012

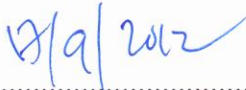
Penulis,



Asep Mulyana

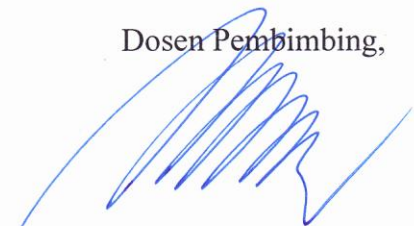
**Pengaruh Budaya Organisasi Melalui Variabel Intervening Motivasi Terhadap
Kinerja Karyawan di PT Telekomunikasi Indonesia Tbk. Kota Baru Yogyakarta**

Nama : Asep Mulyana
Nomor Mahasiswa : 08311286
Jurusan : Manajemen
Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

Yogyakarta, 

Telah disetujui dan disahkan oleh

Dosen Pembimbing,



Drs. Achmad Sobirin, M.B.A., Ph. D.

BERITA ACARA UJIAN SKRIPSI

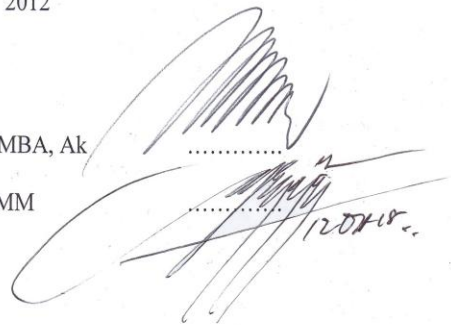
SKRIPSI BERJUDUL

Pengaruh Budaya Organisasi Melalui Variabel Intervening Motivasi
Terhadap Kinerja Karyawan di PT. Telkom Indonesia Tbk. Yogyakarta

Disusun Oleh: ASEP MULYANA
Nomor Mahasiswa: 08311286

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji dan dinyatakan **LULUS**
Pada tanggal : 15 Oktober 2012

Penguji/Pemb. Skripsi : Dr. Achmad Sobirin, MBA, Ak
Penguji : Drs. Budi Sudijono, MM



Mengetahui
Dekan Fakultas Ekonomi
Universitas Islam Indonesia



Prof. Dr. Hadri Kusuma, MBA

Motto dan Persembahan

“Allah tidak akan mengubah nasib suatu kaum jika bukan kaum itu sendiri yang mengubahnya” (QS. Ar-Ra’du ayat 11)

“Barangsiapa beriman kepada Allah dan Hari Akhir,
maka berbicaralah yang baik atau diam.”

(HR. Shahih Al-Bukhari)

“Barangsiapa yang menjaga diri, maka Allah akan menjaganya, dan barangsiapa yang mencukupkan diri, maka Allah akan mencukupkannya, dan barangsiapa yang bersabar, maka Allah menjadikan ia orang yang sabar.”

(HR. Shahih Al-Bukhari)

Karya ini dipersembahkan untuk:

Pertama, Ibunda dan Ayahanda tercinta,

Iin Sutinah & Ateng Jaelani, yang tak pernah henti-hentinya

Mencurahkan kasih sayang dan do’a bagiku.

Kedua, yang tersayang,

Eris Rismawati, yang selalu temani hidup

Dengan penuh ketulusan cinta & kesabaran.

Ketiga, Kakak-kakakku tercinta,

Ratna Juwita, Heni Rahmawati & Farida Anggraeni,

Terimakasih buat semua kasih sayang kalian.

ABSTRAK

Skripsi ini berisi penelitian untuk mengetahui : (1) pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi berprestasi, (2) pengaruh motivasi berprestasi terhadap kinerja, (3) pengaruh budaya organisasi melalui intervening motivasi berprestasi terhadap kinerja, (4) pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi berkuasa, (5) pengaruh motivasi berkuasa terhadap kinerja, (6) pengaruh budaya organisasi melalui intervening motivasi berkuasa terhadap kinerja, (7) pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi beraffiliasi, (8) pengaruh motivasi beraffiliasi terhadap kinerja, (9) pengaruh budaya organisasi melalui intervening motivasi beraffiliasi terhadap kinerja, (10) pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja. Subyek penelitian ini adalah karyawan tetap PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk. Yogyakarta, dengan menggunakan sampel sebanyak 136 orang karyawan. Alat analisis yang digunakan adalah uji F, uji t, regresi linear berganda, dan analisis jalur. Dari hasil uji regresi berganda diketahui bahwa budaya organisasi, memiliki pengaruh yang positif dan signifikan, sedangkan motivasi berprestasi berpengaruh yang negatif dan tidak signifikan, dan motivasi berkuasa serta motivasi beraffiliasi berpengaruh positif akan tetapi tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Dari hasil analisis jalur diketahui bahwa motivasi berprestasi, motivasi berkuasa dan motivasi beraffiliasi tidak terbukti mempengaruhi hubungan budaya organisasi terhadap kinerja.

Kata kunci: budaya organisasi, motivasi berprestasi, motivasi berkuasa, motivasi beraffiliasi, kinerja

Kata Pengantar



Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Alhamdulillahirabbil 'alamin, segala puji dan syukur kita panjatkan kehadirat Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya kepada kita semua, sehingga pada saat ini kita masih dalam keadaan Iman, Islam dan Ikhsan. Sholawat serta salam kita curahkan selalu pada junjungan kita Nabi Besar Muhammad SAW serta kepada keluarga, para sahabat, para pengikutnya, selaku tauladan akhlak dan pribadi mulia.

Puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT atas limpahan rahmat dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi berjudul **“Pengaruh Budaya Organisasi Melalui Variabel Intervening Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan di PT Telekomunikasi Indonesia Tbk. Yogyakarta.”**

Dalam kesempatan kali ini, penulis dengan segala kerendahan hati ingin menyampaikan ucapan terimakasih kepada berbagai pihak yang telah memberikan dukungan dalam terselesaikannya penyusunan skripsi ini kepada:

1. Allah SWT yang Maha Pengasih lagi Maha Penyayang, yang senantiasa melimpahkan nikmat iman, islam dan ihsan kepada segenap hamba-Nya termasuk penulis dalam hal ini, sehingga penulis dapat menyelesaikan Tugas akhir ini. Begitu pula sholawat serta salam kepada Nabi Muhammad SAW yang telah membawa kita semua menuju jalan keselamatan di zaman yang berlimpahan ilmu seperti saat ini.

2. Ibunda Iin Sutinah dan Ayahanda Ateng Jaelani tercinta, yang tidak pernah henti-hentinya memberikan kasih sayang sejak terlahir ke dunia ini serta tiada hentinya selalu mencurahkan limpahkan penulis dengan do'a dan dukungan di segala kondisi. Semoga penulis kelak dapat memberikan kebahagiaan yang hakiki bagi keduanya dan tiada pernah mengecewakannya.
3. Eris Rismawati, yang selalu menemani hidup ku dengan tiada hentinya memberikan semangat, dukungan, do'a, dengan segala cinta dan kesabarannya kepada penulis di setiap kondisi dimanapun dan kapanpun, semoga kelak penulis dapat selalu membahagiakannya di dunia dan akhirat.
4. Kakak-kakak ku tercinta, Ratna Juwita, Heni Rahmawati, dan Farida Anggareni yang selalu memberikan dukungan serta do'a bagi penulis.
5. Bapak Prof. Dr. Edy Suandi Hamid, M.Ec selaku Rektor Universitas Islam Indonesia.
6. Bapak Prof. Dr. Hadri Kusuma, M.B.A. selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia.
7. Bapak Drs. Achmad Sobirin, M. B. A., Ph. D. selaku dosen pembimbing, atas waktu yang telah diluangkan dan arahan, bimbingan, petunjuk, serta nasehat dalam proses pembuatan skripsi ini hingga selesai.
8. Bapak Drs. M. Nasito M.M. selaku Dosen Pembimbing Akademik di Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia.
9. Bapak Drs. Budi Sudjiono selaku Dosen Penguji dalam Ujian Sidang Skripsi ini. Atas waktu luang dan pengarahan yang diberikan kepada penulis.
10. Seluruh staf pengajar Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia yang telah memberikan bekal ilmu yang bermanfaat.

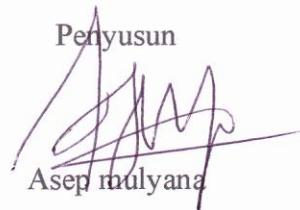
11. Bapak Sugeng Suwoto selaku JOM HR REPRESENTATIVE PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk. Yogyakarta, yang telah memberikan izin kepada penulis untuk melakukan penelitian di PT Telkom Indonesia, Tbk. Yogyakarta.
12. Seluruh Pegawai PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk. Yogyakarta, yang telah bersedia meluangkan waktu nya untuk menjadi responden dalam penelitian ini.
13. Putra, Fadli, Dian, Heru, Furqon, Vian, Arif, & Aldi selaku teman-teman kontrakan yang selalu bersama dalam kesukaan dan kedukaan dari awal hingga akhir kuliah.
14. Iksan, Pandu, Agus, Arif, Prella, Hernani & Herawati yang telah menjadi teman seperjuangan ketika KKN di Kulonprogo. Semoga tali pertemanan ini tiada pernah terputus.
15. Si Satria Biruku (A2694AG), yang selalu setia dan siap mengantarkan kapanpun & kemanapun aku pergi.
16. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu dalam skripsi ini.

Penulis sadar, penyusunan skripsi ini tidak terlepas dari berbagai kekurangan. Semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi kita semua. Kritik dan saran yang konstruktif sangat penulis harapkan demi perbaikan di masa yang akan datang.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Yogyakarta, September 2012

Penyusun



Asep mulyana

Daftar Isi

HALAMAN JUDUL SKRIPSI	I
HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI	III
HALAMAN PENGESAHAN UJIAN.....	IV
MOTTO DAN PERSEMBAHAN.....	V
ABSTRAK.....	VI
KATA PENGANTAR	VII
DAFTAR ISI.....	X
DAFTAR TABEL.....	XV
DAFTAR GAMBAR.....	XIX
DAFTAR LAMPIRAN.....	XXI
BAB I.....	1
PENDAHULUAN	1
1.1 LATAR BELAKANG.....	1
1.2 RUMUSAN MASALAH.....	8
1.3 BATASAN MASALAH.....	9
1.4 TUJUAN PENELITIAN	10
1.5 MANFAAT PENELITIAN.....	11
BAB II.....	12
TINJAUAN PUSTAKA	12

2.1	LANDASAN TEORI.....	12
2.1.1	Manusia, Organisasi dan Budaya Secara Umum.....	12
2.1.2	Budaya Organisasi	23
2.1.3	Motivasi	39
2.1.4	Kinerja Karyawan	50
2.2	HUBUNGAN ANTAR VARIABEL	58
2.2.1	Hubungan Variabel Budaya Organisasi & Motivasi Terhadap Kinerja	58
2.2.2	Hubungan Variabel Budaya Organisasi Terhadap Kinerja yang Dimediasi oleh Motivasi	60
2.3	PENELITIAN TERDAHULU	61
2.3.1	Suharto dan Budhi Cahyono(2005)	62
2.3.2	Nasrun Wathon dan Zulian Yamit (2005)	62
2.3.3	H Teman Koesmono (2005)	63
2.3.4	Ida Ayu Brahmasari dan Agus Suprayetno (2008).....	64
2.3.5	Arif Himawan & Achmad Sobirin (2005)	65
2.3.6	Relevansi penelitian-penelitian di atas dengan penelitian ini.	67
2.4	KERANGKA PEMIKIRAN TEORITIS	68
2.5	HIPOTESIS	69
BAB III		72
METODE PENELITIAN		72
3.1	VARIABEL PENELITIAN DAN DEFINISI OPERASIONAL VARIABEL	72
3.1.1	Variabel Penelitian.....	72
3.1.2	Definisi Operasional	73

3.2	LOKASI PENELITIAN.....	76
3.3	POPULASI DAN SAMPEL	76
3.4	JENIS DAN SUMBER DATA.....	77
3.5	METODE PENGUMPULAN DATA	78
3.6	METODE ANALISIS DATA	80
3.6.1	Uji Instrumen	80
3.6.2	Uji Asumsi	83
3.6.3	Uji Regresi	87
3.6.4	Uji Model.....	87
3.6.5	Uji Hipotesis	89
BAB IV		92
HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN		92
4.1	GAMBARAN UMUM OBJEK PENELITIAN	92
4.1.1	Profil Perusahaan	92
4.1.2	Visi & Misi Perusahaan	94
4.1.3	Struktur Kelompok Usaha Telkom	95
4.1.4	Sekilas Tentang PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk.	96
4.2	ANALISIS KARAKTERISTIK & DESKRIPTIF	101
4.2.1	Karakteristik Responden Penelitian.....	101
4.2.2	Analisis Deskriptif Variabel Penelitian	106
4.3	UJI INSTRUMEN.....	116
4.3.1	Uji Validitas.....	117
4.3.2	Uji Reliabilitas	121

4.4	UJI ASUMSI KLASIK.....	122
4.4.1	Uji Normalitas.....	122
4.4.2	Uji Linearitas	123
4.4.3	Uji Multikolinearitas.....	124
4.4.4	Uji Heteroskedastisitas	125
4.4.5	Uji Autokorelasi.....	126
4.5	ANALISIS REGRESI.....	128
4.5.1	Analisis Regresi Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Berprestasi (Regresi Linear Sederhana)	128
4.5.2	Analisis Regresi Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Berkuasa (Regresi Linear Sederhana).....	130
4.5.3	Analisis Regresi Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Beraffiliasi (Regresi Linear Sederhana)	131
4.5.4	Analisis Regresi Budaya Organisasi, Motivasi Berprestasi, Motivasi Berkuasa & Motivasi Beraffiliasi Terhadap Kinerja Karyawan (Regresi Linear Berganda).....	133
4.6	UJI MODEL	136
4.6.1	Koefisien Determinasi (R^2).....	136
4.6.2	Uji F	139
4.7	UJI HIPOTESIS	148
4.7.1	Uji t	149
4.7.2	Uji Efek Mediasi	161
4.8	PEMBAHASAN	167
BAB V		173

KESIMPULAN DAN SARAN	173
5.1 KESIMPULAN	173
5.2 SARAN	174
DAFTAR PUSTAKA	175
LAMPIRAN.....	179

Daftar Tabel

TABEL 2.1 ELEMEN BUDAYA ORGANISASI	33
TABEL 3.1 INDEKS RELIABILITAS DAN INTERPRESTASINYA.	83
TABEL 4.1 KARAKTERISTIK RESPONDEN BERDASARKAN JENIS KELAMIN	102
TABEL 4.2 KARAKTERISTIK RESPONDEN BERDASARKAN USIA.....	103
TABEL 4.3 KARAKTERISTIK RESPONDEN BERDASARKAN TINGKAT PENDIDIKAN	104
TABEL 4.4 KARAKTERISTIK RESPONDEN BERDASARKAN LAMA KERJA.	105
TABEL 4.5 KARAKTERISTIK RESPONDEN BERDASARKAN PENGHASILAN PER BULAN	106
TABEL 4.6 INTERVAL PENILAIAN	107
TABEL 4.7 DISTRIBUSI JAWABAN RESPONDEN TENTANG BUDAYA ORGANISASI.....	108
TABEL 4.8 DISTRIBUSI JAWABAN RESPONDEN TENTANG MOTIVASI BERPRESTASI KARYAWAN	111
TABEL 4.9 DISTRIBUSI JAWABAN RESPONDEN TENTANG MOTIVASI BERKUASA KARYAWAN	112
TABEL 4.10 DISTRIBUSI JAWABAN RESPONDEN TENTANG MOTIVASI BERAFFILIASI KARYAWAN.....	113

TABEL 4.11 DISTRIBUSI JAWABAN RESPONDEN TENTANG KINERJA KARYAWAN	115
TABEL 4.12 HASIL UJI VALIDITAS VARIABEL BUDAYA ORGANISASI	117
TABEL 4.13 HASIL UJI VALIDITAS VARIABEL MOTIVASI BERPRESTASI...	119
TABEL 4.14 HASIL UJI VALIDITAS MOTIVASI BERKUASA.....	119
TABEL 4.15 HASIL UJI VALIDITAS MOTIVASI BERAFFILIASI	120
TABEL 4.16 HASIL UJI VALIDITAS KINERJA	120
TABEL 4.17 HASIL UJI RELIABILITAS	122
TABEL 4.18 HASIL UJI NORMALITAS.....	123
TABEL 4.19 HASIL UJI LINEARITAS	124
TABEL 4.20 HASIL UJI MULTIKOLINEARITAS	125
TABEL 4.21 HASIL UJI HETEROSKEDASTISITAS.....	125
TABEL 4.22 HASIL UJI DURBIN-WATSON	126
TABEL 4.23 HASIL ANALISIS REGRESI BUDAYA ORGANISASI TERHADAP MOTIVASI BERPRESTASI	129
TABEL 4.24 HASIL ANALISIS REGRESI BUDAYA ORGANISASI TERHADAP MOTIVASI BERKUASA	130
TABEL 4.25 HASIL ANALISIS REGRESI BUDAYA ORGANISASI TERHADAP MOTIVASI BERAFFILIASI.....	132

TABEL 4.26 HASIL ANALISIS BUDAYA ORGANISASI, MOTIVASI BERPRESTASI, MOTIVASI BERKUASA & MOTIVASI BERAFFILIASI TERHADAP KINERJA	133
TABEL 4.27 KOEFISIEN DETERMINASI BUDAYA ORGANISASI TERHADAP MOTIVASI BERPRESTASI	137
TABEL 4.28 KOEFISIEN DETERMINASI BUDAYA ORGANISASI TERHADAP MOTIVASI BERKUASA	137
TABEL 4.29 KOEFISIEN DETERMINASI BUDAYA ORGANISASI TERHADAP MOTIVASI BERAFFILIASI.....	138
TABEL 4.30 KOEFISIEN DETERMINASI BUDAYA ORGANISASI, MOTIVASI BERPRESTASI, MOTIVASI BERKUASA, MOTIVASI BERAFFILIASI TERHADAP KINERJA	139
TABEL 4.31 UJI F BUDAYA ORGANISASI TERHADAP MOTIVASI BERPRESTASI.....	140
TABEL 4.32 UJI F BUDAYA ORGANISASI TERHADAP MOTIVASI BERKUASA	142
TABEL 4.33 UJI F BUDAYA ORGANISASI TERHADAP MOTIVASI BERAFFILIASI	144
TABEL 4.34 UJI F BUDAYA ORGANISASI, MOTIVASI BERPRESTASI, MOTIVASI BERKUASA & MOTIVASI BERAFFILIASI TERHADAP KINERJA	146

TABEL 4.35 UJI TBUDAYA ORGANISASI TERHADAP MOTIVASI BERPRESTASI.....	149
TABEL 4.36 UJI T BUDAYA ORGANISASI TERHADAP MOTIVASI BERKUASA	152
TABEL 4.37 UJI T BUDAYA ORGANISASI TERHADAP MOTIVASI BERAFFILIASI	154
TABEL 4.38 UJI T BUDAYA ORGANISASI, MOTIVASI BERPRESTASI, MOTIVASI BERKUASA & MOTIVASI BERAFFILIASI TERHADAP KINERJA	156
TABEL 4.39 KESIMPULAN HASIL PENGUJIAN HIPOTESIS	166
TABEL 4.40 KESIMPULAN HASIL PENGUJIAN EFEK MEDIASI	167

Daftar Gambar

GAMBAR 2.1 TINGKATAN ELEMEN BUDAYA ORGANISASI.....	27
GAMBAR 2.2 KERANGKA PEMIKIRAN	68
GAMBAR 4.1 KURVA PENERIMAAN AUTOKORELASI.....	127
GAMBAR 4.2 KURVA UJI FBUDAYA ORGANISASI TERHADAP MOTIVASI BERPRESTASI.....	141
GAMBAR 4.3 KURVA UJI F BUDAYA ORGANISASI TERHADAP MOTIVASI BERKUASA	143
GAMBAR 4.4 KURVA UJI F BUDAYA ORGANISASI TERHADAP MOTIVASI BERAFFILIASI	145
GAMBAR 4.5 KURVA UJI F BUDAYA ORGANISASI, MOTIVASI BERPRESTASI, MOTIVASI BERKUASA & MOTIVASI BERAFFILIASI TERHADAP KINERJA	148
GAMBAR 4.6 KURVA UJI T BUDAYA ORGANISASI TERHADAP MOTIVASI BERPRESTASI.....	151
GAMBAR 4.7 KURVA UJI T BUDAYA ORGANISASI TERHADAP MOTIVASI BERKUASA	153
GAMBAR 4.8 KURVA UJI T BUDAYA ORGANISASI TERHADAP MOTIVASI BERAFFILIASI	155
GAMBAR 4.9 KURVA UJI T BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA	158
GAMBAR 4.10 KURVA UJI T MOTIVASI BERPRESTASI TERHADAP KINERJA	158

GAMBAR 4.11 KURVA UJI T MOTIVASI BERKUASA TERHADAP KINERJA	159
GAMBAR 4.12 KURVA UJI MOTIVASI BERAFFILIASI TERHADAP KINERJA	159
GAMBAR 4.13 ANALISIS INTERVENING BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA MELALUI MOTIVASI BERPRESTASI.....	162
GAMBAR 4.14 ANALISIS INTERVENING BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA MELALUI MOTIVASI BERKUASA.....	163
GAMBAR 4.15 ANALISIS INTERVENING BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA MELALUI MOTIVASI BERAFFILIASI	165

Daftar Lampiran

A. KUESIONER.....	180
B. REKAPITULASI DATA.....	191
C. UJI KARAKTERISTIK RESPONDEN	209
D. UJI INSTRUMEN	211
E. UJI DESKRIPTIF	219
F. UJI ASUMSI.....	222
G. UJI REGRESI.....	230
H. UJI INTERVENING.....	234

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Suatu organisasi dibentuk untuk mencapai suatu tujuan bersama. Stephen Robbins mengartikan organisasi sebagai unit sosial yang sengaja didirikan untuk jangka waktu yang relatif lama, beranggotakan dua orang atau lebih yang bekerja bersama-sama dan terkoordinasi, memiliki pola kerja tertentu yang terstruktur dan didirikan untuk mencapai tujuan bersama atau satu set tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Selanjutnya David Cherrington juga memberikan definisi bahwa organisasi merupakan sistem sosial yang memiliki pola kerja yang teratur yang didirikan oleh manusia dan beranggotakan sekelompok manusia dalam rangka untuk mencapai satu set tujuan tertentu. Keduanya memiliki perbedaan dalam mendefinisikan tujuan yang ingin dicapai dalam sebuah organisasi. Namun terlepas dari perbedaan diantara keduanya, penulis melihat bahwa organisasi merupakan sebuah sistem yang didalamnya terdiri dari manusia yang beranggotakan lebih dari satu orang, memiliki pola yang teratur dan terstruktur serta memiliki tujuan yang hendak dicapai (Sobirin, 2009 : 5).

Dalam kehidupan manusia, sesungguhnya apa yang disebut dengan organisasi merupakan hal yang tidak dapat dilepaskan. Karena pada dasarnya manusia merupakan makhluk yang sifatnya sosial dan tidak dapat hidup menyendiri. Oleh karenanya, manusia akan selalu hidup berdampingan satu sama lain. Manusia secara berangsur-angsur akan berinteraksi dengan sesamanya dan juga dengan lingkungannya. Dan tatkala interaksi terjadi satu sama lain, manusia akan membentuk unit-unit sosial yang dibangun bersama-sama yang mana didalamnya terdapat berbagai tujuan baik individu

maupun kelompok. Dan pada akhirnya, manusia-manusia tersebut menjadi sebuah organisasi seperti yang diungkapkan Robbins di atas.

Disamping hal tersebut di atas, setiap apa yang manusia lakukan, akan selalu bertemu dengan organisasi. Entah itu dalam wujud benda seperti rumah sakit, media masa, lembaga pendidikan, dan lain sebagainya, maupun dalam bentuk proses-proses kegiatannya seperti produksi barang, distribusi barang, jual beli barang atau jasa, dan lain sebagainya. Begitu seringnya manusia berhubungan dengan organisasi, hal ini secara tidak langsung memberikan gambaran bahwa jumlah organisasi yang ada di sekitar kita sangatlah banyak. Hal tersebut juga seiring dengan perkembangan organisasi yang berkelanjutan. Yang mana pada akhirnya, hal tersebut membuat berbagai organisasi yang dibentuk manusia menjadi organisasi yang bersaing satu sama lain. Dalam dunia persaingan saat ini, organisasi yang memiliki sifat dan orientasi terhadap bisnis dan profit, biasa kita kenal dengan perusahaan.

Persaingan antar perusahaan di masa seperti sekarang ini, dapat dikatakan sebagai persaingan intensitas tinggi. Hal itu dikarenakan di masa-masa sekarang, setiap perusahaan akan dihadapkan dengan intensitas tekanan yang tinggi dari internal maupun eksternal perusahaan, tingkat ketidakpastian yang tinggi, perubahan lingkungan yang begitu dinamis, mudahnya proses peniruan produk dan jasa, serta begitu tingginya tingkat persaingan antar perusahaan. Ketika hal itu terjadi, maka hampir dapat dipastikan bahwa setiap perusahaan secara cermat akan melakukan berbagai perubahan sebagai bentuk perbaikan dalam rangka meningkatkan mutu di perusahaannya.

Dalam sebuah perusahaan, sumber daya manusia merupakan bagian yang selalu dianggap sentral oleh perusahaan. Karena seperti telah kita ketahui bersama bahwa dari berbagai sistem dan komponen pembentuk dalam sebuah perusahaan,

sumber daya manusia menjadi aset penggerak yang menjadikan proses produksi barang atau jasa di perusahaan dapat berjalan. Selain itu, sebagai salah satu sumber daya yang dimiliki perusahaan, manusia merupakan sumber daya yang paling sulit dan bahkan mungkin tidak dapat ditiru oleh sesama manusia maupun perusahaan. Sehingga, peran manusia dalam perusahaan pada akhirnya akan menjadi penentu kesuksesan perusahaan itu sendiri dalam berbagai persaingan bisnis yang terjadi ditengah kehidupan ini.

Berbicara mengenai kesuksesan, Kilmann dalam Syafaruddin Alwi (2008: 49) mengemukakan lima faktor sukses organisasi yaitu: kultur, manajemen keahlian, *team building*, struktur dan sistem kompensasi. Sedangkan Win dan Mind merinci delapan pilar organisasi yang penting, mulai dari visi, misi dan strategi sebagai satu kesatuan yang harus didukung oleh elemen-elemen lain, yaitu: kultur, struktur, proses, SDM, sumber-sumber daya, teknologi, dan kompetensi-kompetensi lain, pengukuran kinerja dan insentif.

Ketika perusahaan dihubungkan dengan kesuksesan, maka perusahaan akan dikaitkan erat dengan kinerja. Dimana dalam hal ini, kinerja dapat berupa kinerja perusahaan maupun kinerja karyawan. Kinerja perusahaan, tentu saja tidak akan terlepas dari baiknya kinerja manusia-manusia yang terdapat di dalamnya, termasuk pimpinan dan para bawahannya yang sering kita sebut karyawan atau pegawai.

Darsono (2006 : 171) dalam bukunya tentang budaya organisasi mengungkapkan bahwa perusahaan-perusahaan besar dapat bertahan hidup puluhan bahkan ratusan tahun karena mereka memiliki budaya perusahaan yang kuat. Kekuatan budaya perusahaan dapat menghasilkan kinerja perusahaan yang baik. Oleh sebab itu, budaya itu dipertahankan dan dikembangkan terus. Misalnya IBM budayanya adalah

melayani konsumen sepuas mungkin, Honda budayanya komitmen terhadap kualitas produk, *Apple* budayanya memberi informasi yang cepat dan tepat.

Budaya perusahaan merupakan ideologi bagi semua orang yang hidup dalam suatu perusahaan, yang harus diyakini dan dilaksanakan sebagai pedoman hidup atau *way of life*. Budaya menentukan struktur organisasi, strategi, kebijakan, dan program kerja. Selanjutnya menentukan *budget*, pelaksanaan, evaluasi, kontrol dan umpan balik untuk penyempurnaan visi, misi dan strategi perusahaan.

Menurut Kotter dalam penelitiannya yang dilakukan oleh Universitas Harvard, Stanford dan MIT di AS menunjukkan bahwa suatu perusahaan harus memiliki budaya yang kuat seperti dilakukan oleh perusahaan Jepang dan AS. Budaya perusahaan Jepang bahwa ia memiliki kepekaan yang tinggi terhadap persaingan terutama dengan AS dan Eropa; ia menyajikan produk sesuai dengan kebutuhan dan daya beli pelanggan. Budaya AS dan Eropa adalah mempertahankan kualitas produk dengan teknologi canggih. Banyak perusahaan yang meniru gaya Jepang, yakni mengembangkan strategi bersaing untuk menghadapi perubahan lingkungan (Darsono, 2006 : 174).

Perusahaan harus memiliki budaya yang kuat karena budaya itu memiliki pengaruh langsung terhadap karyawan, persaingan dan perubahan lingkungan. Hebatnya perusahaan Jepang dan AS adalah bahwa Top Manajernya memiliki komitmen kuat terhadap budaya perusahaan yang merupakan “ideologi” yang harus diyakini dan dilaksanakan.

Masih menurut Kotter, pada tahun 1959-an dan 1960-an di mana kondisi bisnis di AS mulai ada persaingan tajam dan lingkungan yang berubah dengan cepat, terutama dalam IPTEK, banyak orang mulai mendiskusikan pentingnya budaya perusahaan. Berbagai buku yang menyangkut budaya perusahaan lahir, seperti “*The Art of Japanese*

Management” oleh Ouchi dengan “Teori Z-nya”, “*Corporate Culture*” oleh Deal dan Kennedy, “*In Search Excellence*” oleh Peters dan Watterman (Darsono, 2006 : 174).

Seiring dengan perkembangannya, budaya perusahaan semakin berperan penting di sekitar tahun 1990-an di mana terjadi merger dan akuisisi secara besar-besaran. Hal tersebut secara otomatis bisa saja merubah persepsi pemegang saham, masyarakat, dan dapat merusak budaya perusahaan yang diakuisisi. Dalam kondisi yang demikian itu, lahirlah teori “hubungan budaya dan kinerja perusahaan”. Walaupun secara umum, terdapat banyak faktor yang dapat mempengaruhi kinerja perusahaan, namun salah satu faktor yang paling penting dalam hal ini adalah budaya perusahaan itu sendiri. Oleh sebab itu, budaya perusahaan harus mendapat prioritas pertama dalam kehidupan suatu organisasi perusahaan. Sebab ia merupakan “pelita” yang memberikan penerangan kepada semua orang yang melibatkan diri dalam perusahaan tersebut.

Penelitian yang dilakukan Koesmono (2005) tentang “Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja Serta Kinerja Karyawan Pada Sub sektor Industri Pengolahan Kayu Skala Menengah di Jawa Timur”, memiliki kesimpulan bahwa secara langsung motivasi, kepuasan kerja, dan budaya organisasi memiliki pengaruh terhadap kinerja. Dan budaya organisasi berpengaruh terhadap motivasi dan kepuasan kerja.

Selain itu, Suharto dan Budhi Cahyono (2005) dalam penelitiannya tentang “Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia di Sekretariat DPRD Provinsi Jawa Tengah”, yang menggunakan sampel sebanyak 108 karyawan, menghasilkan kesimpulan bahwa seluruh variabel independen dalam penelitiannya memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Perusahaan Perseroan (Persero) PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk sendiri – selanjutnya disebut PT Telkom-, merupakan Badan Usaha Milik Negara dan penyedia layanan telekomunikasi dan jaringan terbesar di Indonesia. PT 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.

Sebagai BUMN, Pemerintah Republik Indonesia merupakan pemegang saham mayoritas yang menguasai sebagian besar saham biasa Perusahaan sedangkan sisanya dimiliki oleh publik. Saham Perusahaan diperdagangkan di Bursa Efek Indonesia (“BEI”), *New York Stock Exchange* (“NYSE”), *London Stock Exchange* (“LSE”) dan *Tokyo Stock Exchange* (tanpa listing).

Komitmen perusahaan untuk mendukung mobilitas dan konektivitas tanpa batas diyakini akan meningkatkan kepercayaan pelanggan ritel maupun korporasi terhadap kualitas, kecepatan, dan kehandalan layanan serta produk yang perusahaan tawarkan. Hal itu terbukti dengan kontinuitas peningkatan di sisi jumlah pelanggan, yakni mencapai 120,5 juta pelanggan per 31 Desember 2010, atau meningkat sebesar 14,6%. Dari jumlah tersebut, sebanyak 8,3 juta pelanggan merupakan pelanggan telepon kabel tidak bergerak, 18,2 juta pelanggan telepon nirkabel tidak bergerak, dan 94,0 juta pelanggan telepon seluler.

Untuk mengantisipasi tantangan pada lingkungan bisnis dan menjaga keunggulan kompetitif, perusahaan mulai melakukan proses perubahan. Bahkan perusahaan menyatakan bahwa mungkin mereka merupakan salah satu pelaku perubahan tunggal terbesar dalam sejarah industri telekomunikasi. Perubahan yang dilakukan PT Telekomunikasi Indonesia menyentuh empat aspek operasi: transformasi

bisnis, transformasi infrastruktur, transformasi organisasi, dan transformasi sumber daya manusia dan budaya.

Transformasi budaya dimulai dengan perubahan identitas *brand*, yang dicapai melalui perubahan logo. Perubahan ini sejalan dengan perkembangan portofolio bisnis perusahaan TIME. Pernyataan *brand positioning* TELKOM dalam transformasi ini adalah “*Life Confident*”, yang ditunjukkan melalui *brand values* (*Expertise, Empowering, Assured, Progressive and Heart*) dan semboyan perusahaan “*the world in your hand*”. Saat ini *The Telkom Way* merupakan budaya perusahaan yang memiliki harapan mampu memadukan seluruh elemen perusahaan, untuk dapat memberikan *value* terbaik kepada setiap pemangku kepentingan.

“*The Telkom Way*”, ditetapkan sebagai cara bekerja para insan TELKOM (*as the way TELKOM work*). Rumusan budaya korporasi ini terdiri dari:

- *Basic Belief: Committed 2 U*. Makna singkatnya adalah komitmen Perusahaan dan seluruh jajarannya untuk selalu memberikan yang terbaik kepada pemangku kepentingan dengan berpegang pada 7 norma etika, yaitu: Kejujuran, Transparansi, Komitmen, Kerjasama, Disiplin, Peduli dan Tanggung Jawab;
- *Corporate Values: TELKOM's 5C*. Merupakan nilai-nilai utama yang dianut oleh insan TELKOM dan merupakan manifestasi dari *basic beliefs*. Nilai-nilai tersebut adalah *Commitment to the long term, Customer first, Caring Meritocracy, Co-creation of win-win partnerships*, dan *Collaborative innovation*; serta
- *Key Behaviour: 15 Key Behaviours*. Standar budaya yang dapat diamati berupa perilaku teladan, yang setidaknya harus dimiliki setiap insan TELKOM.

Beranjak dari latar belakang yang dipaparkan di atas, penulis melihat bahwa PT Telkom Indonesia, Tbk memiliki perhatian tinggi terhadap permasalahan budaya yang terdapat di perusahaannya. Hal tersebut selanjutnya menjadi sebuah rasa ketertarikan tersendiri yang cukup besar bagi penulis untuk dapat melakukan penelitian mengenai seberapa kuat budaya perusahaan yang terdapat di PT Telkom Indonesia, Tbk Yogyakarta terkait dengan pengaruh kuatnya budaya itu sendiri terhadap kinerja para karyawannya. Maka dalam hal ini, penulis menjadikan pelaksanaan tugas akhir dalam jenjang studi strata-1 yang sedang ditempuh di Universitas Islam Indonesia sebagai kesempatan untuk melakukan pengkajian dalam bentuk penelitian dengan judul **“Pengaruh Budaya Organisasi Melalui Variabel Intervening Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan di PT Telekomunikasi Indonesia Tbk. Yogyakarta.”**

1.2 Rumusan Masalah

Dari paparan latar belakang di atas, penulis merumuskan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Adakah pengaruh yang positif dan signifikan dari variabel budaya organisasi terhadap motivasi berprestasi karyawan PT Telkom Indonesia, Tbk Yogyakarta?
2. Adakah pengaruh yang positif dan signifikan dari variabel motivasi berprestasi karyawan terhadap kinerja karyawan PT Telkom Indonesia, Tbk Yogyakarta?
3. Adakah pengaruh yang positif dan signifikan dari variabel Budaya Organisasi melalui variabel intervening motivasi berprestasi terhadap kinerja karyawan PT Telkom Indonesia, Tbk Yogyakarta?
4. Adakah pengaruh yang positif dan signifikan dari variabel budaya organisasi terhadap motivasi berkuasa karyawan PT Telkom Indonesia, Tbk Yogyakarta?

5. Adakah pengaruh yang positif dan signifikan dari variabel motivasi berkuasa karyawan terhadap kinerja karyawan PT Telkom Indonesia, Tbk Yogyakarta?
6. Adakah pengaruh yang positif dan signifikan dari variabel budaya organisasi melalui variabel intervening motivasi berkuasa terhadap kinerja karyawan PT Telkom Indonesia, Tbk Yogyakarta?
7. Adakah pengaruh yang positif dan signifikan dari variabel budaya organisasi terhadap motivasi beraffiliasi karyawan PT Telkom Indonesia, Tbk Yogyakarta?
8. Adakah pengaruh yang positif dan signifikan dari variabel motivasi beraffiliasi karyawan terhadap kinerja karyawan PT Telkom Indonesia, Tbk Yogyakarta?
9. Adakah pengaruh yang positif dan signifikan dari variabel budaya organisasi melalui variabel intervening motivasi beraffiliasi terhadap kinerja karyawan PT Telkom Indonesia, Tbk Yogyakarta?
10. Adakah pengaruh yang positif dan signifikan dari variabel budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT Telkom Indonesia, Tbk Yogyakarta?

1.3 Batasan Masalah

Mengingat begitu kompleksnya permasalahan yang akan diteliti, maka penulis membatasi permasalahan yang akan diteliti sebagai berikut:

1. Populasi yang dijadikan responden dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan tetap yang bekerja di kantor PT Telkom Indonesia, Tbk. Yogyakarta, yakni berjumlah 205 orang. Adapun sampel dalam penelitian ini adalah 136 orang karyawan tetap PT Telkom Indonesia, Tbk. Yogyakarta.
2. Variabel penelitian yang akan dikaji dalam penelitian ini adalah:
 - 1) Budaya Organisasi (X_1) sebagai variabel independen.

2) Motivasi (X_2) sebagai variabel intervening:

(1) Motivasi Berprestasi ($X_{2.1}$)

(2) Motivasi Berkuasa ($X_{2.2}$)

(3) Motivasi Beraffiliasi ($X_{2.3}$)

3) Kinerja Karyawan (Y) sebagai variabel dependen.

1.4 Tujuan Penelitian

1. Menganalisis seberapa besar nilai signifikansi pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi berprestasi karyawan PT Telkom Indonesia, Tbk Yogyakarta.
2. Menganalisis seberapa besar nilai signifikansi pengaruh motivasi berprestasi karyawan terhadap kinerja karyawan PT Telkom Indonesia, Tbk Yogyakarta.
3. Menganalisis seberapa besar nilai signifikansi pengaruh budaya organisasi melalui variabel intervening motivasi berprestasi terhadap kinerja karyawan PT Telkom Indonesia, Tbk Yogyakarta.
4. Menganalisis seberapa besar nilai signifikansi pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi berkuasa karyawan PT Telkom Indonesia, Tbk Yogyakarta.
5. Menganalisis seberapa besar nilai signifikansi pengaruh motivasi berkuasa karyawan terhadap kinerja karyawan PT Telkom Indonesia, Tbk Yogyakarta.
6. Menganalisis seberapa besar nilai signifikansi pengaruh budaya organisasi melalui variabel intervening motivasi berkuasa terhadap kinerja karyawan PT Telkom Indonesia, Tbk Yogyakarta.
7. Menganalisis seberapa besar nilai signifikansi pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi beraffiliasi karyawan PT Telkom Indonesia, Tbk Yogyakarta.

8. Menganalisis seberapa besar nilai signifikansi pengaruh motivasi beraffiliasi karyawan terhadap kinerja karyawan PT Telkom Indonesia, Tbk Yogyakarta.
9. Menganalisis seberapa besar nilai signifikansi pengaruh budaya organisasi melalui variabel intervening motivasi beraffiliasi terhadap kinerja karyawan PT Telkom Indonesia, Tbk Yogyakarta.
10. Menganalisis seberapa besar nilai signifikansi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT Telkom Indonesia, Tbk Yogyakarta.

1.5 Manfaat penelitian

1. Bagi peneliti

Penelitian ini merupakan sebuah kesempatan bagi penulis untuk melatih, mengkaji, dan mempraktekkan teori-teori tentang budaya organisasi, motivasi maupun kinerja yang didapat dari bangku kuliah. Selain itu, penelitian ini juga menjadi bentuk tugas akhir dari tahapan pembelajaran penulis dalam menyelesaikan studi strata 1 (S1) di Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia Yogyakarta, serta menjadi bentuk pembelajaran bagi penulis dalam melakukan penelitian di masa yang akan datang.

2. Bagi PT Telkom Indonesia, Tbk Yogyakarta

Hasil dari penelitian ini, dapat digunakan sebagai bahan masukan bagi PT Telkom Indonesia, Tbk Yogyakarta sendiri, dalam upaya meningkatkan kinerja para anggotanya di masa yang akan datang.

3. Bagi *khazanah* Ilmu Pengetahuan

Penelitian ini dapat dijadikan sebagai salah satu tambahan pustaka, sekaligus sebagai sumbangsih pemikiran dalam kajian ilmu manajemen sumber daya manusia pada umumnya dan kajian budaya organisasi, motivasi dan kinerja pada khususnya.

Bab II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Manusia, Organisasi dan Budaya Secara Umum

1. Hubungan Manusia dan Budaya

Manusia adalah makhluk yang unik dan penuh rahasia, oleh sebab itu sulit dipahami jalan pikirannya. Untuk memahaminya, manusia harus ditempatkan pada ruang dan waktu tertentu dimana ia mencari penghidupan. Kondisi nyata dalam mencari penghidupan itu, manusia dapat dipahami tahap demi tahap pemikiran dan perilakunya. Manusia hakikatnya dicipta dan mencipta budaya; ia dicipta oleh nilai dan norma yang berlaku di masyarakat dimana ia dilahirkan dan dibesarkan, dan ia mencipta nilai dan norma baru hasil interaksi dengan lingkungan hidupnya (Darsono, 2006: 1).

Sedangkan manusia menurut Taliziduhu Ndraha (1997: 11) dalam bukunya tentang “Budaya Organisasi” mengartikan manusia sebagai sebuah konsep atau sebuah fakta, sebuah gagasan atau suatu realitas, sebuah kelompok (*genus*) atau seorang individu. Dalam hubungannya dengan lingkungannya, ia merupakan suatu organisme hidup. Terbentuknya pribadi seseorang dipengaruhi oleh lingkungan bahkan secara ekstrim dapat dikatakan, setiap orang berasal dari suatu lingkungan.

Selama hidup, manusia tentu tidak akan pernah terlepas dengan yang namanya lingkungan. Dan dalam lingkungan tersebut, manusia akan dihadapkan dengan dua hal, yakni manusia sebagai subyek atau obyek. Pada satu keadaan, dimana manusia mampu mengintegrasikan dirinya dengan lingkungan (obyek yang ada disekitarnya, termasuk manusia lain) maka ia akan berperan sebagai subyek. Begitupun sebaliknya, ketika

dirinya tidak mampu mengintegrasikan dirinya dan berada dalam kendali lingkungan sekitarnya, maka manusia akan berperilaku sebagai obyek.

Jika dilihat dari konteks bisnis, manusia biasa kita kenal dengan sumber daya manusia (SDM) atau *human resource*, yakni orang yang bekerja dalam suatu organisasi yang sering pula disebut karyawan atau *employee* (Alwi, 2008: 6). Manusia adalah makhluk yang serba butuh, baik fisik maupun rohani. Sehingga untuk memenuhi kebutuhannya, manusia harus bekerja memproduksi. Akan tetapi, kerja bukan tanda kerendahan manusia dan kerja bukan alat pihak lain untuk mencari keuntungan. Kerja adalah proses penyempurnaan bagi manusia itu sendiri. Dalam pekerjaan tercermin kualitas dan martabat manusia. Pengertian ini harus menjadi titik tolak untuk menghargai dan mengukur tenaga kerja manusia dalam dunia organisasi, khususnya organisasi bisnis/perusahaan (Darsono, 2006: 6).

Budaya dalam sudut pandang ilmu anthropologi budaya, diartikan sebagai sebuah kata yang mengandung banyak arti. Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia, kata budaya berasal dari kata *bodhya* yang berarti akal budi. Sinonim dari kata tersebut adalah kultur, sebuah kata benda yang berasal dari bahasa Inggris, *culture* atau *cultuur* dalam bahasa Belanda atau *kulttur* dalam bahasa Jerman. Kata kultur itu sendiri secara *harfiah* berasal dari kata latin *Colere* (dengan akar kata “calo” – kata kerja yang berarti mengerjakan tanah, mengolah tanah atau memelihara ladang dan memelihara hewan ternak). Dilihat dari asal katanya, dengan demikian istilah kultur sesungguhnya lebih dikaitkan dengan kegiatan pertanian dan peternakan. *Agricultura* – pengolahan lahan pertanian; *aquacultura* budi daya / ternak binatang air; *culture steelsel* – tanam paksa dan masih banyak lagi istilah lain yang menggunakan kata *cultura* atau *culture* memiliki

konotasi dan berhubungan dengan kegiatan tanam menanam atau pertanian dan peternakan (Sobirin, 2009: 48).

Edward B. Tylor yang merupakan orang pertama yang menggunakan istilah budaya dalam disiplin ilmu antropologi, mengatakan bahwa budaya adalah hasil karya manusia dalam kedudukannya sebagai anggota masyarakat. Dimana kultur atau peradaban adalah kompleksitas menyeluruh yang terdiri dari pengetahuan, keyakinan, seni, moral, hukum, dan adat kebiasaan dan berbagai kapabilitas lainnya serta kebiasaan apa saja yang diperoleh seorang manusia sebagai bagian dari sebuah masyarakat (Sobirin, 2009: 50).

Stoner, Freeman & Gilbert dalam bukunya tentang “Manajemen” (1995: 181) mengungkapkan budaya sebagai gabungan kompleks dari asumsi, tingkah laku, cerita, mitos, metafora dan berbagai ide lain yang menjadi satu untuk menentukan apa arti menjadi anggota masyarakat tertentu.

Kroeber & Kluckhohn dalam monografinya – *Culture: A critical review of concepts and definitions*, menemukan tidak kurang dari 164 definisi budaya. Sehingga definisi budaya yang diungkapkan di atas, tentu saja tidak dapat mewakili keseluruhan definisi budaya agar dapat ditarik kesimpulan yang paling tepat atas pemahaman budaya yang detail (Sobirin, 2009: 50).

Akan tetapi, jika melihat dari perkembangannya dari zaman ke zaman, pengertian budaya yang semula bersifat generik, mulai mengalami pergeseran sejalan dengan tingkat perkembangan yang dialami manusia. Seperti kita pahami bersama, dalam kenyataan yang terjadi sekarang ini, budaya tidak serta-merta dikaitkan semata-mata dengan aspek kehidupan manusia secara umum, melainkan mulai dikaitkan dengan

kehidupan manusia dengan kelompok-kelompoknya, khususnya antar satu kelompok dengan kelompok lainnya.

Pergeseran perkembangan budaya dalam kehidupan manusia, seperti dijelaskan oleh Melville Herskovits bahwa budaya adalah sebuah kerangka pikir (*Construct*) yang menjelaskan tentang keyakinan, perilaku, pengetahuan, kesepakatan-kesepakatan, nilai-nilai, tujuan yang kesemuanya itu membentuk pandangan hidup (*Way of Life*) sekelompok orang (Sobirin, 2009: 51).

Masyarakat terdiri dari manusia dan budayanya. Para ahli anthropologi sering kali menggunakan istilah *sociocultural*. Mereka berpendapat bahwa suatu bangsa dipelajari, diyakini bersama, dan bahwa budaya tersebut mendefinisikan batasan untuk berbagai kelompok yang berbeda dan berbagai aspek budaya nasional (misalnya estetika, agama, sikap, faktor hukum, bahasa dan pendidikan) yang saling berhubungan (Ivancevich et al., 2005: 41).

Budaya telah menjadi konsep penting dalam memahami masyarakat dan kelompok manusia untuk waktu yang lama. Maka ketika kita mencoba untuk memahami budaya dari sebuah kelompok atau masyarakat, secara tidak disadari sedang melakukan pemahaman terhadap asumsi yang mendasari kelompok atau masyarakat tersebut (Stoner, Freeman & Gilbert, 1995: 183).

Manusia dan budaya, memiliki keterkaitan yang sangat erat. Jocano dalam Sobirin (2009: 58), menjelaskan bahwa sekelompok orang hanyalah kumpulan individu-individu belaka jika sekelompok orang tersebut tidak memiliki budaya, dan sebaliknya budaya tidak akan pernah ada jika tidak ada sekelompok orang.” Budaya dan manusia dengan demikian bagaikan dua sisi dari satu mata uang. Selama disitu ada budaya, pasti disitu ada sekelompok orang.

Pernyataan Jocano diatas, secara tidak langsung menjelaskan juga kepada kita bahwa fenomena yang terjadi dalam studi budaya merupakan fenomena kolektif, bukan fenomena individual. Artinya, dapat dipahami bahwa meskipun subjek dan objek dari budaya adalah manusia, budaya tidak terkait semata-mata dengan manusia sebagai individu melainkan keterkaitan manusia dalam kedudukannya sebagai bagian dari suatu kelompok atau masyarakat.

2. Hubungan Manusia dan organisasi

Dapatkah kita perhatikan keterkaitan antara organisasi dengan kita sebagai manusia? Tanpa kita sadari, organisasi merupakan bagian yang selalu berkaitan erat dalam kehidupan manusia. Sebagai sarana dalam memenuhi kebutuhan manusia, maka secara tidak kita sadari, manusia memiliki kebergantungan yang tinggi terhadap organisasi.

Seperti telah dijelaskan sebelumnya bahwa manusia akan selalu berinteraksi dengan lingkungan disekitarnya. Maka ketika manusia memiliki kebutuhan atas dirinya, dan lingkungan menyediakan berbagai kebutuhan manusia. Ketersediaan kebutuhan dalam lingkungan, tidak serta-merta berlimpah ruah. Terkadang ada satu kondisi dimana lingkungan menyediakan kebutuhan manusia dalam keterbatasan. Sehingga hal tersebut akan mendorong manusia untuk melakukan aktifitas terhadap lingkungan sekitarnya, demi tercapainya kebutuhan.

Dalam melakukan aktifitas, tentu saja manusia tidak akan bergerak secara sendiri-sendiri. Karena ia akan membutuhkan orang lain untuk dapat saling bekerja sama dalam mencapai kebutuhannya. Hal inilah yang nantinya akan mendorong berdiri dan tumbuhnya organisasi disekitar kita. Dan pada akhirnya, manusia tidak saja menjadi makhluk sosial, melainkan juga menjadi masyarakat organisasi. Hal ini sejalan dengan

yang dikatakan Perrow seperti yang telah dikutip oleh Richard L Daft dalam Sobirin (2009: 14), bahwa organisasi yang berdiri tumbuh disekitar kita mempunyai dampak secara langsung terhadap kehidupan politik, kelas sosial, dan kehidupan keluarga.

Secara lebih lanjut, Achmad Sobirin dalam bukunya tentang budaya organisasi (2009:14), menjelaskan bahwa di Amerika Serikat misalnya organisasi yang sangat besar bisa merubah tatanan politik sebab sebelum memasuki dunia politik, para politisi pada umumnya datang dari sebuah organisasi dan bahkan memiliki organisasi. Sementara itu, mengenai dampak organisasi terhadap kelas sosial, selama ini ada anggapan bahwa organisasi ditentukan oleh kelas sosial. Akan tetapi, Perrow menganggap sebaliknya justru organisasilah yang menentukan kelas sosial seseorang. Dalam banyak kasus, pada kenyataannya kelas sosial seseorang sangat bergantung pada posisinya di dalam organisasi. Semakin tinggi posisi seseorang di dalam organisasi menyebabkan semakin tinggi pula kelas sosialnya.

Maka berdasarkan paparan yang telah tertuang diatas, tentu saja kita dapat menarik suatu anggapan bahwa organisasi memiliki peranan penting dalam kehidupan kita sebagai manusia. Hampir dalam setiap aktifitas yang kita lakukan dari sejak kita lahir hingga menjadi makhluk yang tidak bernyawa lagi, kita tidak akan dapat melepaskan diri kita dari unsur-unsur organisasi.

Setelah kita memahami arti pentingnya sebuah hubungan antara organisasi dengan manusia, maka pertanyaan yang kemudian timbul adalah apa sesungguhnya organisasi menurut para pakar teori organisasi? Apa saja yang dapat kita pahami tentang organisasi, maka pada pembahasan teori selanjutnya, penulis akan memaparkan beberapa pembahasan mengenai organisasi menurut para pakar yang mendalami kajian ilmu organisasi.

3. Definisi Organisasi

Secara *harfiah* seperti diungkapkan Gareth Morgan, kata organisasi berasal dari bahasa Yunani “*organon*” yang berarti alat atau instrumen. Arti kata ini menyiratkan bahwa organisasi adalah alat bantu manusia. Jadi, ketika seseorang mendirikan sebuah organisasi, tujuan akhirnya bukan organisasi itu sendiri melainkan agar ia dan semua orang yang terlibat didalamnya dapat mencapai tujuan lain lebih mudah dan lebih efektif. Itulah sebabnya organisasi sering didefinisikan sebagai sekelompok manusia (*group of people*) yang bekerja bersama-sama dalam rangka mencapai tujuan bersama (*common goals*). Definisi ini menunjukkan adanya dua esensi dari sebuah organisasi yakni sekelompok manusia dan tujuan bersama yang hendak dicapai (Sobirin, 2009: 5).

Darsono (2006: 41) mengartikan organisasi sebagai tempat manusia berinteraksi memenuhi kebutuhan hidupnya. Pada satu sisi, manusia memiliki kesamaan kepentingan dalam suatu organisasi, sehingga membuat mereka memutuskan untuk menjadi bagian dalam sebuah organisasi. Sedangkan pada sisi lain, manusia secara tidak langsung merupakan manusia yang sejak kecil terbiasa dipaksa terlibat dalam lingkungan organisasi. Sehingga ia terbiasa untuk mengikuti norma dan nilai yang berlaku di lingkungannya.

Stoner, Freeman & Gilbert dalam bukunya tentang Manajemen (1995: 06), mengungkapkan bahwa organisasi adalah dua orang atau lebih yang bekerja sama dalam cara yang terstruktur untuk mencapai sasaran spesifik atau sejumlah sasaran. Dimana sasaran yang mereka maksud merupakan tujuan yang diusahakan untuk dicapai oleh suatu organisasi; organisasi seringkali mempunyai lebih dari satu sasaran; sasaran merupakan elemen dasar dari organisasi. Sedangkan Stephen P Robbins dan Timothy A.

Judge (2007: 5) dalam bukunya tentang Perilaku Organisasi mengungkapkan arti organisasi sebagai sebuah unit sosial yang dikoordinasikan secara padat, terdiri atas dua orang atau lebih, dan berfungsi dalam suatu dasar yang relatif terus-menerus guna mencapai satu atau serangkaian tujuan bersama.

Dalam kutipan buku tentang budaya organisasi yang ditulis oleh Achmad Sobirin (2009: 5-6), terdapat hal menarik tentang penjelasan definisi organisasi, dimana dalam buku tersebut dijelaskan bahwa:

David Cherrington memberikan ungkapan tentang definisi organisasi adalah sistem sosial yang mempunyai pola kerja yang teratur yang didirikan oleh manusia dan beranggotakan sekelompok manusia dalam rangka untuk mencapai satu set tujuan tertentu.

Tak berhenti sampai disitu, dalam buku tersebut juga dibahas bahwasannya Cherrington pada dasarnya memberikan ungkapan yang hampir sama dengan Robbins. Hanya saja Cherrington memberikan sedikit penekanan yang membedakan definisi diantara keduanya, yakni pada istilah “tujuan bersama” dalam sebuah organisasi.

Menurut Cherrington, ungkapan tujuan bersama dalam sebuah organisasi dapat mengakibatkan suatu kesesatan makna. Karena menurut Cherrington, tujuan yang ingin dicapai antar anggota organisasi belum tentu memiliki kesamaan. Ketidaksamaan tujuan tersebut bisa saja terjadi antar satu anggota organisasi dengan anggota organisasi lainnya. Juga antar anggota organisasi dengan tujuan didirikannya organisasi. Cherrington tidak membantah bahwa tujuan organisasi tidak mungkin tercapai jika para anggotanya tidak mau memberikan kontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi, demikian

sebaliknya. Lebih lanjut, dirinya menegaskan bahwa perilaku saling membantu diantara para anggota organisasi bukan berarti bahwa tujuan mereka adalah sama. Oleh karenanya, Cherrington mengatakan bahwa istilah yang lebih tepat untuk mendefinisikan tujuan organisasi adalah untuk mencapai satu set tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Namun, kontradiktif tentang tujuan bersama yang terjadi antara Robbins dan Cherrington tidak lantas membuat mereka berbeda dalam menetapkan esensi dasar dari pengertian organisasi yang dipahami keduanya. Karena dalam hal esensi dasar organisasi, keduanya menyepakati bahwa organisasi adalah unit sosial atau sistem sosial, didirikan oleh manusia dan beranggotakan minimal dua orang, memiliki pola kerja yang teratur dan terstruktur, serta didirikan untuk mencapai tujuan.

Namun, sedikit perbedaan mengenai esensi dasar itu sendiri justru datang dari Richard L Daft. Dimana dirinya mengungkapkan bahwa selain dari keempat esensi dasar organisasi yang telah disebutkan sebelumnya, masih ada satu lagi esensi dasar dari suatu organisasi itu sendiri, yakni identitas diri organisasi yang membedakan satu organisasi dengan organisasi lainnya.

Tambahan satu karakteristik ini bisa dilihat dari definisi organisasi yang diberikan oleh Daft, yakni bahwa organisasi adalah sebuah entitas sosial yang berorientasi pada tujuan dengan suatu sistem kegiatan yang terstruktur dan mempunyai batas-batas yang bisa diidentifikasi. Batas-batas identifikasi itulah yang dapat disebut sebagai identitas diri organisasi, yang kemudian pada akhirnya membedakan satu organisasi dengan organisasi lainnya. Dan dalam sebuah perusahaan, batasan organisasi yang lebih abstrak tetapi dapat

menggambarkan identitas organisasi tersebut, diantaranya yang paling populer adalah budaya organisasi atau budaya perusahaan (Sobirin, 2009:6).

Pentingnya keterkaitan antara budaya dan organisasi juga dijelaskan Achmad Sobirin dalam bukunya tentang budaya organisasi (Sobirin, 2009: 123-124), berikut ini:

Kajian budaya dalam bidang studi organisasi bermula ketika terjadi perubahan paradigma dalam cara memandang organisasi yakni ketika organisasi tidak lagi dipandang semata-mata sebagai instrumen yang bersifat formal dan rasional yang sengaja dibentuk sekedar untuk membantu manusia memenuhi kebutuhan-kebutuhannya, tetapi organisasi dipandang seolah-olah sebagai makhluk hidup (Living System) dan sebagai sebuah masyarakat di mana aspek kehidupan organisasi dan lingkungannya lebih mendapat perhatian ketimbang menempatkan organisasi sekedar sebagai alat.

Sebagai makhluk hidup, misalnya organisasi dianggap mengalami daur hidup mulai dari lahir, anak-anak, remaja, dewasa, tua dan selanjutnya boleh jadi mati. Oleh karena itu, agar bisa bertahan hidup, tumbuh dan berkembang, organisasi harus bisa beradaptasi dengan lingkungan. Jika gagal beradaptasi, kemungkinan yang terjadi adalah sebaliknya, organisasi akan memiliki siklus kehidupan yang jauh lebih pendek. Keharusan organisasi beradaptasi dengan lingkungan adalah secara tidak langsung menunjukkan bahwa organisasi sesungguhnya tidak berada pada ruang isolasi yang terpisah dari lingkungannya. Organisasi juga dianggap tidak statis, sebaliknya organisasi merupakan bagian integral dari sebuah sistem yang lebih besar, yang secara dinamik selalu mengalami perubahan. Semakin lingkungan berubah, semakin besar tuntutan bagi organisasi untuk dapat menyesuaikan dirinya.

Sebagai makhluk hidup, selain dituntut untuk memiliki daya adaptasi terhadap lingkungan eksternal, kehidupan internal organisasi juga dianalisis dan dipahami dengan cara berbeda. Sebagai contoh, sekumpulan orang yang bekerja menjadi anggota organisasi bukan sekedar kumpulan orang-orang yang bekerja untuk organisasi dan semuanya berfikir rasional melainkan mereka adalah sebuah masyarakat dengan segala atributnya.

Layaknya sebuah masyarakat dengan demikian hal-hal berikut mungkin saja terjadi dalam sebuah organisasi. Pertama, keanggotaan sebuah organisasi umumnya berasal dari individu-individu yang berbeda latar belakang, tata nilai dan budaya. Bahkan tujuan masing-masing ketika bergabung dengan organisasi juga berbeda. Itulah sebabnya organisasi harus bisa memenuhi kebutuhan setiap individu yang terlibat dalam organisasi agar pada saat yang sama, mereka mau membantu organisasi mencapai tujuannya-tujuannya. Kedua, keberadaan masing-masing anggota organisasi bisa dikatakan tidak bebas nilai karena sebelum bergabung dengan organisasi, mereka telah memiliki tata nilai dan budaya yang diadopsi dari tata nilai dan budaya masyarakat di luar organisasi. Organisasi dengan demikian merupakan bertemunya berbagai macam tata nilai dan budaya yang bahkan memungkinkan terciptanya tata nilai dan budaya baru. Ketiga, sebagai sebuah masyarakat, maka di dalam organisasi terjadi interaksi sosial antar para anggota. Akibatnya hubungan di antara mereka juga bukan hanya hubungan formal, lebih dari itu terkadang lebih bersifat informal, emosional dan kultural. Oleh karenanya para pengelola organisasi diharapkan memberi perhatian yang seimbang terhadap kedua aspek tersebut yakni formal dan informal.

Jika kita kaji secara mendalam mengenai teori tentang organisasi, akan kita temukan beberapa konsep organisasi dari berbagai pendekatan teori. Akan tetapi, dalam karya tulis ini, penulis pada akhirnya tidak akan melakukan pembahasan yang terlalu luas mengenai organisasi. Karena pembahasan mengenai organisasi dalam penelitian ini, sesungguhnya lebih bersifat sebagai gambaran umum untuk lebih memberikan sedikit kemudahan dalam memasuki pembahasan teori utama dalam penelitian ini, yakni budaya organisasi, motivasi dan kinerja karyawan.

2.1.2 Budaya Organisasi

1. Definisi

Budaya organisasi atau korporasi seperti dikatakan Ivancevich et al. dalam bukunya tentang “Perilaku dan Manajemen Organisasi” (2005: 71), bahwa budaya organisasi telah menjadi topik terbaru sejak awal 1980-an. Saat itu, literatur manajemen mulai mempopulerkan pendapat bahwa “keunggulan” dari suatu organisasi dipenuhi dalam cara umum dimana para anggotanya telah belajar untuk berpikir, merasa dan bertindak. “Budaya Korporasi” merupakan konsep holistik lunak dengan konsekuensi yang keras. Ketiganya pernah menyebutnya “aset psikologis dari suatu organisasi, yang dapat digunakan dalam meramalkan apa yang terjadi dengan aset finansial dalam waktu lima tahun.”

Gareth R. Jones dikutip dalam Darsono (2006: 170) menjelaskan bahwa budaya organisasi ialah suatu bentuk acuan interaksi para anggota organisasi dan bentuk acuan interaksi dengan pihak luar. Bentuk acuan yang dimaksud disini merupakan nilai, norma-norma dan aturan-aturan sebagai dasar para anggota untuk berpikir dan berperilaku.

Stoner, Freeman & Gilbert dalam bukunya tentang Manajemen (1995: 182), memberikan definisi budaya organisasi adalah sejumlah pemahaman penting seperti norma, nilai, sikap, dan keyakinan yang dimiliki bersama oleh anggota organisasi. Selain itu Robbins dan Timothy A. Judge (2007: 5) dalam bukunya tentang Perilaku Organisasi mengungkapkan arti organisasi sebagai sebuah unit sosial yang dikoordinasikan secara padat, terdiri atas dua orang atau lebih, dan berfungsi dalam suatu dasar yang relatif terus-menerus guna mencapai satu atau serangkaian tujuan bersama.

Watson (Swart et al., 2005: 157) mendefinisikan budaya sebagai “*a set of meanings to be shared by all members of the organization which will define what is good and bad, right and wrong and what are the appropriate ways for members of the organization to think and behave*” –satu set makna yang akan di- *shared* oleh seluruh anggota organisasi, yang mana hal tersebut akan memberikan pemaknaan tentang baik dan buruk, benar dan salahnya para anggota organisasi dalam bertindak.

Dikutip dari buku tentang Budaya Organisasi yang ditulis Achmad Sobirin (2009: 124-125) bahwa secara umum konsep budaya organisasi dibagi menjadi dua, *school of thought (mazhab) –ideational* dan *adaptationist school*. Mazhab pertama – *ideational school* lebih melihat budaya sebuah organisasi dari apa yang di-*shared* (dipahami, dijiwai dan dipraktikkan bersama) anggota sebuah komunitas / masyarakat. Mazhab ini biasanya dianut oleh para *organization theorists* yang menggunakan pendekatan antropologi sebagai basisnya. *Mazhab* kedua –*adaptationist school* melihat budaya dari apa yang bisa diobservasi baik dari bangunan organisasi seperti arsitektur/tata ruang bangunan fisik sebuah organisasi maupun dari orang-orang yang terlibat di dalamnya seperti pola perilaku dan cara mereka berkomunikasi. Pendek kata,

para *adaptationist school* melihat budaya dari kulit luar organisasi. Pengikut *mazhab* ini kebanyakan para manajer dan praktisi bisnis yang memperlakukan budaya sebagai variabel internal untuk meningkatkan efektifitas organisasi. Di samping kedua *mazhab* di atas, gabungan keduanya –*Realist School* juga banyak dikenal. Penganut *mazhab* ketiga menyadari bahwa budaya organisasi merupakan sesuatu yang kompleks yang tidak bisa dipahami hanya dari pola perilaku orang-orangnya saja tetapi juga sumber perilaku tersebut. Hubungan resiprokal keduanya menjadi cukup penting dalam mempelajari budaya.

Andrew Pettigrew, orang pertama yang secara formal menggunakan istilah budaya organisasi sekaligus yang termasuk dalam kategori yang mewakili *ideational school*, memberikan pengertian budaya organisasi sebagai “*the system of such publicly and collectively accepted meanings operating for given group at a given time*” –budaya adalah sistem makna yang diterima secara terbuka dan kolektif, yang berlaku untuk waktu tertentu bagi sekelompok tertentu (Sobirin, 2009: 125).

Sedangkan definisi yang dikategorikan mewakili *adaptationist school*, dikemukakan oleh Stanley Davis sebagai “*the pattern of shared beliefs and value that give the members of an institution meaning, provide them with the rules for behavior in their organization*” –Budaya perusahaan adalah keyakinan dan nilai bersama yang memberikan makna bagi anggota sebuah institusi dan menjadikan keyakinan dan nilai tersebut sebagai aturan/ pedoman berperilaku di dalam organisasi (Sobirin, 2009: 127).

Seperti diungkapkan diatas, bahwa selain kedua *mazhab* yang telah disebutkan, masih terdapat satu *mazhab* yang sifatnya lebih menggabungkan inti dari kedua *mazhab* yang telah dipaparkan sebelumnya, yakni *realist school*. Adapun tokoh dari *mazhab realist school* diantaranya adalah Edgar Schein, Ogbonna dan Harris.

Edgar Schein (1992, 12) sendiri dalam bukunya tentang “Budaya Organisasi dan Kepemimpinan”, mendefinisikan budaya secara formal sebagai *“a pattern of shared basic assumptions that group learned as it solved its problems of external adaptation and internal integration, that has worked well enough to be considered valid and therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems.”* –budaya adalah pola asumsi dasar yang dipelajari dan di-*shared* oleh sekelompok orang dan menjadikannya sebagai pemecahan masalah dalam menangani adaptasi eksternal dan masalah integrasi, yang dianggap sebagai hal yang baik dan patut diajarkan kepada para anggota baru dalam hal memahami, berfikir dan merasakan berbagai permasalahan organisasi.

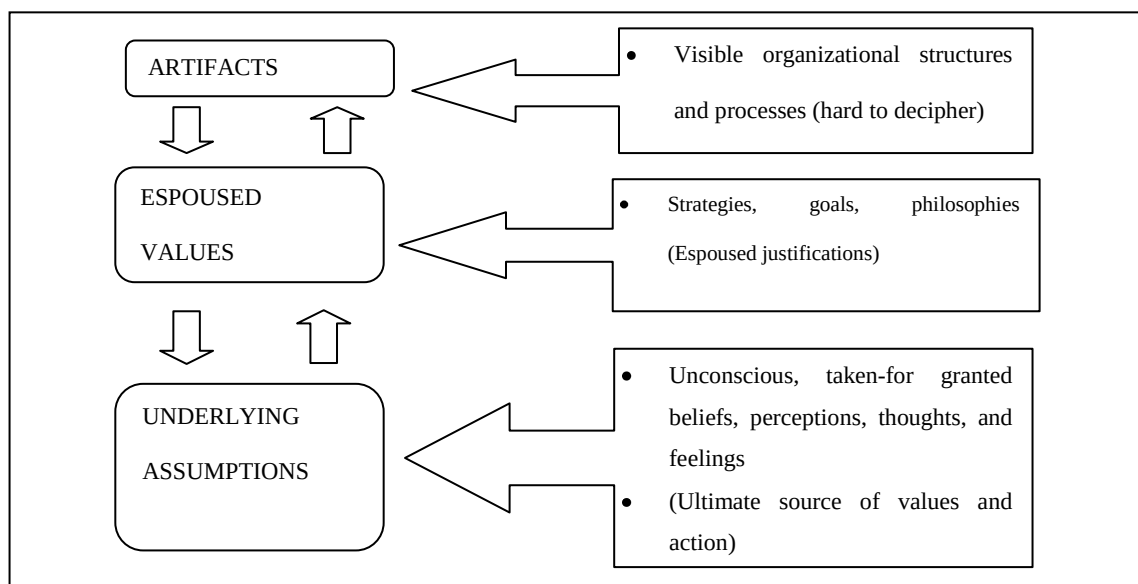
Dalam hal ini, Schein memberikan pemahaman bahwa budaya terdiri atas pola asumsi dasar. Dimana pola asumsi dasar tersebut merupakan hasil dari pembelajaran suatu kelompok, yang kemudian disebarkan dan diberikan pemahaman kepada seluruh anggota kelompok organisasinya yang kemudian dijadikan pemecahan masalah dalam menangani adaptasi eksternal dan masalah integrasi internal yang ada di dalam organisasi. Sehingga pada akhirnya pola asumsi tersebut dijadikan bahan pengajaran bagi para anggota yang baru dalam memahami, berfikir dan merasakan permasalahan yang sedang dihadapi organisasi.

Hal itu juga menegaskan bahwa pada hakekatnya, budaya organisasi merupakan strategi bagaimana suatu organisasi belajar berhubungan dengan lingkungan. Karena memang sifat lingkungan yang begitu dinamis, maka organisasi harus cermat melakukan pembelajaran adaptif dan melakukan integrasi di dalamnya.

2. Tingkatan Budaya

Edgar H Schein (1992: 16) dalam bukunya tentang budaya organisasi dan kepemimpinan mengungkapkan bahwa budaya dapat dianalisis melalui beberapa tingkatan yang berbeda, dimana istilah mengenai tingkatan tersebut mengacu terhadap tingkatan yang fenomena budayanya dapat terlihat oleh pengamat. Dalam hal ini, Schein menjelaskan bahwa ketika tingkatan dari budaya tersebut tidak dibedakan, maka pada akhirnya akan menghasilkan pendefinisian sebenarnya tentang budaya tersebut menjadi hal yang membingungkan.

Gambar 2.1



Sumber: Edgar H Schein, *Organizational Culture & Leadership, 2nd Edition*, p 17

Pada gambar di atas, Schein mencoba memberikan penjelasan bahwasannya dalam budaya terdapat tiga elemen yang menunjukkan tingkatan suatu budaya. Menurut tingkatan yang digambarkan, elemen budaya terdiri atas artefak, nilai-nilai dan asumsi dasar.

Masing-masing dari elemen budaya tersebut, Schein memberikan penjelasannya sebagai berikut (Schein, 1992: 17-26)

1) Artefak

Artefak berkaitan dengan hal-hal yang dapat dilihat, didengar dan dirasakan ketika seseorang berhadapan dengan sebuah kelompok baru yang asing budayanya baginya. Artefak merupakan elemen budaya yang terletak di permukaan paling luar, sehingga sifat dari artefak cenderung dapat dilihat, didengar dan dirasakan keberadaannya. Yang termasuk ke dalam Artefak di antaranya arsitektur bangunan, gedung, bahasa, teknologi, produk, penciptaan seni, *style*, gaya berpakaian, tatakrama, perasaan yang tampak, cerita-cerita, sejarah organisasi, nilai-nilai, kegiatan-kegiatan rutin dan seremonial, serta hal lain sebagainya.

Sebagai bagian yang paling luar, *artifacts* juga memiliki karakter budaya yang mudah untuk dilihat, akan tetapi sangat sulit untuk dipahami. Karakter *artifacts* yang demikian, tentu saja dapat kita maklumi. Karena *artifacts* memang merupakan bagian yang dapat dilihat oleh siapa saja, entah itu orang yang merupakan bagian dari organisasi, maupun dari luar organisasi. Akan tetapi, apa yang dilihat tersebut masih sangat jauh dari asumsi yang mendasari budaya organisasi. Maka ketika seseorang ketika melihat *artifacts*, hanya akan melihat sebagian kecil sekali dari budaya sebenarnya yang ada di dalam organisasi.

Mary Jo Hatch mengibaratkan *artifacts* seperti lava panas/dingin yang keluar saat gunung api meletus. Lava panas/dingin yang keluar dari perut bumi mengindikasikan bahwa di dalam perut bumi terdapat aktifitas yang tidak banyak diketahui orang. Jadi lava panas/dingin yang keluar ke permukaan bumi

identik dengan *artifacts* yang merupakan manifestasi yang keluar ke permukaan bumi, yaitu budaya (Sobirin, 2009: 170).

Dapat dipahami, bahwa artefak dalam budaya merupakan manifestasi dari *espoused values & underlying assumptions*. Dalam hal ini, ketika kita mengamati budaya melalui artefak, maka pengamatan kita terhadap budaya masih berupa pengamatan terhadap bagian permukaan dari budaya itu sendiri. Sekali lagi yang harus ditekankan di sini adalah bahwa *artifacts* hanyalah bagian paling luar yang mencerminkan budaya. Maka ketika seseorang menyimpulkan budaya suatu organisasi hanya dengan melihat *artifacts*-nya saja, bisa jadi akan timbul pemahaman yang keliru.

2) *Espoused Values* (Nilai-nilai yang didukung)

Schein mengungkapkan bahwa elemen tingkat kedua dari budaya adalah nilai-nilai yang didukung. Nilai-nilai yang didukung ini, berkaitan dengan nilai-nilai ideal yang dijadikan alasan dalam berperilaku. Dimana nilai-nilai tersebut dalam perusahaan, selanjutnya dijadikan pedoman para anggotanya dalam melakukan pekerjaan. Nilai yang tertanam tersebut merupakan nilai yang diciptakan, diterapkan dan selalu di-*shared* oleh seluruh anggota organisasi. Nilai-nilai yang didukung ini, pada akhirnya menjadi sebuah ideologi atau filosofi organisasi bagi seluruh anggota yang ada di dalamnya.

Berbeda dengan artefak, *espoused value* memiliki tingkatan yang selangkah lebih maju dari artefak. Jika pada artefak, siapapun dapat melihat dan mengamatinya, namun seringkali terjadi pemahaman yang sukar terhadap makna sebenarnya mengenai artefak tersebut. Pada nilai sendiri, apa yang dapat diamati, mengandung sedikit pemahaman yang apabila di analisis secara benar,

akan menunjukkan gambaran pemahaman makna bagi pengamat nilai tersebut. Yang mana jika pemahaman nilai itu ingin diamati secara lebih mendalam, dapat dilakukan hingga ketinggian selanjutnya, yakni tingkat asumsi dasar.

Suatu organisasi sudah tentu memiliki nilai-nilai yang dijadikan pedoman bagi para anggotanya dalam melakukan pekerjaannya. Nilai-nilai yang ditanamkan dalam organisasi, tentu saja keberadaannya sudah sejak dari awal berdirinya organisasi tersebut. Nilai yang tertanam tersebut merupakan nilai yang diciptakan, diterapkan dan selalu di-*shared* oleh seluruh anggota organisasi itu sendiri sebagai pedoman mereka dalam melakukan pekerjaan di organisasi. Dan nilai tersebut akan memiliki pengaruh yang kuat dalam perusahaan, karena adanya dukungan dari para anggota untuk melaksanakan dan menjaganya. Seperti diungkapkan Schein, bahwa nilai tersebut pada akhirnya akan menjadi nilai yang tidak terbantahkan, dipertanyakan, dan diragukan lagi oleh para anggotanya.

3) *Basic Assumptions* (Asumsi dasar)

Asumsi dasar menurut Schein merupakan tingkatan paling dasar dari budaya. Dimana asumsi dasar berkaitan dengan keyakinan yang dianggap sudah ada oleh anggota organisasi. Keyakinan mengenai asumsi dasar ini, diterima apa adanya oleh seluruh anggota organisasi. Sehingga, keberadaannya tidak lagi menjadi bahan diskusi baik oleh anggota maupun luar anggota organisasi.

Ketika suatu solusi yang diterapkan dalam menyelesaikan masalah dapat bekerja dengan baik secara berulang kali, hal tersebut akan menjadi sesuatu yang diterima apa adanya pada kelompok tersebut.

Asumsi dasar budaya organisasi mencakup berbagai macam asumsi yang tidak terkonsep. Akan tetapi asumsi-asumsi yang tidak terkonsep tersebut tanpa disadari menjadi sebuah konsep teori yang selalu digunakan oleh para anggotanya dalam menyelesaikan berbagai macam permasalahan yang dihadapi.

Jika kita kembali mengacu kepada gambar yang menunjukkan tingkatan budaya di atas. Dapat kita lihat bahwa asumsi budaya merupakan tingkatan paling bawah, maka hal tersebut berarti bahwa asumsi dasar merupakan tingkatan yang paling dalam dan paling tidak tampak serta paling sulit untuk dianalisis.

Asumsi dasar berkaitan dengan hakekat kenyataan, hakekat kebenaran, hakekat waktu, hakekat lingkungan, hakekat manusia, hakekat dari aktifitas yang dilakukan manusia, hakekat hubungan antar manusia.

F Landa Jocano seperti diungkapkan Achmad Sobirin (2009: 148) dalam bukunya menyatakan bahwa budaya organisasi terdiri dari dua elemen utama, yaitu bersifat idealistik dan elemen yang bersifat *behavioral*. Dikatakan idealistik karena elemen ini menjadi ideologi organisasi yang tidak mudah berubah walaupun di sisi lain organisasi secara natural harus selalu berubah dan beradaptasi dengan lingkungannya. Elemen ini juga bersifat terselubung (*elusive*). Tidak tampak ke permukaan (*hidden*) dan hanya orang-orang tertentu saja (biasanya elit organisasi) yang tahu apa sesungguhnya ideologi mereka dan mengapa organisasi tersebut didirikan.

Elemen yang bersifat *behavioral* adalah elemen yang kasat mata, muncul ke permukaan dalam bentuk perilaku sehari-hari para anggotanya dan bentuk-bentuk lain seperti desain dan arsitektur organisasi (Sobirin, 2009: 151). Elemen ini, sepiantas jika

kita lihat dari definisinya, elemen ini memiliki sifat yang hampir serupa dengan elemen *artifact* yang dipaparkan oleh Schein.

Diungkapkan Achmad Sobirin (2009: 152) bahwa Jucano mengungkapkan bahwa keduanya merupakan satu kesatuan yang tidak terpisahkan sebab keterkaitan kedua elemen itulah yang membentuk budaya. Hanya saja elemen kedua (*behavioral*), lebih rentan terhadap perubahan dibanding elemen pertama. Penyebabnya tidak lain karena elemen kedua bersinggungan langsung dengan lingkungan eksternal organisasi, sehingga ketika budaya sebuah organisasi terpaksa harus berubah, misalnya karena desakan lingkungan, maka biasanya yang pertama kali berubah adalah elemen kedua, sedangkan elemen pertama jarang mengalami perubahan di samping karena menjadi falsafah hidup organisasi juga karena letaknya yang terselubung.

Terlepas dari adanya perbedaan beberapa pakar dalam menyebutkan seberapa banyak dan apa saja elemen budaya yang terdapat dalam organisasi, Achmad Sobirin dalam bukunya tentang “Budaya Organisasi” memberikan sebuah kesimpulan bahwa secara umum elemen budaya organisasi terdiri dari dua elemen pokok, yaitu elemen yang bersifat idealistik & elemen yang bersifat behavioral. Masing-masing elemen kemudian bisa diurai ke dalam elemen yang lebih spesifik seperti tampak pada tabel (Sobirin, 2009: 148).

Tabel 2.1

Elemen Budaya Organisasi

SUMBER	ELEMEN BUDAYA ORGANISASI					
F. Landa Jocano (1998, 1990)	Idealistik			<i>Behavioral</i>		
Stanley Davis (1984)	<i>Guiding Belief</i>			<i>Daily belief</i>		
Geert Hofstede (1980, 1997)	Asumsi dasar		Nilai-nilai organisasi		Praktik-praktik manajemen	
Edgar Schein (1985, 1997)	Asumsi dasar		Nilai-nilai organisasi		Artefak	
Denise Rousseau (1990)	Asumsi dasar		Nilai-nilai organisasi	Norma perilaku	Perilaku organisasi	Artefak
Bath Consulting Group (1996)	<i>Motivational Roots</i>	<i>Emotional ground</i>	<i>Mindset</i>		Perilaku organisasi	Artefak

Sumber: Achmad Sobirin, Budaya Organisasi, Edisi kedua, hal: 148

3. Dimensi Budaya

Dikutip dari Sobirin (2009, 182), bahwa dimensi budaya organisasi tidak ditetapkan secara arbiter melainkan berdasarkan studi empiris. Studi empiris ini biasanya dilakukan tidak dengan menggunakan sampel kecil, juga tidak hanya menggunakan satu organisasi sebagai *setting*-nya, tetapi dengan menggunakan sampel besar yang melibatkan beberapa organisasi. Hasilnya, studi empiris ini tidak menghasilkan dimensi budaya organisasi yang spesifik yang hanya cocok dan berlaku bagi organisasi tertentu melainkan dimensi budaya organisasi yang berlaku secara umum.

Edgar Schein, menyatakan bahwa budaya organisasi terdiri atas 2 (dua) variabel dimensi, yaitu dimensi adaptasi eksternal (*external adaptation tasks*) dan dimensi integrasi internal (*internal integration tasks*).

Penjelasan dari kedua dimensi tersebut, terpapar seperti dibawah ini:

1) Dimensi adaptasi eksternal

Sesuai dengan teori Edgar Schein (1992:52), bahwa untuk mengetahui variabel dimensi adaptasi eksternal, indikator-indikator yang akan diteliti meliputi misi & strategi, tujuan, ukuran keberhasilan, perbaikan.

2) Dimensi Integrasi Internal

Integrasi internal sendiri, dijelaskan Schein (1992: 70) bahwa jika suatu kelompok mengerjakan tugas yang memungkinkannya untuk beradaptasi dengan lingkungan eksternalnya, maka mereka harus dapat memperkuat dan mempertahankan satu set hubungan internal yang terjadi diantara para anggotanya. Adapun integrasi yang dijelaskan Schein, yakni meliputi bahasa yang umum antar anggota, batasan kelompok, penempatan status kekuasaan, hubungan dalam kelompok, penghargaan, dan bagaimana mengatur yang sulit diatur.

Dimensi budaya juga dijelaskan oleh Denisson. Menurut Denisson (Sobirin, 2009: 191) budaya terdiri dari empat dimensi, yakni:

1) *Involvement Dimension*

Merupakan dimensi budaya yang menunjukkan tingkat partisipasi karyawan dalam proses pengambilan keputusan.

2) *Concistency Dimension*

Merupakan dimensi budaya yang menunjukkan tingkat kesepakatan anggota terhadap asumsi dasar dan nilai-nilai inti organisasi.

3) *Adaptability Dimension*

Merupakan dimensi budaya yang menunjukkan kemampuan organisasi dalam merespon perubahan-perubahan lingkungan eksternal dengan melakukan perubahan internal organisasi.

4) *Mission Dimension*

Merupakan dimensi budaya yang menunjukkan tujuan inti organisasi yang menjadikan anggota organisasi teguh dan fokus terhadap apa yang dianggap penting oleh organisasi.

Sedangkan Hofstede (Sobirin, 2009: 183) mengungkapkan bahwa dimensi budaya organisasi ada enam, yakni:

1) *Process Oriented VS Result Oriented*

Yakni dimensi budaya organisasi yang mengkontraskan organisasi yang berorientasi proses dengan organisasi yang berorientasi hasil. Secara singkat, pada budaya organisasi yang berorientasi proses, perhatian organisasi lebih ditujukan pada proses aktivitas yang berjalan selama ini dan sejauh mana orang-orang yang bekerja pada organisasi tersebut patuh terhadap ketentuan-ketentuan atau kebijakan yang telah digariskan organisasi. Sementara pada budaya organisasi yang berorientasi hasil, perhatian organisasi lebih ditujukan pada hasil kegiatan ketimbang prosesnya sehingga seringkali organisasi tidak memperdulikan bagaimana proses dilakukan tetapi yang penting hasilnya cepat didapat.

2) *Employees oriented VS Job oriented*

Yakni dimensi budaya organisasi yang menkontraskan antara dimensi yang berorientasi terhadap pekerja dengan dimensi yang beorientasi terhadap pekerjaan. Dalam hal ini, dimensi yang berorientasi terhadap pekerja menggambarkan lingkungan internal organisasi yang dipenuhi oleh para pekerja yang menginginkan agar pihak organisasi terlebih dahulu memperhatikan kepentingan-kepentingan mereka sebelum berorientasi pada pekerjaan yang harus mereka lakukan. Dengan kata lain, dimensi ini beranggapan bahwa organisasi harus bertanggungjawab terhadap semua aspek kehidupan karyawan jika organisasi menghendaki kinerja mereka membaik. Sedangkan dimensi yang berorientasi terhadap pekerjaan beranggapan bahwa para karyawan harus mendahulukan pekerjaan sebelum menuntut dipenuhinya kepentingan mereka.

3) *Parchial VS Professional Culture*

Yakni dimensi yang mengkontraskan antara budaya kebergantungan dengan budaya profesional. Pada dimensi budaya *parochial*, menjelaskan bahwa tingkat kebergantungan karyawan pada atasan dan pada organisasi cenderung sangat tinggi. Oleh karenanya karyawan pada umumnya berusaha untuk mengidentifikasi dirinya dengan organisasi tempat kerja mereka (hubungan antara karyawan dengan organisasi sangat kuat) agar mereka diakui sebagai bagian dari organisasi. Sebaliknya, pada *professional culture*, karyawan merasa bahwa kehidupan pribadi adalah urusan mereka sendiri sedangkan alasan sebuah organisasi merekrut mereka adalah semata-mata karena kompetensi dalam melakukan pekerjaan bukan karena latar belakang keluarga atau alasan lain.

4) *Open system Culture VS Close System Culture*

Yakni dimensi yang mengkontraskan antara dimensi budaya sistem terbuka dan sistem tertutup. Pada dimensi *open system culture*, menjelaskan bahwa organisasi cenderung tidak menutup diri dari perubahan-perubahan baik yang terjadi pada lingkungan internal maupun eksternal organisasi. Demikian juga orang-orangnya lebih terbuka dan responsif terhadap usulan perubahan organisasi dan lebih terbuka pada pendatang baru dan orang luar. Berbeda dengan *close system culture*, dimana organisasi seolah-olah diperlakukan sebagai sebuah mesin yang bekerja mengikuti pola yang sudah ada, tanpa banyak melakukan perubahan. Sehingga, pada organisasi semacam ini bukan hanya tidak mudah menerima perubahan, beradaptasi dengan perubahan lingkungan eksternal organisasi juga, sulit dilakukan.

5) *Loose Control VS Tight Control Culture*

Yakni dimensi yang mengkontraskan pengendalian yang longgar dengan penerapan aturan-aturan yang ketat. Pada dimensi *loose control*, organisasi seolah-olah tidak memiliki alat kendali dan tata aturan formal yang memungkinkan organisasi tersebut bisa mengendalikan orang-orang yang bekerja di dalamnya. Akibatnya, pada organisasi tersebut secara operasional, setiap orang hampir tidak ada yang peduli dengan biaya, target waktu hampir tidak terpenuhi dan sebagian orang bekerja dengan santai. Namun, bukan berarti organisasi dengan *loose control* bisa disebut sebagai organisasi yang tidak efektif. Sebaliknya jika konvensi bisa berjalan dengan baik justru organisasi semacam ini biasanya memiliki kinerja yang lebih baik. Sedangkan pada dimensi *tight control* menjelaskan bahwa organisasi semacam ini cenderung

menetapkan aturan-aturan yang ketat dan bahkan dalam batas-batas tertentu cenderung kaku.

6) *Normative VS Pragmatic*

Yakni dimensi yang mengkontraskan antara dimensi normatif dan pragmatif. Dimana dimensi normatif, beranggapan bahwa tugas yang diemban organisasi terhadap dunia luar merupakan bentuk implementasi dari peraturan-peraturan, konvensi maupun tertulis, yang tidak boleh dilanggar. Norma aturan merupakan sebuah perangkat yang harus dijunjung tinggi oleh semua orang yang terlibat dalam kehidupan organisasi. Sedangkan dimensi pragmatif adalah organisasi yang berorientasi kepada konsumen. Bagi organisasi semacam ini, konsumen adalah segalanya. Aturan dan prosedur bisa saja dilanggar jika hal tersebut menghambat pencapaian dan pemenuhan kebutuhan konsumen.

Sedangkan Reynolds (Sobirin, 2009: 186-189) menegaskan bahwa organisasi memiliki 14 dimensi, yakni:

- 1) Berorientasi eksternal vs berorientasi internal.
- 2) Berorientasi pada tugas vs berorientasi pada aspek sosial.
- 3) Menekankan pada pentingnya *safety* vs berani menanggung resiko.
- 4) Menekankan pada pentingnya *conformity* vs *individuality*
- 5) Pemberian reward berdasarkan kinerja individu vs kinerja kelompok.
- 6) Pengambilan keputusan secara individual vs keputusan kelompok.
- 7) Pengambilan keputusan secara terpusat (*centralized*) vs pengambilan keputusan yang bersifat *decentralized*.
- 8) Menekankan pada pentingnya perencanaan vs *ad hoc*.
- 9) Menekankan pada pentingnya stabilitas organisasi vs inovasi organisasi.

- 10) Mengarahkan karyawannya untuk berkooperatif vs berkompetisi.
- 11) Menekankan pada pentingnya organisasi yang sederhana vs organisasi yang kompleks.
- 12) Prosedur organisasi bersifat formal vs informal.
- 13) Menuntut karyawan sangat loyal kepada organisasi vs tidak mementingkan loyalitas karyawan.
- 14) *Ignorance vs Knowledge.*

2.1.3 Motivasi

1. Definisi

Pemotivasian merupakan salah satu pekerjaan manajemen yang dapat dikategorikan sebagai pekerjaan rumit dan memakan banyak waktu selain itu memotivasi memiliki unsur tantangan tersendiri bagi seorang manajer, tentunya seorang manajer kantor, mempunyai keinginan-keinginan tertentu yang diharapkan pribadinya, begitu pula dengan karyawan, karyawan seyoganya berharap akan sesuatu yang akan diterimanya oleh organisasi, secara fundamental tanggung jawab manajerial untuk memperoleh perilaku biasanya disebut sebagai “motivasi”, ia merupakan hal yang sepele dan sederhana karena umumnya orang-orang akan terdorong atau termotivasi dalam cara tertentu yang berarah kepada perolehan ganjaran (Dessler, 1992 : 329). Terlepas hal tersebut memiliki dampak yang kecil atau tak ada sama sekali bagi karyawan, ringkasnya jika seorang manajer sangat termotivasi untuk menjadi bagian tim yang ketat, tak berarti semua karyawan juga termotivasi

Sangat sulit untuk menguraikan secara jernih konsep motivasi, para ahli serta pengamat sumber daya manusia tidak selalu sepakat pada definisi motivasi. Hingga saat

ini belum ada satu acuan dasar bagi definisi motivasi sendiri. Motivasi sangat berkaitan erat dengan kemampuan manajer dalam berkomunikasi, mempengaruhi dan mengarahkan para bawahan. Menurut Edwin B. Flippo (1987 : 117) motivasi merupakan tanggung jawab manajerial untuk memperoleh perilaku melalui suatu keterampilan dalam memadukan kepentingan karyawan dan kepentingan organisasi sehingga keinginan-keinginan karyawan dipuaskan bersamaan dengan tercapainya sasaran-sasaran organisasi yang telah ditargetkan. Disisi lain motivasi diartikan sebagai sebuah subyek yang membingungkan, karena didasarkan pada motif yang tidak mampu diamati, diukur dan dilihat secara langsung, tetapi harus disimpulkan dari perilaku orang yang tampak (Zamani, 1998 : 121). Sedangkan menurut Stoner dalam Zamani (1998 : 122) motivasi adalah sesuatu yang menyebabkan, menyalurkan dan melestarikan seseorang. Veithzal Rivai dan Ella Jauvani Sagala (2009: 837) dalam bukunya tentang “Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan” mengungkapkan definisi motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu. Sikap dan nilai tersebut merupakan suatu yang *invisible* yang memberikan kekuatan untuk mendorong individu bertindak laku dalam mencapai tujuan. Dorongan tersebut terdiri dari dua komponen, yaitu : arah perilaku (kerja untuk mencapai tujuan), dan kekuatan perilaku (seberapa kuat suatu usaha individu dalam bekerja).

Unsur upaya berupa intensitas kerja, namun yang perlu diingat bahwa tingkat intensitas kerja yang tinggi tidak akan menghasilkan keuntungan dan terpenuhinya kebutuhan jika tidak disinkronkan dengan sasaran organisasi secara efektif dan konsisten. Sedangkan kebutuhan mengacu pada keadaan batin yang membuat hasil-hasil tertentu tampak menarik. Kebutuhan yang tertunda menimbulkan ketegangan diri

seseorang serta mendorong orang tersebut untuk menguranginya melalui upaya yang disalurkan tepat terhadap sasaran organisasi.

Proses motivasi dapat digambarkan sebagai berikut :

Kebutuhan → Motif → Perilaku → Kepuasan atau Ketidakpuasan

Menurut James L. Gibson (Winardi, 2001 : 4) disebutkan bahwa motivasi mempelajari berbagai macam pandangan dan pendapat yang bisa disimpulkan secara sederhana yaitu :

- 1) Para Teoritis menyajikan penafsiran-penafsiran yang sedikit berbeda tentang motivasi dan mereka menitikberatkan faktor-faktor yang berbeda-beda.
- 2) Motivasi sangat berkaitan erat dengan perilaku dan kinerja.
- 3) Motivasi mencakup pengarahan ke arah tujuan.
- 4) Dalam hal mempertimbangkan motivasi, perlu kita memperhatikan faktor-faktor Fisiologikal, Psikologikal dan Lingkungan (*Enviromental*), sebagai faktor-faktor penting.

Pokok permasalahan yang paling sering diperbincangkan dalam konsep memotivasi yang dilakukan oleh manajer adalah bagaimana seorang manajer bertindak untuk memotivasi karyawan agar fungsi motivasi dapat dijalankan secara efektif serta efisien, umumnya para manajer memberlakukan konsep motivasi dengan menggunakan dua model motivasi yaitu : Motivasi positif dan motivasi negatif.

Motivasi Positif, yang umumnya dinamakan orang “Motivasi yang mengurangi perasaan cemas” (*Anxiety Reducing Motivation*), atau “Pendekatan Wortel” (*The Carrot Approach*) dimana setiap orang akan ditawarkan oleh sesuatu yang bernilai misalnya berupa imbalan uang, pujian, promosi jabatan, alih kontrak menjadi karyawan tetap apabila kinerja yang dilakukan memenuhi standar yang ditetapkan.

Motivasi Negatif, yang seringkali dikatakan sebagai “*The Carrot and Stick Theory*” oleh Douglas McGregor, akan bekerja semestinya dibawah kondisi-kondisi tertentu, pendekatan demikian akan melegalkan cara yang sedikit keras seperti teguran-teguran, ancaman PHK, ancaman penurunan pangkat dan lain sebagainya jika kinerja yang dihasilkan jauh memenuhi kualifikasi standar pekerjaan yang ditekuninya, harapannya jika motivasi semacam ini dilaksanakan, karyawan justru akan berada pada sisi depresi (*Depression State*) sehingga apa yang akan dikatakan oleh manajer dilaksanakan sepenuhnya.

Secara garis besar dapat kita sepakati bahwa definisi motivasi adalah serangkaian kebutuhan yang dilandaskan pada motif-motif tertentu yang dipengaruhi oleh faktor fisiologis, psikologis dan lingkungan yang serta merta dapat menimbulkan sikap bertindak atau perilaku pemuasan kebutuhan agar tercipta kepuasan batin individu yang didambakan.

2. Konsep Kebutuhan, Keinginan Dan Tujuan

Individu bertindak karena adanya dorongan sukarela dari sejumlah kekuatan yang terdapat dalam diri seseorang, yang diwakili oleh istilah-istilah seperti :

- Keinginan-Keinginan (*Wants*)
- Kebutuhan-Kebutuhan (*Needs*)
- Perasaan Takut (*Fears*)

Munculnya perilaku seseorang akan selalu dimotivasi oleh kebutuhan, seperti yang telah dibahas diatas, tetapi bagaimanapun juga, kebutuhan dan motif merupakan suatu hal yang kompleks, setiap individu memiliki suatu kebutuhan yang khas dan keinginan yang unik serta tidak mudah ditebak bahkan ingin sekaligus melakukannya dalam satu waktu bersamaan, manajemen tidak akan pernah dapat memprediksi

kebutuhan individu, pernahkah saudara melakukan sesuatu yang saudara sendiri secara tidak sadar tidak tahu mengapa melakukan hal tersebut? Memahami kebutuhan akan mempermudah kita untuk memahami perilaku tersebut.

Kebanyakan Manajer harus memotivasi suatu kelompok orang yang berbeda-beda, timbul keberagaman dari pola-pola yang terstruktur yang dalam keadaan tertentu berkaitan dengan kebutuhan dan tujuan. Yang perlu diingat bahwa kebutuhanlah faktor dasar (*Fundamental Factor*) pemicu dari respon perilaku. Implikasinya adalah bila kebutuhan ada, individu menjadi lebih mudah terpengaruh kepada upaya memotivasi dari para manajer (Winardi, 2001).

3. Beberapa Teori Motivasi

1) Hierarki Teori Kebutuhan

Teori yang sangat terkenal adalah teori kebutuhan yang dikemukakan oleh Abraham Maslow. Menurut Maslow bahwa pada setiap diri manusia itu terdiri dari atas lima kebutuhan, yaitu (Rivai & Sagala, 2009: 840):

- (1) Aktualisasi diri, merupakan kebutuhan untuk menggunakan kemampuan, skill, potensi, kebutuhan, untuk berpendapat dengan mengemukakan ide-ide, memberikan penilaian dan kritik terhadap sesuatu.
- (2) Penghargaan diri, merupakan kebutuhan akan harga diri, kebutuhan dihormati dan dihargai orang lain.
- (3) Kepemilikan sosial, merupakan kebutuhan merasa memiliki, kebutuhan untuk diterima dalam kelompok, beraffiliasi, berinteraksi, dan kebutuhan mencintai dan dicintai.
- (4) Rasa aman, merupakan kebutuhan perlindungan dari ancaman, bahaya, pertentangan dan lingkungan hidup.

- (5) Kebutuhan fisiologis, merupakan kebutuhan fisiologi, kebutuhan makan, minum, perlindungan fisik, seksual, sebagai kebutuhan terendah.

Dewasa ini, teori maslow sudah terlampau sering digunakan dalam menentukan sifat dan karakteristik dasar manusia yang sangat berkaitan erat dengan perilaku kebutuhan individu tersebut, sebagai contoh dalam studi klasik yang dilakukan oleh Haire, Ghiselli dan porter dengan jumlah sampel sebanyak 3.641 manajer dari 14 negara yang berbeda meneliti bahwa akan ada hubungan antara kepuasan dan empat tingkat kebutuhan seperti yang digambarkan oleh maslow berujung pada kesimpulan yang menunjukkan bahwa kebutuhan-kebutuhan tersebut punya trend positif terhadap kepuasan seorang individu. Lepas dari penelitian tersebut, banyak ahli bersikap skeptis terhadap teori motivasi maslow tersebut, mereka berpendapat bahwa maslow sesungguhnya tidak melakukan penelitian secara nyata melainkan hanya sebatas kontemplasi pikiran saja dan beberapa kritik lainnya yang menyatakan bahwa teori maslow hanya berlaku pada situasi dan kondisi tertentu , teori tersebut tentu tidak akan berlaku jika berada pada satu sistem pemerintahan yang telah maju, ia juga mengesampingkan peran lingkungan terhadap corak motivasi kerja seseorang seperti kesadaran diri dan paksaan atasan. Walaupun teori maslow masih memiliki cacat teori, setidaknya teori tersebut dapat dijadikan dasar bagi para manajer, pengambil kebijakan serta organisasi dalam menentukan kebutuhan-kebutuhan individu didalam organisasi.

2) McClelland *Theory of Needs*

Dalam studi yang dilakukannya, McClelland 1961 mengemukakan adanya tiga macam kebutuhan manusia, yaitu:

(1) Kebutuhan akan Berprestasi (*need for achievement / nAch*)

Yaitu kebutuhan seseorang untuk berprestasi, dimana kebutuhan itu merupakan refleksi dari dorongan akan tanggung jawab untuk memecahkan masalah. Dijelaskan McClelland bahwa seseorang yang timbul dorongan akan kebutuhan berprestasi yang tinggi dalam dirinya, bukanlah seseorang yang akan selalu mengerjakan tugas-tugas apapun dengan lebih baik dari sebelumnya, dalam keadaan yang bagaimanapun serta selalu berkeinginan mencapai prestasi yang lebih tinggi. Karena pada kenyataannya, orang yang memiliki *nAch* yang tinggi, tidak dapat bekerja dengan lebih baik dalam melaksanakan tugas-tugas rutin, dimana orang sesungguhnya tidak dapat bekerja lebih baik, mereka hanya bekerja lebih cepat. Lebih lanjut, orang yang memiliki *nAch* tinggi dapat bekerja lebih baik jika pelaksanaan tugas tersebut mempunyai arti prestasi bagi mereka (McClelland, 1987: 31).

nAch yang tinggi akan membawa seseorang ke arah prestasi yang lebih baik jika prestasinya itu adalah mungkin. Jika tugas tersebut bersifat rutin, atau jika orang yang dapat menyelesaikan lebih cepat akan memperoleh imbalan khusus misalnya dibebaskan dari tugas, maka orang yang mempunyai motif lain akan menyelesaikan dengan lebih baik. Kita dapat mengasumsikan bahwa mereka merupakan jenis orang yang menentukan norma-norma prestasi bagi dirinya sendiri tanpa harus memikirkan imbalan yang tidak terkait dengan prestasi itu sendiri. Mereka juga akan mati-matian untuk mencapai yang telah mereka tentukan bagi diri mereka sendiri (McClelland, 1987: 32).

Orang-orang yang memiliki kebutuhan untuk berprestasi (*need for achievement/n-Ach*) yang tinggi mencoba melampaui batas pada biasanya dan

dengan demikian cenderung menghindari situasi yang berisiko rendah. Orang-orang yang berprestasi tinggi (*achievers*) akan menghindari situasi dengan risiko rendah karena akan dengan mudah mencapai kesuksesan yang bukan pencapaian sesungguhnya. Orang yang berprestasi tinggi juga menyukai posisi dimana kinerja mereka akan timbul karena upaya-upaya mereka sendiri bukan atas dasar keberuntungan semata. Dalam proyek dengan risiko tinggi, *achievers* akan melihat hasilnya sebagai suatu kesempatan yang melampaui kemampuan seseorang. Individu dengan *nAch* yang tinggi cenderung bekerja pada situasi dengan tingkat kesuksesan yang moderat, idealnya peluang 50%. *Achievers* membutuhkan umpan balik yang berkesinambungan untuk memonitor kemajuan dari pencapaiannya. Mereka lebih suka bekerja sendiri atau dengan orang lain dengan tipe *achievers* tinggi.

(2) Kebutuhan akan Berkuasa (*need for power / nPow*)

Didefinisikan sebagai hasrat seseorang untuk mengendalikan atau mempengaruhi orang lain yang lebih rendah (McClelland, 1987: 74). Lebih lanjut, McClelland menjelaskan bahwa orang yang memiliki keinginan yang kuat untuk menguasai atau mengendalikan orang lain. Akan tetapi, McClelland juga menjelaskan bahwasannya ukuran *nPow* kurang dapat diandalkan bila dibandingkan dengan ukuran *nAff*. Namun demikian, keandalan ukuran tersebut lumayan juga.

(3) Kebutuhan akan Beraffiliasi (*need for affiliation / nAff*)

Kebutuhan atau motif beraffiliasi itu paling baik dijelaskan dengan kata persahabatan. Keinginan beraffiliasi, atau bersahabat, juga muncul manakala seseorang ingin disukai, diterima sebagai sahabat oleh orang-orang yang lain

atau dimaafkan. Diasumsikan juga bahwa mereka yang memiliki *nAff* tinggi ingin memmp peroleh restu dari orang lain, seringkali dianggap sangat cakap (kapabel) oleh kawan sebaya atau rekan-rekan sejawat mereka, dan mereka lebih suka bekerja dengan kawan-kawan daripada bekerja dengan orang-orang ahli. Oleh karena itu, suatu *nAff* tinggi mengungkapkan bahwa orang yang bersangkutan akan memiliki suatu bayangan akan kehangatan, hubungan erat dengan orang lain (McClelland, 1987: 72).

Pengukuran

Teknik McClelland untuk mengukur *nAch*, *nAff* dan *nPow* dapat dilihat sebagai suatu terobosan terhadap dominasi psikometri tradisional. Bagaimanapun terobosan ini dikenal bahwa pemikiran McClelland yang kuat ini dipengaruhi oleh pekerjaan Henry Murray, yang dikenal dengan istilah Model Murray, proses motivasi dan kebutuhan manusia dan pekerjaannya selama perang dunia ke II. Murray yang pertama mengenali pengaruh *nAch*, *nPow* dan *nAff* serta menempatkannya di dalam konteks yang terintegrasi dengan model motivasi. Asumsi teori personality yang didasarkan pada kompetensi tingkat tinggi seperti inisiatif, kreativitas, dan kepemimpinan yang dapat diukur menggunakan konsistensi internal. Pengukuran McClelland dikenal sebagai kompetensi yang sulit dan memerlukan aktivitas yang dikembangkan ataupun diperlihatkan dalam melakukan aktivitas. Lebih lanjut hal ini merupakan jumlah kumulatif dan berkelanjutan, komponen kompetensi menghasilkan pekerjaan yang sukses. Sesuai dengan sistim *scoring n.Ach*, *n.Pow* dan *n.Aff* dengan sederhana dapat dihitung berapa komponen kompetensi seseorang yang mempengaruhi aktivitas tersebut. Sebagai contoh Hay mendefinisikan salah satu kompetensi yaitu

dorongan berprestasi (*achievement orientation*) adalah perhatian untuk bekerja dengan baik atau melampaui standar prestasi. Standar tersebut dapat berupa prestasi diri sendiri dimasa lampau (*improvement*), ukuran yang objektif (*result orientation*) atau sesuatu yang belum dilakukan orang lain (*innovation*). Hal ini menunjukkan dorongan untuk bertindak lebih baik dan efisien.

Tingkatan :

1. Bekerja dengan baik untuk mencapai suatu target.
2. Mencapai standar prestasi yang ditentukan.
3. Meningkatkan kinerja
4. Menetapkan dan mencapai sasaran yang menantang
5. Membuat analisis *cost – benefit*.
6. Mengambil risiko wirausaha yang diperhitungkan.

Apabila didalam suatu posisi jabatan (job) ditentukan kompetensi minimal yang dibutuhkan untuk dorongan berprestasi adalah pada level 4, maka akan dicari kandidat yang menunjukkan karakteristik selalu membuat target pribadi yang melampaui target yang ditetapkan, dengan cara yang inovatif dan sebelumnya menunjukkan hasil yang melampaui target yang ditetapkan.

Thematic Apperception Test (TAT) McClelland menggunakan TAT untuk mengukur kebutuhan individual masing-masing orang yang berbeda. TAT adalah suatu projective test yang memberikan kepada subjek suatu rangkaian gambar-gambar yang berarti ganda, dan subjek diminta untuk mengembangkan suatu cerita spontan untuk masing-masing gambar. Asumsinya bahwa subjek akan memproyeksikan kebutuhannya kedalam cerita dan cerita ini akan merefleksikan tema-tema tertentu.

Para psikolog telah mengembangkan teknik *scoring* yang dapat diandalkan untuk TAT. *Test* menentukan *score* masing-masing individu untuk tiap kebutuhan berprestasi (*achievement*), beraffiliasi (*affiliation*), dan berkuasa (*power*). *Score* ini dapat digunakan untuk menggambarkan tipe pekerjaan mana yang sesuai bagi seseorang.

Sebagai contoh seseorang yang memiliki kebutuhan untuk beraffiliasi (*n.Aff*) yang tinggi akan kurang produktif apabila yang bersangkutan ditempatkan pada pekerjaan yang lebih banyak berhadapan dengan mesin, untuk mendukung produktivitasnya maka selayaknya ditempatkan pada pekerjaan yang berhubungan dengan manusia atau menjalin hubungan dengan orang lain.

Implikasi

Learned needs theory dari McClelland telah membawa implikasi yang luas tidak hanya pada dunia bisnis dan pendidikan, tetapi juga di bidang olah raga. Sartono Mukadis seorang psikolog yang berprofesi sebagai konsultan sumber daya manusia dalam tulisannya Hujan Cambuk di Negeri Orang, Hujan Tangis di Negeri Sendiri, mengungkapkan dengan bahasa sederhana bagaimana pengaruh dari adanya *Achievement Motivation Training* (AMT) yang merupakan hasil perkembangan dari *The Achieving Society* yang berkembang di Indonesia sejak tahun 1973-an lalu dan bertujuan menularkan virus *nAch* agar lebih menonjol dari dua *needs* lainnya : “ Orang yang sudah tertular virus *nAch* ditandai semangat bertanding dengan diri sendiri, jatuh bangkit kembali, berkesinambungan, mampu menetapkan tujuan antara yang terukur dan spesifik, mengenali kekuatan dan keterbatasan diri maupun lingkungan, serta menghargai setiap kritik dan umpan balik. juga selalu memulai dengan mencari penyebab

kegagalan pada diri sendiri dan tidak menyalahkan pihak lainnya. Tidak berhenti pada keberhasilan dan pujian serta bekerja jauh melampaui ukuran materi semata.

2.1.4 Kinerja Karyawan

1. Definisi Umum

Kinerja berasal dari pengertian *performance*. Ada pula yang memberikan pengertian *performance* sebagai hasil kerja atau prestasi kerja. Namun sebenarnya kinerja mempunyai makna yang lebih luas, bukan hanya hasil kerja, tetapi termasuk bagaimana proses pekerjaan berlangsung (Wibowo, 2007: 7). Sedangkan Payaman J. Simanjuntak (2005:1) dalam bukunya tentang “Manajemen dan Evaluasi Kinerja”, secara singkat mendefinisikan kinerja sebagai tingkat pencapaian hasil atau pelaksanaan tugas tertentu.

Dikutip dari buku Veithzal Rivai & Ahmad Fawzi Mohd. Basri (2005: 14) tentang “*Performance Appraisal*”, dijelaskan bahwa Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Jika dilihat dari asal katanya, kata kinerja adalah terjemahan dari kata *performance*, yang menurut *The Scribner-Bantam English Dictionary*, terbitan Amerika Serikat dan Canada (1979), berasal dari akar kata “*to perform*” dengan beberapa “*entris*” yaitu: (1) melakukan, menjalankan, melaksanakan (*to do or carry out, execute*); (2) memenuhi atau melaksanakan kewajiban suatu nazar (*to discharge of fulfill; as vow*); (3) melaksanakan atau menyempurnakan tanggungjawab (*to execute or*

complete an understaking); dan (4) melakukan sesuatu yang diharapkan oleh seseorang atau mesin (*to do what is expected of a person machine*).

Terkait dengan konsep kinerja, Rummler dan Brache mengemukakan bahwa ada 3 (tiga) level kinerja (Sudarmanto, 2009: 7), yaitu:

- 1) Kinerja organisasi; merupakan pencapaian hasil (*outcome*) pada level atas atau unit analisis organisasi. Kinerja pada level organisasi ini terkait dengan tujuan organisasi, rancangan organisasi, dan manajemen organisasi.
- 2) Kinerja proses; merupakan kinerja pada proses tahapan dalam menghasilkan produk atau pelayanan. Kinerja pada level proses ini dipengaruhi oleh tujuan proses, rancangan proses, dan manajemen proses.
- 3) Kinerja individu/pekerjaan; merupakan pencapaian atau efektifitas pada tingkat pegawai atau pekerjaan. Kinerja pada level ini dipengaruhi oleh tujuan pekerjaan, rancangan pekerjaan, dan manajemen pekerjaan serta karakteristik individu.

Helfert dikutip dalam Veithzal Rivai (2009: 604) menjelaskan bahwa kinerja adalah suatu tampilan keadaan secara utuh atas perusahaan selama periode waktu tertentu, merupakan hasil atau prestasi yang dipengaruhi oleh kegiatan operasional perusahaan dalam memanfaatkan sumber-sumber daya yang dimiliki. Kinerja sebagai suatu istilah secara umum yang digunakan untuk sebagian atau seluruh tindakan atau aktivitas dari suatu organisasi pada suatu periode dengan referensi pada jumlah standar seperti biaya-biaya pada masa lalu atau yang diproyeksikan dengan dasar efisiensi, pertanggungjawaban atau akuntabilitas manajemen dan semacamnya.

Sedangkan Armstrong dan Baron menjelaskan bahwa kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan

konsumen, memberikan kontribusi pada ekonomi. Dengan demikian, kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dengan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. kinerja adalah tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya (Wibowo, 2007: 7).

Dari berbagai pengertian kinerja secara umum yang telah dipaparkan di atas, maka dapat kita lihat bahwa secara garis besar, kinerja memiliki keterkaitan dengan suatu hasil dan pencapaian atas suatu pekerjaan. Dimana setiap pekerjaan memiliki standar hasil yang berbeda-beda dalam suatu perusahaannya.

2. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja

Payaman J. Simanjuntak (2005: 10-13) menjelaskan bahwa kinerja setiap orang dipengaruhi oleh banyak faktor yang dapat digolongkan pada 3 kelompok, yaitu kompetensi individu orang yang bersangkutan, dukungan organisasi dan dukungan manajemen. Lebih lanjut, beliau menjelaskan faktor-faktor tersebut sebagai berikut:

1) Kompetensi individu

Kompetensi individu adalah kemampuan dan keterampilan melakukan kerja. Kompetensi setiap orang dipengaruhi beberapa faktor yang dapat dikelompokkan dalam dua golongan, yaitu:

- (1) Kemampuan dan keterampilan kerja,
- (2) Motivasi dan etos kerja.

Kemampuan dan keterampilan kerja setiap orang dipengaruhi oleh kebugaran fisik dan kesehatan jiwa individu yang bersangkutan, pendidikan, akumulasi pelatihan dan pengalaman kerjanya. Kebugaran fisik membuat orang mampu dan tahan bekerja keras dan lama. Sebaliknya, pekerja yang kekurangan gizi akan cepat lemah dan lelah, serta tidak mampu melakukan pekerjaan berat. Demikian

juga gangguan kejiwaan akibat rasa frustrasi dan masalah-masalah sosial ekonomi, membuat yang bersangkutan tidak konsisten dan tidak terkonsentrasi melakukan pekerjaan.

Pendidikan dan pelatihan merupakan bagian dari investasi sumberdaya manusia (*human investment*). Semakin lama waktu yang digunakan seseorang untuk pendidikan dan pelatihan, semakin tinggi kemampuan atau kompetensinya melakukan pekerjaan, dan dengan demikian, semakin tinggi kinerjanya.

Pengalaman dapat memperdalam dan memperluas kemampuan kerja. Semakin sering seseorang melakukan pekerjaan yang sama, semakin terampil dan semakin cepat dia menyelesaikan pekerjaan tersebut. Semakin banyak macam pekerjaan yang dilakukan seseorang, pengalaman kerjanya semakin kaya dan luas, dan memungkinkan peningkatan kinerja.

Motivasi dan etos kerja sangat penting mendorong semangat kerja. Motivasi dan etos kerja dipengaruhi oleh latar belakang keluarga, lingkungan masyarakat, budaya dan nilai-nilai agama yang dianutnya. Seseorang yang melihat pekerjaan sebagai beban dan keterpaksaan untuk memperoleh uang, akan mempunyai kinerja yang rendah. Sebaliknya seseorang yang memandang pekerjaan sebagai suatu kebutuhan, pengabdian, tantangan dan prestasi, akan menghasilkan kinerja yang tinggi.

2) Dukungan organisasi

Kinerja setiap orang juga tergantung pada dukungan organisasi dalam bentuk pengorganisasian, penyediaan sarana dan prasarana kerja, pemilihan teknologi, kenyamanan lingkungan kerja serta kondisi dan syarat kerja. Pengorganisasian dimaksudkan untuk memberi kejelasan bagi setiap unit kerja dan

setiap orang tentang sasaran yang harus dicapai dan apa yang harus dilakukan untuk mencapai sasaran tersebut. Setiap orang perlu memiliki dan memahami uraian jabatan dan uraian tugas yang jelas.

Demikian juga penyediaan sarana dan alat kerja langsung mempengaruhi kinerja setiap orang. Penggunaan peralatan teknologi maju sekarang ini bukan saja dimaksudkan untuk meningkatkan kinerja, akan tetapi juga dipandang untuk memberikan kemudahan dan kenyamanan kerja.

Kondisi kerja mencakup kenyamanan lingkungan kerja, aspek keselamatan dan kesehatan kerja, syarat-syarat kerja, sistem pengupahan dan jaminan sosial, serta keamanan dan keharmonisan hubungan industrial. Hal-hal tersebut mempengaruhi kenyamanan untuk melakukan tugas yang lebih lanjut mempengaruhi kinerja setiap orang. Program keselamatan dan kesehatan kerja perlu ditingkatkan bukan saja untuk menghindari kecelakaan kerja, kerusakan alat dan gangguan produksi, akan tetapi juga untuk meningkatkan kinerja karyawan atau pekerja.

Syarat-syarat kerja yang memuat hak dan kewajiban pengusaha akan memberikan kepastian bagi pekerja untuk melaksanakan tugasnya dengan baik dan dengan penuh tanggung jawab. Pemberian kompensasi yang adil dan layak melalui sistem pengupahan akan mendorong setiap pekerja meningkatkan kinerjanya. Dalam hubungan industrial yang aman dan harmonis, kinerja tidak perlu terganggu oleh demonstran atau pemogokkan.

3) Dukungan manajemen

Kinerja setiap perusahaan dan kinerja setiap orang juga sangat tergantung pada kemampuan manajerial para manajemen atau pimpinan, baik dengan

membangun sistem kerja dan hubungan industrial yang aman dan harmonis, maupun dengan menumbuhkan motivasi dan mobilisasi seluruh karyawan untuk bekerja secara optimal. Dalam rangka pengembangan kompetensi pekerja, manajemen dapat melakukan antara lain:

- (1) Mengidentifikasi dan mengoptimalkan pemanfaatan kekuatan, keunggulan, dan potensi yang dimiliki oleh setiap pekerja.
- (2) Mendorong pekerja untuk terus belajar meningkatkan wawasan dan pengetahuannya.
- (3) Membuka kesempatan yang seluas-luasnya kepada pekerja untuk belajar, baik secara pribadi maupun melalui pendidikan dan pelatihan yang dirancang dan diprogramkan.
- (4) Membantu setiap orang yang menghadapi kesulitan dalam melakukan tugas, misalnya dengan memberikan bimbingan, penyaluran, pelatihan dan pendidikan.

3. Dimensi Kinerja

Dimensi atau indikator kinerja merupakan aspek-aspek yang menjadi ukuran dalam menilai kinerja. Ukuran-ukuran dijadikan tolak ukur dalam menilai kinerja. Dimensi ataupun ukuran kinerja sangat diperlukan karena akan bermanfaat baik bagi banyak pihak. Adapun survei literatur mengenai dimensi atau indikator yang menjadi ukuran kinerja adalah sebagai berikut (Sudarmanto, 2009: 11-15):

- 1) John Miner mengemukakan 4 dimensi yang dapat dijadikan sebagai tolak ukur dalam menilai kinerja, yaitu
 - (1) Kualitas, yaitu tingkat kesalahan, kerusakan, kecermatan.
 - (2) Kuantitas, yaitu jumlah pekerjaan yang dihasilkan.

- (3) Penggunaan waktu dalam kerja, yaitu tingkat ketidakhadiran, keterlambatan, waktu kerja efektif/ jam kerja hilang.
 - (4) Kerja sama dengan orang lain dalam bekerja.
- 2) Bernardin menyampaikan ada 6 kriteria dasar atau dimensi untuk mengukur kinerja, yaitu:
- (1) *Quality* terkait dengan proses atau hasil mendekati sempurna/ideal dalam memenuhi maksud dan tujuan.
 - (2) *Quantity* terkait dengan satuan jumlah atau kuantitas yang dihasilkan.
 - (3) *Timeliness* terkait dengan waktu yang diperlukan dalam menyelesaikan aktivitas atau menghasilkan produk.
 - (4) *Cost-effectiveness* terkait dengan tingkat penggunaan sumber-sumber organisasi (orang, uang, material, teknologi) dalam mendapatkan atau memperoleh hasil atau pengurangan pemborosan dalam penggunaan sumber-sumber organisasi.
 - (5) *Need for supervision* terkait dengan kemampuan individu dapat menyelesaikan pekerjaan atau fungsi-fungsi pekerjaan tanpa asistensi pimpinan atau intervepsi pengawasan pimpinan.
 - (6) *Interpersonal impact* terkait dengan kemampuan individu dalam meningkatkan perasaan harga diri, keinginan baik, dan kerjasama diantara sesama pekerja dan anak buah.
- 3) Jerry Harbour dalam buku *The Basics of Performance Measurement*, merekomendasikan pengukuran kinerja dengan 6 aspek, yaitu:
- (1) Produktivitas: kemampuan dalam menghasilkan produk barang dan jasa.

- (2) Kualitas: pemroduksian barang dan jasa yang dihasilkan memenuhi standar kualitas.
 - (3) Ketepatan waktu: waktu yang diperlukan dalam menghasilkan produk barang dan jasa tersebut.
 - (4) Putaran waktu: waktu yang dibutuhkan dalam setiap proses perubahan barang dan jasa tersebut kemudian sampai kepada pengguna/konsumen.
 - (5) Penggunaan sumber daya: sumber daya yang diperlukan dalam menghasilkan produk barang dan jasa tersebut.
 - (6) Biaya: biaya yang diperlukan.
- 4) Armstrong menyatakan bahwa pengukuran kinerja merupakan hal yang sangat penting untuk dapat memperbaiki pelaksanaan kerja yang dapat dicapai. Menurutnya ada empat jenis ukuran kinerja, yaitu:
- (1) Ukuran uang, yang mencakup pendapatan pengeluaran dan pengembalian.
 - (2) Ukuran upaya atau dampak, yang mencakup pencapaian sasaran, penyelesaian proyek, tingkat pelayanan, serta kemampuan mempengaruhi perilaku rekan kerja dan pelanggan.
 - (3) Ukuran reaksi yang menunjukkan penilaian rekan kerja, pelanggan, atau pemegang pekerjaan lainnya.
 - (4) Ukuran waktu, yang menunjukkan pelaksanaan kinerja dibandingkan jadwal, batas akhir, kecepatan respon, atau jumlah pekerjaan sasaran.
- 5) Parasuraman, Zeithaml & Berry dalam *Journal of Marketing* mengemukakan ukuran kinerja dalam dimensi kualitas, sebagai berikut:
- (1) Keandalan, yakni mencakup konsistensi kinerja dan keandalan dalam pelayanan, akurat, benar, dan tepat.

- (2) Daya tanggap, yaitu keinginan dalam kesiapan para pegawai dalam menyediakan pelayanan dengan tepat waktu.
- (3) Kompetensi, yaitu keahlian dan pengetahuan dalam memberikan pelayanan.
- (4) Akses, yaitu pelayanan yang mudah diakses oleh pengguna layanan.
- (5) Kesopanan, yaitu mencakup kesopansantunan, rasa hormat, perhatian dan bersahabat dengan pengguna layanan.
- (6) Komunikasi, yaitu kemampuan menjelaskan dan menginformasikan pelayanan kepada pengguna layanan dengan baik dan dapat dipahami dengan mudah.
- (7) Kejujuran, yaitu mencakup kejujuran dan dapat dipercaya dalam memberikan layanan kepada pelanggan.
- (8) Keamanan, yaitu mencakup bebas dari bahaya, keamanan secara fisik, resiko, aman secara finansial.
- (9) Pengetahuan terhadap pelanggan, yaitu berusaha mengetahui kebutuhan pelanggan, belajar dari persyaratan-persyaratan khusus pelanggan.
- (10) Bukti langsung, meliputi fasilitas fisik, penampilan pegawai, peralatan, dan perlengkapan pelayanan, fasilitas pelayanan.

2.2 Hubungan antar variabel

2.2.1 Hubungan Variabel Budaya Organisasi & Motivasi Terhadap Kinerja

Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama (Rivai & Basri, 2005:14).

Ketika seseorang bekerja pada sebuah organisasi, tentu ia akan melakukan interaksi dengan lingkungan luar maupun dalam organisasi disekitarnya. Boleh jadi, interaksi yang ia lakukan dengan lingkungan disekitarnya tidak akan terlepas dari peran budaya organisasi yang ada di tempatnya bekerja.

Ketika perusahaan dihubungkan dengan kesuksesan, maka perusahaan akan dikaitkan erat dengan kinerja. Dimana dalam hal ini , kinerja dapat berupa kinerja perusahaan maupun kinerja manusia-manusia yang terdapat di dalamnya. Berbicara mengenai kesuksesan, Kilmann dalam Syafaruddin Alwi (2008: 49) mengemukakan lima faktor sukses organisasi, yaitu: kultur, manajemen keahlian, *team building*, struktur, dan sisitem kompensasi. Sedangkan Win dan Mind merinci delapan pilar organisasi yang penting, mulai dari visi, misi dan strategi sebagai satu kesatuan yang harus didukung oleh elemen-elemen lain, yaitu: kultur, struktur, proses, SDM, sumber-sumber daya, teknologi, dan kompetensi-kompetensi lain, pengukuran kinerja dan insentif.

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Suharto dan Budhi Cahyono (2005) dengan Judul “Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia di Sekretariat DPRD Propinsi Jawa Tengah”, membuktikan bahwa ketiga variabel independen, termasuk di dalamnya adalah budaya organisasi dan motivasi kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan hubungan tersebut, maka diajukan:

H2 : Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara motivasi berprestasi terhadap kinerja karyawan.

H5 : Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara motivasi berkuasa terhadap kinerja karyawan.

H8 : Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara motivasi beraffiliasi terhadap kinerja karyawan.

H10 : Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

2.2.2 Hubungan Variabel Budaya Organisasi Terhadap Kinerja yang Dimediasi oleh Motivasi

Edgar Schein dalam Sobirin (2009: 289-290) mengatakan bahwa dalam kedudukannya sebagai bagian dari sebuah masyarakat, manusia secara individual pada dasarnya memiliki tiga kebutuhan pokok. *Pertama*, manusia ingin menjadi bagian dari sebuah kelompok (masyarakat) dan ingin mengetahui peranannya dalam kelompok tersebut. *Kedua*, manusia ingin tampak berpengaruh dalam sebuah kelompok dan tidak ingin tampak bergantung pada kelompoknya meski pada saat yang sama ingin tetap menjadi bagian dari kelompok dan *ketiga*, secara individu manusia ingin bias diterima dan intim dengan anggota kelompok yang lain yang sifat penerimaannya bukan sekedar untuk memenuhi kebutuhan dasar manusia. Secara natural, manusia akan berusaha secara maksimal untuk memenuhi ketiga kebutuhan dasar tersebut. Namun karena manusia juga sadar bahwa kebutuhan tersebut hanya bias dipenuhi jika melibatkan orang lain, maka salah satu cara yang bias ditempuh adalah dengan melibatkan diri di tempat kerja, karena tempat kerja bukan sekedar tempat untuk mencari nafkah tetapi juga memiliki potensi untuk memenuhi sebagian atau seluruh kebutuhan dasar.

Beberapa artikel dan penelitian yang berkaitan dengan keterkaitan antara budaya organisasi dan perilaku individual telah banyak dibahas oleh para ahli psikologi maupun organisasi. Sebagai contoh, tidak lama setelah istilah budaya organisasi menjadi pembicaraan banyak ahli organisasi, Ellen Wallach, seorang konsultan pengembangan karir, menyuarakan pentingnya motivasi seseorang dikaitkan dengan budaya organisasi tempat kerja. Menurutnya pekerjaan seorang karyawan akan jauh lebih efektif jika terdapat kecocokan antara motivasi karyawan dan budaya organisasi berjalan. Demikian juga karyawan tersebut akan lebih diakui keberadaannya dan akan memperoleh kesempatan lebih baik untuk dipromosikan perusahaan (Sobirin, 2009: 284-285).

Berdasarkan hubungan antar ketiga variabel tersebut, maka diajukan:

- H3 : Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja melalui variabel intervening motivasi berprestasi karyawan.
- H6 : Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja melalui variabel intervening motivasi berkuasa karyawan.
- H9 : Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja melalui variabel intervening motivasi beraffiliasi karyawan.

2.3 Penelitian Terdahulu

Penelitian yang dilakukan berdasarkan kepada penelitian terdahulu yang juga mengandung kajian tentang budaya organisasi, motivasi dan kinerja yang dilakukan

oleh para peneliti sebelumnya. Adapun deskripsi penelitian terdahulu adalah sebagai berikut:

2.3.1 Suharto dan Budhi Cahyono (2005)

Penelitian yang dilakukan oleh Suharto dan Budhi Cahyono dengan judul “Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia di Sekretariat DPRD Propinsi Jawa Tengah”, menghasilkan suatu kesimpulan bahwa dari hasil pengujian kuesioner semua variabel dinyatakan reliabel dan semua indikator dinyatakan valid, dan tidak terjadi penyimpangan asumsi klasik. Semua variabel independen memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

2.3.2 Nasrun Wathon dan Zulian Yamit (2005)

Nasrun Wathon & Zulian Yamit dalam penelitiannya yang berjudul “Pengaruh Factor Individu, Budaya Organisasi Dan Perilaku Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di Kantor Pelayanan Pajak Yogyakarta Dua” menghasilkan suatu kesimpulan bahwa :

1. Variabel faktor individu (X_1) berpengaruh terhadap variable Perilaku Kerja (X_3) dengan koefisien arah positif sebesar 0,13592. Hal ini menunjukkan bahwa, apabila semakin besar (baik) faktor-faktor individu yang dimiliki oleh karyawan, maka akan meningkatkan perilaku kerja dari para karyawan tersebut, begitu pula sebaliknya, apabila semakin kecil (buruk) variabel faktor individu yang dimiliki, maka akan menurunkan variable perilaku kerja.
2. Variable budaya organisasi (X_2), berpengaruh terhadap variabel perilaku kerja (X_3) dengan koefisien arah positif sebesar 0,43243. Hal ini menunjukkan bahwa, apabila

semakin kuat (baik) budaya organisasi yang berlaku di Kantor Pelayanan Pajak Yogyakarta Dua, maka akan meningkatkan perilaku kerja.

3. Variabel faktor individu dan variabel budaya kerja tidak menunjukkan pengaruh secara langsung terhadap kinerja, karena analisis yang dilakukan secara keseluruhan menunjukkan bahwa skor LR Test sebesar 0,12454. Untuk dapat disimpulkan bahwa faktor individu dan budaya organisasi secara langsung terhadap kinerja tanpa melalui perilaku kerja maka diharuskan LR Test berada pada posisi di atas 3,841 (*table Chi-Square*).
4. Variabel faktor individu (X_1) dan variabel budaya organisasi secara bersama-sama berpengaruh terhadap variabel kinerja (Y) dengan variabel perilaku kerja (X_3) sebagai variabel intervening dengan koefisien arah positif sebesar 1,3251. Hal ini menunjukkan bahwa, apabila semakin besar (baik) variabel faktor individu dan budaya kerja yang dimiliki oleh para karyawan setelah mempengaruhi perilaku kerja, maka akan meningkatkan kinerja karyawan, begitu pula sebaliknya apabila semakin kecil (buruk) variabel faktor individu dan budaya kerja yang dimiliki, maka akan menurunkan kinerja karyawan.

2.3.3 H Teman Koesmono (2005)

H Teman Koesmono dalam penelitiannya berjudul “Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Dan Kepuasan Kerja Serta Kinerja Karyawan Pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Skala Menengah Di Jawa Timur”, yang merupakan jurnal budaya organisasi yang bersumber dari Universitas Katholik Widya Mandala, Surabaya. Dalam penelitiannya diperoleh kesimpulan bahwa:

1. Budaya organisasi berpengaruh terhadap Motivasi dan Kepuasan kerja serta Kinerja pada karyawan industri pengolahan kayu skala menengah di Jawa Timur dapat diterima. Keempat variabel tersebut merupakan faktor-faktor dalam perilaku organisasi yang harus mendapatkan perhatian khusus bagi semua pihak yang terkait dengan proses produksi. Penelitian ini dapat memberikan informasi pada manajemen dalam mengelola sumber daya manusia, artinya bahwa mengelola sumber daya manusia tidak terlepas dari faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerjanya.
2. Secara prinsip, tujuan mengelola sumber daya manusia adalah untuk mencapai kesejahteraan bersama antara perusahaan dan semua karyawan yang terlibat dengan aktivitas perusahaan. Penelitian selanjutnya dapat dilakukan pada perusahaan yang sejenis tetapi berskala besar dengan tujuan untuk mengetahui apakah Budaya organisasi berpengaruh terhadap motivasi dan kepuasan kerja serta kinerja karyawan berlaku pula bagi perusahaan yang berskala besar. Hal ini perlu dilakukan karena kemungkinan yang terjadi adalah adanya perbedaan pengaruh motivasi terhadap Kepuasan kerja karyawan antara perusahaan skala menengah dan besar, di samping itu apakah ada perbedaan kepuasan kerja dan kinerja antara perusahaan skala menengah dan besar.

2.3.4 Ida Ayu Brahmasari dan Agus Suprayetno (2008)

Penelitian yang dilakukan oleh Ida Ayu Brahmasari dan Agus Suprayetno (2008) dengan judul “Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan (Studi

kasus pada PT. Pei Hai International Wiratama Indonesia)” menghasilkan kesimpulan bahwa:

1. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.
2. Kepemimpinan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.
3. Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.
4. Motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan.
5. Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan.
6. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan.

2.3.5 Arif Himawan & Achmad Sobirin (2005)

Penelitian yang dilakukan oleh Arif Himawan dan Achmad Sobirin (2005) dengan judul “Budaya Organisasi Serta Implikasinya Terhadap Strategi dan Kinerja: Studi Kualitatif Pada AMIK Kartika Yani Yogyakarta”, menghasilkan kesimpulan bahwa budaya organisasi yang terbentuk di AMIK Kartika Yani tidak memiliki nilai dan keyakinan yang mengikat serta tujuan yang jelas. Ketidadaan nilai dan tujuan tersebut menyebabkan persoalan di dalam budaya organisasi AMIK bukan hanya pada tingkatan yang terlihat yaitu norma perilaku kelompok, namun telah sampai pada tingkatan yang tidak terlihat yaitu nilai dan keyakinan yang dianut bersama (*Shared Values*). Hal tersebut menyebabkan para pelaku organisasi AMIK membawa nilai, keyakinan dan tujuan yang didefinisikannya sendiri sehingga di dalam organisasi AMIK berkembanglah beberapa nilai yang terpopularisasi pada beberapa kubu. Akibatnya

budaya organisasi AMIK menjadi sebuah budaya organisasi yang terpecah belah (*Fragmented*) dimana proses fragmentasi terjadi mulai dari manajer *top level* di AMIK yang menular pada manajer *middle level* hingga karyawan tingkat pelaksana, sehingga yang terjadi kemudian adalah fragmentasi yang tidak hanya horisontal (*Horizontal Fragmented*) namun pada vertikal (*Vertical Fragmented*).

Terpecah belahnya budaya AMIK disebabkan karena tidak adanya satu nilai yang mampu mengikat dan menjadi panduan bagi perilaku para pelaku organisasi AMIK, hal ini sendiri disebabkan karena sejak awal berdirinya AMIK tidak memiliki figur yang mampu menjadi pembangun nilai sekaligus “mengawal” nilai tersebut secara konsisten karena para pemimpin AMIK cenderung melepaskan dirinya dan tidak merasa memiliki ikatan dengan AMIK akibatnya adalah pimpinan-pimpinan yang ada di AMIK hadir tidak dengan penilaian yang objektif atas dasar kebutuhan AMIK, namun hanya atas pertimbangan subyektif.

Akibat lanjutnya adalah ketika suasana budaya organisasi AMIK penuh dengan nuansa *fragmented* sedangkan disaat yang sama AMIK dituntut untuk memiliki strategi untuk meraih kinerja yang optimal, maka yang kemudian terjadi adalah strategi yang muncul adalah strategi palsu (*Fake Strategy*) yang tidak memiliki kesesuaian dengan kondisi lingkungan AMIK baik internal maupun eksternal. Kepalsuan sendiri adalah inti dari budaya organisasi yang *fragmented* di AMIK. Sehingga dapat dikatakan bahwa strategi AMIK didasari dan sangat diwarnai oleh budaya organisasinya.

Ketika budaya organisasi dan strategi dikaitkan dengan kinerja maka dapat dikatakan bahwa kinerja yang terjadi tidak dapat dikaitkan secara langsung dengan strategi dan budaya organisasi yang terbentuk di AMIK. Hal ini disebabkan karena

kinerja yang ada merupakan hasil dari lingkungan sekitar AMIK dan bukan merupakan hasil dari strategi dan budaya organisasinya.

2.3.6 Relevansi penelitian-penelitian di atas dengan penelitian ini.

Penelitian-penelitian terdahulu, selalu menjadi kajian pustaka yang mendasari sebuah penelitian yang akan dilakukan. Dalam hal ini, penulis akan melakukan penelitian mengenai hubungan antara variabel budaya organisasi, motivasi dan kinerja karyawan. Maka dalam melakukannya, penulis menjadikan beberapa penelitian di atas sebagai beberapa konsep yang mendasari pemikiran penulis dalam penelitian ini.

Penelitian-penelitian terdahulu yang dibahas di atas, dipilih penulis karena memiliki relevansi yang dekat dengan penelitian yang akan dilakukan penulis. Mengingat terdapat beberapa variabel dalam masing-masing penelitian di atas yang memang merupakan variabel yang akan dianalisis dalam penelitian ini. Sehingga perlu kiranya bagi penulis melakukan pembelajaran-pembelajaran terhadap penelitian terdahulu, untuk memahami, mempelajari dan mendalami konsep-konsep tentang variabel dan penelitian yang dilakukan para peneliti sebelumnya.

Dalam penelitian terdahulu, terdapat variabel di masing-masing penelitian, baik itu variabel budaya organisasi, motivasi, maupun kinerja karyawan. Adanya kesamaan beberapa variabel tersebut memberikan sedikit gambaran bagi penulis mengenai konsep dari masing-masing variabel tersebut serta hubungan dari masing-masing variabel. Dalam penelitian ini, penelitian-penelitian terdahulu yang dipaparkan diatas, menjadi penting untuk dipahami secara benar, agar penulis memiliki gambaran dasar yang baik, yang dapat diambil sebagai bahan pelajaran dalam penelitian ini, juga sebagai bahan perbaikan agar penulis tidak melakukan kekeliruan pemahaman yang bisa saja

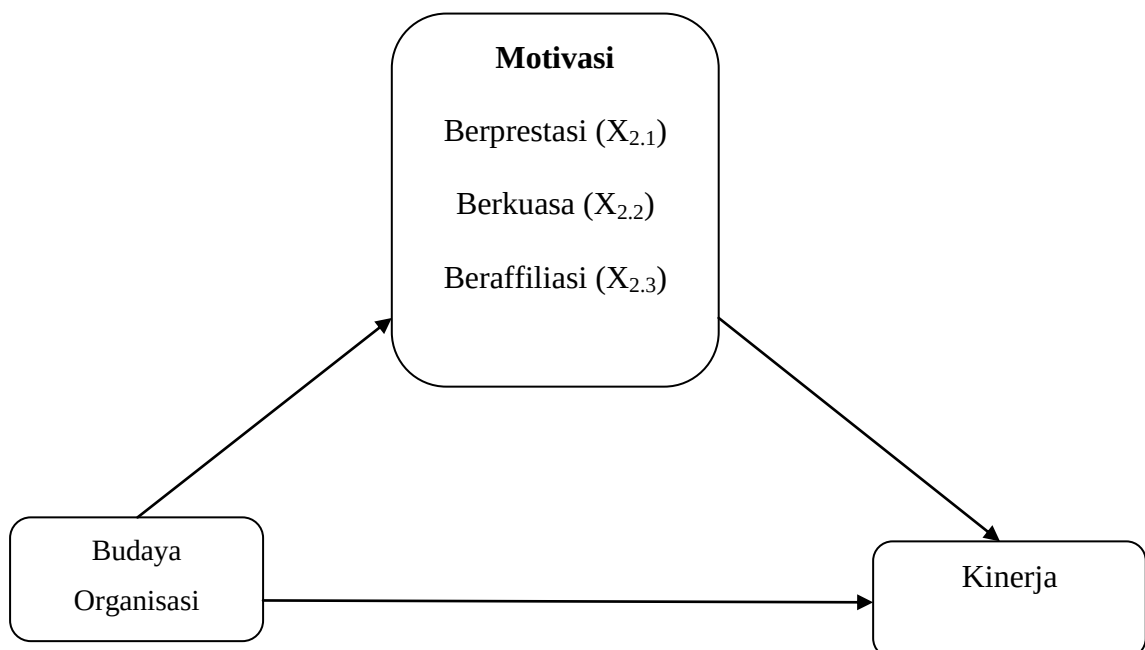
menjadikan variabel-variabel yang digunakan penulis dalam penelitian ini menjadi variabel penelitian yang bias.

2.4 Kerangka Pemikiran Teoritis

Untuk menyederhanakan pemikiran yang akan dibahas dalam penelitian ini, maka penulis menggambarkan skema sederhana yang mencakup pokok-pokok penelitian agar mudah dipahami. Kerangka pemikiran dalam bentuk skema ini diharapkan dapat menggambarkan isi penelitian dan identifikasinya, sehingga sumber data dan pengolahannya terarah. Kerangka pemikiran yang penulis kemukakan adalah sebagai berikut:

Gambar 2.2

Kerangka Pemikiran



2.5 Hipotesis

Berdasarkan rumusan masalah, tujuan penelitian, kerangka dan pemikiran teoritis yang telah dipaparkan, maka dalam penelitian ini dirumuskan hipotesa sebagai berikut:

1. Hipotesis Pertama (H_1)

H_0 : Tidak terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara budaya organisasi terhadap motivasi berprestasi karyawan.

H_1 : Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara budaya organisasi terhadap motivasi berprestasi karyawan.

2. Hipotesis Dua (H_2)

H_0 : Tidak terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara motivasi berprestasi karyawan terhadap kinerja karyawan.

H_2 : Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara motivasi berprestasi karyawan terhadap kinerja karyawan.

3. Hipotesis Tiga (H_3)

H_0 : Tidak terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja melalui variabel intervening motivasi berprestasi karyawan.

H_3 : Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja melalui variabel intervening motivasi berprestasi karyawan.

4. Hipotesis Empat (H_4)

H_0 : Tidak terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara budaya organisasi terhadap motivasi berkuasa karyawan.

H_4 : Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara budaya organisasi terhadap motivasi berkuasa karyawan.

5. Hipotesis Lima (H_5)

H_0 : Tidak terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara motivasi berkuasa karyawan terhadap kinerja karyawan.

H_5 : Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara motivasi berkuasa karyawan terhadap kinerja karyawan.

6. Hipotesis Enam (H_6)

H_0 : Tidak terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja melalui variabel intervening motivasi berkuasa karyawan.

H_6 : Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja melalui variabel intervening motivasi berkuasa karyawan.

7. Hipotesis Tujuh (H_7)

H_0 : Tidak terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara budaya organisasi terhadap motivasi beraffiliasi karyawan.

H_7 : Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara budaya organisasi terhadap motivasi beraffiliasi karyawan.

8. Hipotesis Delapan (H_8)

H_0 : Tidak terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara motivasi beraffiliasi karyawan terhadap kinerja karyawan.

H_8 : Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara motivasi beraffiliasi karyawan terhadap kinerja karyawan.

9. Hipotesis Sembilan (H_9)

H_0 : Tidak terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja melalui variabel intervening motivasi beraffiliasi karyawan.

H_9 : Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja melalui variabel intervening motivasi beraffiliasi karyawan.

10. Hipotesis Sepuluh (H_{10})

H_0 : Tidak terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

H_{10} : Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional Variabel

3.1.1 Variabel Penelitian

Variabel penelitian pada dasarnya adalah segala sesuatu yang berbentuk apa saja yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari, sehingga diperoleh informasi tentang hal tersebut, kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2010: 58). Lebih lanjut, Sugiyono merumuskan bahwa variabel penelitian merupakan suatu atribut atau sifat atau nilai dari orang, obyek atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan ditarik kesimpulannya. Berdasarkan telaah pustaka dan perumusan hipotesis, maka variabel-variabel dalam penelitian ini adalah:

1. Variabel bebas (independen)

Variabel bebas atau independen merupakan variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel dependen (terikat) (Sugiyono, 2010: 59). Dalam penelitian ini yang merupakan variabel bebasnya adalah budaya organisasi.

2. Variabel intervening

Variabel intervening seperti dikatakan Tuckman dalam Sugiyono (2010: 61) bahwa variabel intervening adalah variabel yang secara teoritis mempengaruhi hubungan antara variabel independen dengan dependen, tetapi tidak dapat diamati dan diukur. Dalam penelitian ini yang merupakan variabel intervening adalah motivasi. Dimana dalam penelitian ini, motivasi sebagai variabel intervening terbagi

kedalam tiga bagian yang berbeda, yakni motivasi berprestasi, motivasi berkuasa, dan motivasi berafiliasi.

3. Variabel terikat (dependen)

Variabel terikat atau dependen merupakan variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat, karena adanya variabel bebas (Sugiyono, 2010: 59). Dalam penelitian ini, yang merupakan variabel terikatnya adalah kinerja.

3.1.2 Definisi Operasional

Definisi operasional dalam sebuah penelitian sangat penting dijelaskan untuk menghindari terjadinya pemahaman ataupun pengertian yang bias tentang makna operasional suatu variabel yang digunakan dalam penelitian. Adapun definisi operasional dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Budaya Organisasi

Edgar Schein (1992, 12) sendiri dalam bukunya tentang “Budaya Organisasi dan Kepemimpinan”, mendefinisikan budaya secara formal sebagai “*a pattern of shared basic assumptions that group learned as it solved its problems of external adaptation and internal integration, that has worked well enough to be considered valid and therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems.*” –budaya adalah pola asumsi dasar yang dipelajari dan di-*shared* oleh sekelompok orang dan menjadikannya sebagai pemecahan masalah dalam menangani adaptasi eksternal dan masalah integrasi, yang dianggap sebagai hal yang baik dan patut diajarkan kepada para anggota baru dalam hal memahami, berfikir dan merasakan berbagai permasalahan organisasi.

Adapun indikator yang digunakan untuk mengukur budaya organisasi dalam penelitian ini adalah indikator yang diadaptasi dari *Corporate Values & Key Behavior* dari transformasi Budaya PT Telkom Indonesia, Tbk., yakni sebagai berikut:

- 1) *Commitment to Long Term*, yakni melakukan sesuatu tidak hanya untuk masa kini, tetapi juga untuk masa mendatang.
- 2) *Customer First*, yakni selalu mengutamakan pelanggan terlebih dahulu, baik untuk pelanggan internal maupun eksternal.
- 3) *Caring Meritocracy*, yakni memperlakukan mitra bisnis sebagai rekanan yang setara.
- 4) *Co-creation of Win-win Partnership*, yakni memberikan *rewards* dan *consequences* yang sesuai dengan kinerja dan perilaku yang bersangkutan.
- 5) *Collaborative Innovation*, yakni menghilangkan internal silos dan terbuka terhadap ide-ide dari luar.

2. Motivasi

Di dalam bukunya *The achieving society* McClelland (1961) merumuskan bahwa motivasi manusia dibagi ke dalam tiga kebutuhan utama, yaitu :

1) Kebutuhan untuk berprestasi (*Need for achievement/n-Ach*)

Indikator kebutuhan berprestasi dalam penelitian ini adalah:

- (1) Karyawan memiliki motivasi tinggi untuk menjalankan tanggung jawab.
- (2) Karyawan senang menerima tantangan dalam pekerjaannya.
- (3) Karyawan senang berkreatifitas dalam bekerja.
- (4) Karyawan senang diberikan timbal balik dari lingkungannya sebagai pengakuan terhadap prestasinya.

2) Kebutuhan untuk berkuasa (*Need for power/n-Pow*)

Indikator kebutuhan berprestasi dalam penelitian ini adalah:

- (1) Karyawan memiliki motivasi untuk berpengaruh terhadap lingkungannya.
- (2) Karyawan memiliki ide-ide untuk menang.
- (3) Karyawan memiliki karakter kuat untuk mendapat wewenang dari perusahaan.

3) Kebutuhan untuk beraffiliasi (*Need for affiliation/n-Aff*)

Indikator kebutuhan berprestasi dalam penelitian ini adalah:

- (1) Karyawan memiliki hubungan kerjasama yang baik dengan rekannya.
- (2) Karyawan memiliki sikap sosial yang tinggi dalam pergaulannya.
- (3) Karyawan memiliki hubungan persahabatan yang baik di lingkungannya.

3. Kinerja

Payaman J. Simanjuntak (2005: 10-13) menjelaskan bahwa kinerja setiap orang dipengaruhi oleh banyak faktor yang dapat digolongkan pada 3 kelompok, yaitu kompetensi individu orang yang bersangkutan, dukungan organisasi dan dukungan manajemen.

Kinerja (*Performance*) mengacu kepada kadar pencapaian tugas-tugas yang membentuk sebuah pekerjaan karyawan. Kinerja merefleksikan seberapa baik karyawan memenuhi persyaratan sebuah pekerjaan (Simamora, 2006: 339).

Adapun indikator-indikator kinerja dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- (1) Kedisiplinan kerja
- (2) Ketepatan waktu dalam melakukan pekerjaan
- (3) Ketepatan mutu dalam melakukan pekerjaan

(4) Kerjasama antar karyawan dalam bekerja

(5) Sikap terhadap rekan kerja.

3.2 Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan di PT Telekomunikasi Indonesia Tbk. Yogyakarta yang beralamat di Jalan Yos Sudarso 9, Kotabaru-Yogyakarta.

3.3 Populasi dan Sampel

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas: obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Jadi populasi bukan hanya orang, tetapi juga obyek dan benda-benda alam yang lain, yang meliputi seluruh karakteristik/sifat yang dimiliki subyek/obyek ini. Sedangkan sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut (Sugiyono, 2010: 115-116). Dalam penelitian ini, yang menjadi populasi adalah seluruh karyawan tetap PT Telekomunikasi Indonesia Tbk. Yogyakarta, yakni sejumlah 205 orang karyawan.

Sampel dalam penelitian ini diambil dengan metode *simple random sampling*. Mengingat dalam penelitian ini, penulis memiliki keterbatasan dalam mengelompokkan maupun memproporsikan responden dalam pengambilan data. Sehingga dengan teknik ini, diharapkan setiap orang dalam populasi penelitian ini akan mendapatkan peluang yang sama untuk dijadikan responden penelitian.

Oleh karena populasi sudah diketahui jumlahnya, maka untuk menentukan jumlah sampel yang akan diteliti menggunakan rumus Slovin seperti yang dikutip oleh Umar dalam Anoki Herdian Dito (2012: 43) :

$$n = \frac{N}{1 + N(d)^2}$$

$$n = \frac{205}{1 + 205(0,05)^2}$$

$$n = \frac{205}{1,5125}$$

$$n = 135,54$$

$$n = 136 \text{ orang}$$

Jadi, jumlah sampel dalam penelitian ini adalah 136 karyawan tetap PT Telkom Indonesia Tbk. Yogyakarta.

3.4 Jenis dan Sumber Data

Populasi yang akan diambil sebagai responden atau sampel dalam penelitian merupakan data yang hanya terbatas pada anggota tetap yang berada pada lingkungan struktural. Adapun jenis dan sumber data yang dilakukan dalam penelitian ini, meliputi:

1. Data Primer

Data primer merupakan salah satu metode untuk memperoleh data secara langsung dari sumbernya. Bila dilihat dari sumber datanya, maka pengumpulan data dapat menggunakan sumber data primer dan sekunder. Sumber data primer adalah sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data (Sugiyono, 2010: 193).

2. Data Sekunder

Merupakan data yang penulis peroleh secara tidak langsung, atau dengan kata lain data yang berasal dari pihak lain. Dalam kata lain, data sekunder merupakan sumber yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data, misalnya lewat

orang lain atau lewat dokumen (Sugiyono, 2010: 193). Adapun data sekunder dalam penelitian ini terbagi kedalam dua bagian, yakni:

1) *Intern*

Yakni data yang penulis peroleh dari data-data, berkas-berkas, ataupun catatan-catatan dan sebagainya dari pihak yang diteliti, dalam hal ini PT Telekomunikasi Indonesia Tbk. Yogyakarta.

2) *Ekstern*

Merupakan data yang penulis peroleh dari berbagai buku, literatur, majalah, ataupun buku bacaan lainnya yang berhubungan dengan permasalahan yang diteliti. Dalam hal ini masalah yang diteliti ialah budaya organisasi dan kinerja.

3.5 Metode Pengumpulan Data

Pengumpulan data dapat dilakukan dalam berbagai *setting*, berbagai sumber dan berbagai cara (Sugiyono, 2010: 193). Data statistika dalam penelitian dapat dikumpulkan dengan menggunakan prosedur yang sistematis. Pengumpulan data dimaksudkan sebagai pencatatan karakteristik dari sebagian atau seluruh elemen populasi.

Terdapat dua cara untuk mengumpulkan data yang akan diperlukan dalam melakukan analisis dalam penelitian ini, yakni:

1. Pengumpulan data primer

Untuk memperoleh data primer tersebut dapat dilakukan beberapa cara, secara garis besar Sugiyono (2010: 193-203) menjelaskan bahwa terdapat tiga teknik pengumpulan data jika dilihat dari segi cara pengumpulannya, yakni:

1) Metode Wawancara

Wawancara digunakan sebagai teknik pengumpulan data, apabila peneliti ingin melakukan studi pendahuluan untuk menemukan permasalahan yang harus diteliti, dan juga apabila peneliti ingin mengetahui hal-hal dari responden yang lebih mendalam dan jumlah respondennya sedikit/ kecil.

2) Metode Kuesioner

Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya. Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang efisien bila peneliti tahu dengan pasti variabel yang akan diukur dan tahu apa yang bisa diharapkan dari responden. Selain itu, kuesioner juga cocok digunakan bila jumlah responden cukup besar dan tersebar di wilayah yang luas.

3) Metode Observasi

Merupakan teknik memperoleh data dengan cara melakukan pengamatan langsung ke lokasi penelitian. Observasi sebagai teknik pengumpulan data mempunyai ciri yang spesifik bila dibandingkan dengan teknik lain, yaitu wawancara dan kuesioner. Kalau wawancara dan kuesioner selalu berkomunikasi dengan orang lain, maka observasi tidak terbatas pada orang, tetapi juga obyek-obyek lain.

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini merupakan teknik yang menggabungkan antara wawancara ringan, kuesioner, dan observasi. Akan tetapi, teknik yang lebih difokuskan dalam penelitian, adalah pada teknik kuesioner yang akan didistribusikan kepada 136 karyawan PT Telekomunikasi Indonesia Tbk. Yogyakarta.

Adapun kuesioner yang didistribusikan adalah tipe tertutup. Dimana responden tinggal memilih alternatif jawaban yang tersedia dan diberi keleluasaan dalam menjawabnya. Selain itu pada kuesioner, adapun skor yang digunakan adalah skala Likert (4 Poin) yang bertujuan untuk memudahkan penulis. Dimana masing-masing jawaban atas pernyataan yang diajukan nanti, diberi skor atau bobot yang banyaknya skor yakni antara satu sampai empat.

- 1) Jawaban sangat tidak setuju diberi skor 1
- 2) Jawaban tidak setuju diberi skor 2
- 3) Jawaban setuju diberi skor 3
- 4) Jawaban sangat setuju diberi skor 4

3.6 Metode Analisis Data

3.6.1 Uji Instrumen

1. Uji Validitas

Uji validitas dalam penelitian ini digunakan untuk menguji kevalidan kuesioner. Instrumen yang valid berarti alat ukur yang digunakan untuk mendapatkan data (mengukur) itu valid. Valid berarti instrumen tersebut dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur (Sugiyono, 2010: 172). Validitas menunjukkan sejauh mana ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur dalam melakukan fungsi ukurnya. Teknik yang digunakan untuk menguji validitas kuesioner adalah berdasarkan

Rumus Koefisien *Product Moment Pearson*, yaitu (Azwar, 2003: 19) :

$$r_{xy} = \frac{N(\sum XY) - (\sum X \sum Y)}{\sqrt{(N \sum X^2 - (\sum X)^2)} \cdot \sqrt{(N \sum Y^2 - (\sum Y)^2)}}$$

Dimana :

r_{xy} : koefisien Korelasi Product Moment

X : nilai dari item (pertanyaan)

Y : nilai dari total item

N : banyaknya responden atau sampel penelitian

Perhitungan ini akan dilakukan dengan bantuan komputer program SPSS (*Statistical Package for Social Science*). Untuk menentukan nomor-nomor item yang valid dan yang gugur, perlu dikonsultasikan dengan tabel *r product moment*.

Adapun kriteria penilaian uji validitas, adalah:

- Apabila $r_{hitung} > r_{tabel}$ (pada taraf signifikansi 5%), maka dapat dikatakan item kuesioner tersebut valid.
- Apabila $r_{hitung} < r_{tabel}$ (pada taraf signifikansi 5%), maka dapat dikatakan item kuesioner tersebut tidak valid.

Masih menurut Saifuddin Azwar, ada dua syarat penting yang berlaku pada sebuah angket, yakni keharusan sebuah angket untuk valid dan reliabel. Suatu angket dikatakan valid jika pertanyaan pada suatu angket mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang diukur oleh angket tersebut. Sedangkan suatu angket dikatakan reliabel jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan konsisten dari waktu ke waktu.

2. Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah suatu indeks yang menunjukkan sejauh mana hasil suatu pengukuran dapat dipercaya (Azwar, 2003:4). Hasil pengukuran dapat dipercaya atau reliabel, hanya apabila dalam beberapa kali pelaksanaan pengukuran terhadap kelompok subjek yang sama diperoleh hasil yang relatif sama, selama aspek yang diukur dalam diri subjek memang belum berubah.

Cara yang digunakan untuk menguji reliabilitas kuesioner adalah dengan menggunakan Rumus Koefisien Cronbach Alpha sebagai berikut (Azwar, 2003) :

$$\alpha = \frac{kr}{1 + (k - r)r}$$

Dimana :

α = Koefisien Cronbach Alpha

k = Jumlah item valid

r = Rerata korelasi antar item

1 = Konstanta

Pengujian reliabilitas terhadap seluruh item atau pertanyaan pada penelitian ini akan menggunakan rumus koefisien Cronbach Alpha. Nilai Cronbach Alpha pada penelitian ini akan digunakan nilai 0.6 dengan asumsi bahwa daftar pertanyaan yang diuji akan dikatakan reliabel bila nilai Cronbach Alpha ≥ 0.6 (Ghozali, 2001:133).

Syarat suatu alat ukur menunjukkan kehandalan yang semakin tinggi adalah apabila koefisien reliabilitas (α) yang mendekati angka satu. Apabila koefisien alpha (α) lebih besar dari 0.6 maka alat ukur dianggap handal atau terdapat *internal consistency reliability* dan sebaliknya bila alpha lebih kecil dari 0.2 maka dianggap kurang handal atau tidak terdapat *internal consistency reliability*. Tabel berikut ini memberikan kriteria dalam melakukan interpretasi terhadap indeks reliabilitas.

Tabel 3.1.

Indeks Reliabilitas dan Interpretasinya

Koefisien alpha (α)	Interprestasi
0,800 – 1,000	Sangat Tinggi
0,600 – 0,799	Tinggi
0,400 – 0,599	Cukup Tinggi
0,200 – 0,399	Rendah
< 0,200	Sangat Rendah

Sumber : Suharsimi Arikunto (1999:23)

3.6.2 Uji Asumsi

1. Uji Normalitas

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini, menggunakan statistik parametris, sebab data yang akan diuji berbentuk ratio. Karena akan menggunakan statistik parametris, maka setiap variabel harus terlebih dahulu diuji normalitasnya. Bila setiap variabel tidak normal, maka pengujian hipotesis tidak bisa menggunakan ststistik parametris (Sugiono, 2010: 239).

Uji Normalitas yang banyak digunakan yaitu metode Lilliefors & Kolmogorov-Smirnov Z (Priyatno, 2010: 36). Adapun dasar pengambilan keputusan uji normalitas yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode Kolmogorov-Smirnov Z. Dasar pengambilan keputusan uji normalitas data memenuhi normalitas atau tidak, adalah sebagai berikut:

- Jika pada hasil uji, Nilai Sig (Asymp. Sig) lebih besar dari 0,05 maka data berdistribusi normal.
- Jika pada hasil uji, Nilai Sig (Asymp. Sig) lebih kecil dari 0,05 maka data tidak berdistribusi normal.

2. Uji Linearitas

Uji linearitas bertujuan untuk mengetahui apakah dua variabel yang akan dikenai prosedur analisis *statistic* korelasional menunjukkan hubungan yang linear atau tidak..

Mengingat penelitian ini menggunakan Analisis Jalur (*Path Analysis*), maka terdapat beberapa prinsip dasar yang harus dipenuhi (Sunyoto, 2011: 3-4), diantaranya:

- 1) Adanya linearitas (*Linearity*). Hubungan antar variabel bersifat linear.
- 2) Adanya aditivitas (*additivity*). Tidak ada efek-efek interaksi.
- 3) Data berskala interval.
- 4) Semua variabel residual (yang tidak diukur) tidak berkorelasi dengan salah satu variabel-variabel dalam model.
- 5) Istilah gangguan (*disturbance terms*) atau variabel residual tidak boleh berkorelasi dengan semua variabel *endogenous* dalam model.
- 6) Sebaiknya hanya terdapat multikolinearitas yang rendah.
- 7) Adanya *recursivitas*. Semua anak panah mempunyai satu arah, tidak boleh terjadi pemutaran kembali (*Looping*).
- 8) Tidak terjadi otokorelasi.

Adapun metode pengambilan keputusan untuk uji linearitas dalam penelitian ini yaitu jika:

- Nilai signifikansi pada *Linearity* lebih besar dari 0,05, maka hubungan antar dua variabel tidak linear.
- Nilai signifikansi pada *Linearity* lebih kecil dari 0,05, maka hubungan antar dua variabel linear.

3. Uji Multikolinearitas

Multikolinearitas adalah suatu keadaan dimana di antara dua variabel independen atau lebih pada model regresi terjadi hubungan linear yang sempurna atau mendekati sempurna. Model regresi yang baik mensyaratkan tidak adanya masalah multikolinearitas. Untuk mendeteksi ada tidaknya multikolinearitas ada beberapa metode, antara lain dengan cara membandingkan nilai r^2 dengan R^2 hasil regresi atau dengan melihat nilai *Tolerance* dan VIF (Priyatno, 2010: 62).

Metode pengambilan keputusan uji multikolinearitas ditetapkan dengan melihat nilai *Tolerance* dan VIF dari hasil olah data. Jika semakin kecil nilai *Tolerance* dan semakin besar nilai VIF, maka semakin mendekati terjadinya masalah multikolinearitas. Dalam kebanyakan penelitian menyebutkan bahwa nilai *Tolerance* lebih dari 0,1 dan nilai VIF kurang dari 10, maka tidak terjadi multikolinearitas (Priyatno, 2010: 67).

4. Uji Heteroskedastisitas

Heteroskedastisitas adalah keadaan dimana terjadinya ketidaksamaan varian dari residual pada model regresi. Model regresi yang baik mensyaratkan tidak adanya masalah heteroskedastisitas. Untuk mendeteksi ada-tidaknya heteroskedastisitas ada

beberapa metode, antara lain dengan cara uji Spearman's rho, Uji Park, Uji Glejser, dan dengan melihat pola titik-titik pada *scatterplots* regresi.

Dalam penelitian ini, uji heteroskedastisitas ditentukan menggunakan metode Spearman's rho. Metode pengambilan keputusan pada uji Heteroskedastisitas dengan Spearman's rho yaitu jika nilai signifikansi antara variabel independen dengan residual lebih dari 0,05, maka tidak terjadi masalah heteroskedastisitas. Jika signifikansi kurang dari 0,05, maka terjadi masalah heteroskedastisitas.

5. Uji Autokorelasi

Autokorelasi adalah keadaan dimana terjadinya korelasi dari residual untuk pengamatan satu dengan pengamatan yang lain yang disusun menurut runtun waktu. Model regresi yang baik mensyaratkan tidak adanya masalah autokorelasi. Untuk mendeteksi ada-tidaknya autokorelasi dengan menggunakan Uji Durbin-Watson (DW *test*) (Priyatno, 2010: 75).

Prosedur pengujiannya adalah sebagai berikut:

- 1) Menentukan hipotesis nol dan hipotesis alternatif.
- 2) Menentukan taraf signifikansi
- 3) Menentukan nilai d (Durbin-Watson)
- 4) Menentukan nilai dL dan dU.
- 5) Pengambilan keputusan
- 6) Kesimpulan

3.6.3 Uji Regresi

Pemilihan alat analisis ini didasarkan pada tujuan penelitian untuk meneliti antara dua variabel yaitu variabel terikat (Y) dengan variabel bebas (X_1 , $X_{2.1}$, $X_{2.2}$ & $X_{2.3}$), dan rumus yang digunakan sebagai berikut:

$$Y_1 = b_0 + b_1 X_1$$

$$Y_2 = b_0 + b_1 X_1 + b_{2.1} X_{2.1} + b_{2.2} X_{2.2} + b_{2.3} X_{2.3}$$

Dimana :

Y : Kinerja

X_1 : Budaya Organisasi

$X_{2.1}$, $X_{2.2}$, $X_{2.3}$: Motivasi

$b_1, b_{2.1}, b_{2.2}, b_{2.3}$: koefisien regresi

3.6.4 Uji Model

1. Koefisien Determinasi (R^2)

Imam Ghazali (Dito, 2010: 46) mengungkapkan bahwa koefisien determinasi pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel independen. Nilai koefisien determinasi adalah antara nol dan satu. Nilai R^2 yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen amat terbatas. Nilai yang mendekati satu berarti variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen.

2. Uji F

Pengujian ini dimaksudkan untuk menguji apakah budaya organisasi, motivasi berprestasi, motivasi berkuasa, dan motivasi beraffiliasi mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap kinerja. Rumus Uji F yang digunakan adalah (Musthofa, 1995 : 115) :

$$F_0 = \frac{R^2 / (k-1)}{1 - R^2 / (n-k)}$$

Dimana :

F_0 : nilai F hitung

R^2 : koefisien determinasi

k : jumlah variabel

n : banyaknya sampel besarnya nilai alpha 5%

Dalam Uji F ini digunakan hipotesis sebagai berikut :

H_0 : Tidak ada pengaruh antara variabel budaya organisasi, motivasi berprestasi, motivasi berkuasa dan motivasi beraffiliasi secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan.

H_a : Terdapat pengaruh antara variabel budaya organisasi, motivasi berprestasi, motivasi berkuasa dan motivasi beraffiliasi secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan.

Penentuan nilai F (f_{tabel}), dengan taraf signifikansi 5%. Pengambilan kesimpulan berdasarkan perbandingan nilai f_{hitung} dengan alpha. Kriteria yang dipakai :

- H_0 diterima apabila $f_{hitung} < f_{tabel}$
- H_0 ditolak apabila $f_{hitung} > f_{tabel}$

3.6.5 Uji Hipotesis

1. Uji Koefisien Regresi (Uji t)

Uji t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel penjelas atau independen secara parsial dalam menerangkan variasi variabel dependen.

Langkah-langkah pengujiannya adalah sebagai berikut:

1) Menentukan formasi H_0 dan H_a

H_0 : $b_i=0$, berarti variabel independen tidak berpengaruh secara parsial terhadap variabel dependen.

H_a : $b_i \neq 0$, berarti variabel independen berpengaruh secara parsial terhadap variabel dependen.

2) *Level of Significant*

Sampel 136 orang, maka $t_{\text{tabel}} = t(\alpha = 0,005)$

3) Menentukan kriteria pengujian

H_0 gagal ditolak apabila $t_{\text{hitung}} < t_{\text{tabel}}$

H_0 ditolak apabila $t_{\text{hitung}} > t_{\text{tabel}}$

4) Tes Statistik

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

Dimana : t : besarnya t_{hitung} tiap variabel

b : koefisien regresi

Sb : standard error

Dalam Uji t ini digunakan hipotesis sebagai berikut :

- Apabila $t_{hitung} > t_{tabel}$ maka H_0 ditolak, artinya variabel independen berpengaruh secara parsial terhadap variabel dependen.
- Apabila $t_{hitung} < t_{tabel}$ maka H_0 diterima, artinya variabel independen tidak berpengaruh secara parsial terhadap variabel dependen.

2. Uji Efek Mediasi

Tuckman dalam hal ini menyatakan variabel intervening merupakan variabel yang secara teoritis mempengaruhi hubungan antara variabel independen dan dependen, tetapi tidak dapat diamati dan diukur. Variabel ini merupakan variabel penyela/antara yang terletak di antara variabel independen dan dependen, sehingga variabel independen tidak langsung mempengaruhi berubahnya atau timbulnya variabel dependen (Sugiyono, 2010: 61).

Untuk menguji pengaruh variabel mediasi digunakan metode analisis jalur. Analisis jalur sendiri tidak dapat menentukan hubungan sebab akibat dan tidak dapat digunakan sebagai substitusi bagi peneliti untuk melihat hubungan kausalitas antar hubungan. Yang dapat dilakukan oleh analisis jalur adalah menentukan pola hubungan antara tiga atau lebih variabel dan tidak dapat digunakan untuk mengkonfirmasi atau menolak hipotesis kausalitas imajiner.

Selanjutnya menurut Imam Ghozali dalam Santoso (2004: 51), Diagram jalur memberikan secara eksplisit hubungan kausalitas antar variabel berdasarkan teori. Anak panah menunjukkan hubungan antar variabel. Di dalam menggambarkan diagram jalur, yang perlu diperhatikan adalah anak panah berkepala satu merupakan hubungan regresi. Hubungan langsung terjadi jika satu variabel mempengaruhi variabel lain tanpa ada variabel ketiga yang memediasi (intervening) hubungan kedua variabel tadi. Pada setiap

variabel independen akan ada anak panah yang menuju ke variabel ini (mediasi) dan ini berfungsi untuk menjelaskan jumlah varian yang tidak dapat dijelaskan oleh variabel lain.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

4.1.1 Profil Perusahaan

PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk. (Telkom) adalah sebuah Badan Usaha Milik Negara (BUMN) sekaligus perusahaan publik, sebagai penyedia jasa layanan *Telecommunication, Information, Media* dan *Edufainment* (TIME) dengan jaringan terbesar dan wilayah cakupan terluas di Indonesia yang senantiasa berupaya untuk memberi layanan terbaik dalam meningkatkan kualitas hidup masyarakat.

Sebagai perusahaan pelayanan yang mendedikasikan diri untuk memenuhi kebutuhan pelanggan, Telkom senantiasa tanpa henti mengembangkan diri, melebarkan sayap dan memperkaya ragam layanannya. Semua itu dilakukan agar dapat memberi yang terbaik kepada seluruh *stakeholder*. Telkom mempersembahkan ragam layanan terpadu melalui semua korporasi serta unit bisnis yang tergabung dalam Telkom *Group*. Telkom memproyeksikan bahwa di masa datang, sinergi tersebut dapat diwujudkan secara nyata dalam sebuah paket yang terintegrasi dan akan dapat digunakan untuk mengakses keseluruhan ragam layanan yang ditawarkan oleh Telkom *Group* sehingga masyarakat luas dapat benar-benar menikmati manfaatnya. Semua itu adalah demi kepuasan pelanggan karena pelanggan adalah mitra sejati Telkom. Ada pun yang dibutuhkan pelanggan, Telkom akan memberi solusinya termasuk dengan berkolaborasi bersama mitra untuk menyediakannya

Perusahaan Perseroan (Persero) PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk. (“Telkom”, ”Perseroan”, “Perusahaan”, atau “Kami”) merupakan BUMN yang bergerak di bidang jasa layanan telekomunikasi dan jaringan di wilayah Indonesia dan karenanya tunduk pada hukum dan peraturan yang berlaku di negara ini. Dengan statusnya sebagai perusahaan milik negara yang sahamnya diperdagangkan di bursa saham. Pemegang saham mayoritas Perusahaan adalah Pemerintah Republik Indonesia sedangkan sisanya dikuasai oleh publik. Saham Perusahaan diperdagangkan di Bursa Efek Indonesia (“BEI”), *New York Stock Exchange* (“NYSE”), *London Stock Exchange* (“LSE”) dan *Public Offering Without Listing* (“POWL”) di Jepang.

Layanan telekomunikasi dan jaringan Telkom sangat luas dan beragam meliputi layanan dasar telekomunikasi domestik dan internasional, baik menggunakan jaringan kabel, nirkabel tidak bergerak (*Code Division Multiple Access* atau “CDMA”) maupun *Global System for Mobile Communication* (“GSM”) serta layanan interkoneksi antar operator penyedia jaringan. Di luar layanan telekomunikasi, Telkom juga berbisnis di bidang Multimedia berupa konten dan aplikasi, melengkapi portofolio bisnis perusahaan yang disebut TIME.

Bisnis telekomunikasi adalah fundamental *platform* bisnis Perusahaan yang bersifat *legacy*, sedangkan portofolio bisnis lainnya disebut sebagai bisnis *new wave* yang mengarahkan Perusahaan untuk terus berinovasi pada produk berbasis kreatif *digital*. Hal tersebut mempertegas komitmen Telkom untuk terus meningkatkan pendapatan di dalam situasi persaingan bisnis di industri ini yang sangat terbuka.

Adalah obsesi Perusahaan untuk secara berkelanjutan membantu mengembangkan usaha kecil dan menengah menjadi perusahaan dengan skala besar, dengan tetap mengutamakan peningkatan kesejahteraan masyarakat luas. Selain itu,

Perusahaan juga terus melakukan diversifikasi usaha baik melalui *merger* ataupun akuisisi.

Saat ini Perusahaan sedang memperkuat fundamental jaringan *broadband* di kawasan Indonesia Timur melalui proyek Palapa Ring, sehingga dapat mewujudkan jaringan nasional yang kuat dengan nama *Nusantara Super Highway*.

Komitmen Kami terhadap konektivitas dan mobilitas data yang handal dan terpercaya, mampu meningkatkan jumlah pelanggan *broadband* Kami menjadi 10,5 juta pelanggan per 31 Desember 2011, atau meningkat sebesar 64,3%. Sementara itu, pelanggan layanan seluler meningkat pesat sebesar 13,8% atau 13 juta pelanggan baru sehingga total pelanggan seluler menjadi 107 juta.

4.1.2 Visi & Misi Perusahaan

Sepanjang keberadaannya, Telkom telah melayani bangsa dan sukses mendekatkan jarak melalui komunikasi di negara kepulauan terbesar di dunia ini. Didukung oleh pengalaman sebagai pemain utama di Indonesia, potensi dan kapabilitas Telkom yang masih sangat besar serta peluang pasar Asia Pasifik yang masih terbuka lebar, mengantarkan Telkom untuk mencanangkan visi dan misi sebagai berikut:

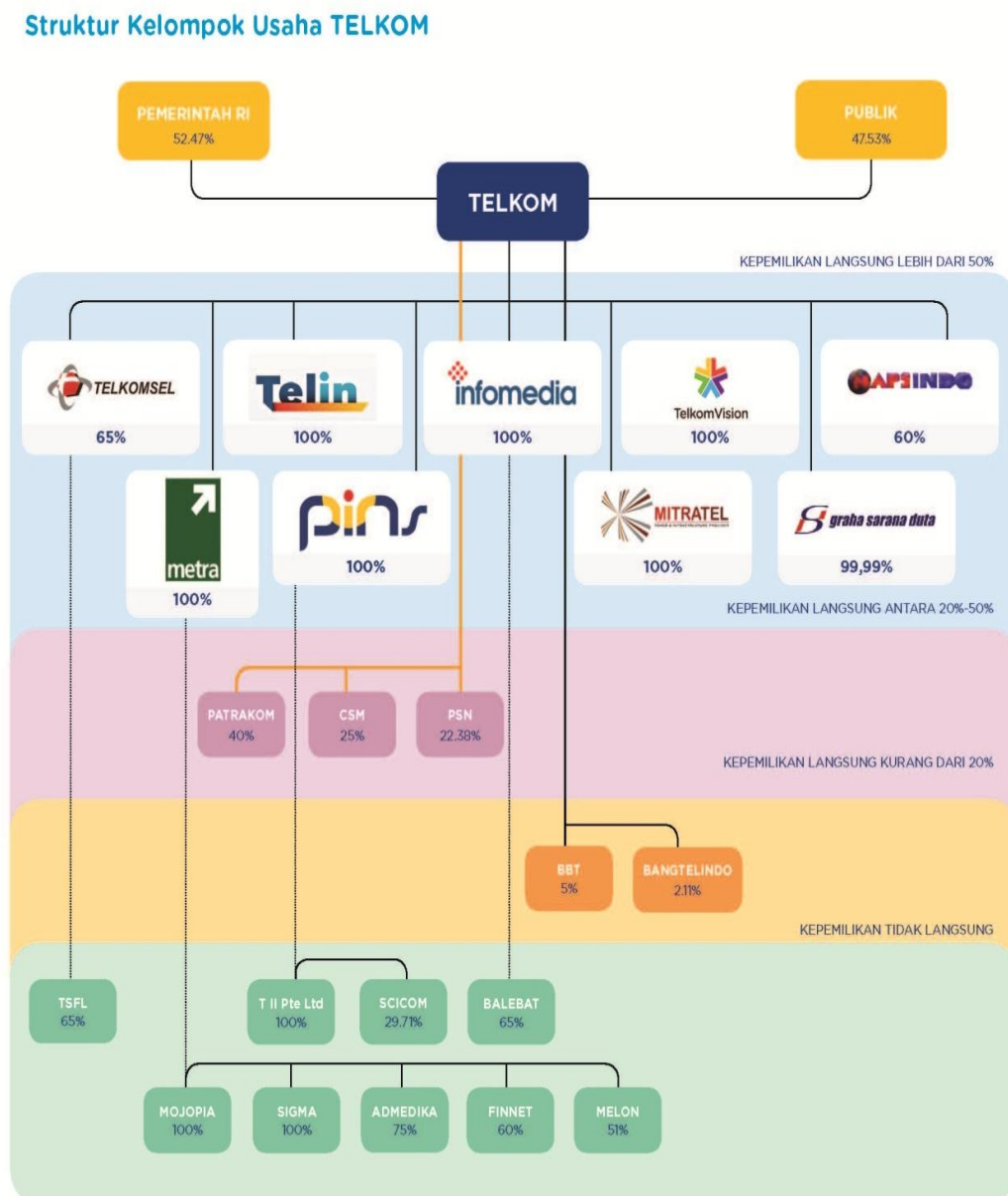
Visi:

Menjadi perusahaan yang unggul dalam penyelenggaraan *Telecommunication, information, Media* dan *Edutainment* (TIME) di kawasan regional.

Misi:

1. Menyediakan layanan TIME yang berkualitas tinggi dengan harga yang kompetitif.
2. Menjadi model pengelolaan korporasi terbaik di Indonesia.

4.1.3 Struktur Kelompok Usaha Telkom



4.1.4 Sekilas Tentang PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk.

1. Era Baru Telkom Indonesia

Telkom menyadari bahwa kebutuhan dan tuntutan masyarakat akan selalu berkembang sesuai dengan kebutuhan di masa mendatang. Selain itu, gaya hidup masyarakat pun juga terus berubah seiring dengan perkembangan teknologi dan juga perubahan gaya hidup (tren) global. Peta persaingan di pasar *Telecommunication, Information, Media* dan *Edutainment* (TIME) pun senantiasa berubah.

Agar dapat terus memberi pelayanan terbaik dalam dinamika perubahan tersebut, Telkom telah melakukan transformasi di segala bidang, dimulai dengan transformasi portofolio bisnis yang mencakup *Telecommunication, Information, Media & Edutainment*. Perubahan portofolio bisnis tersebut mendorong terjadinya transformasi infrastruktur dan sistem operasi dalam Telkom secara *Group*. Selanjutnya, sistem dan infrastruktur yang baru pun menuntut adanya transformasi dalam aspek *human capital*, agar dapat menangani teknologi baru sekaligus memberikan pelayanan optimal. Sementara portofolio dan strategi bisnis baru tersebut telah mendorong adanya transformasi organisasi yang dibutuhkan untuk mendukung pemenuhan kebutuhan *stakeholders*. Agar perubahan dalam organisasi beserta *human capital* yang telah dilakukan Telkom berjalan maksimal maka perlu didukung oleh adanya transformasi budaya yang sekaligus menjadi fondasi bagi suksesnya keseluruhan agenda transformasi.

Sernua itu disernpurnakan dengan mobilisasi sinergi di seluruh jajaran Telkorn *Group* sehingga Telkom dapat rneningkatkan dan memberdayakan pelanggan ritel maupun korporat dengan menghadirkan kualitas, kecepatan, keandalan dan layanan terbaik bagi sernua.

Kini, Telkom Indonesia telah siap untuk memasuki sebuah perubahan besar dalarn sejarah, saat era komunikasi & informasi telah berubah menjadi era kreativitas. Telkom terus berupaya untuk menyediakan kekayaan konten dan apkikasi serta pelayanan terbaik. sekaligus untuk menunjukkan daya saingnya, terutama dalam kawasan regional. Dengan terus berinovasi, Telkom tidak hanya berupaya memenuhi kebutuhan masyarakat di saat ini, namun juga selalu menemukan terobosan baru yang dapat mendorong kemajuan bangsa Indonesia sejajar dengan bangsa besar lain di dunia, serta menuju pada kehidupan yang lebih bermakna.

Telkom terus mengambil langkah-langkah yang diperlukan untuk dapat senantiasa memberikan layanan maksimal. Masyarakat dan semua *stakeholder* akan dapat merasakan manfaat dari transformasi yang telah dijalankan dalam tubuh Telkom *Group* pada setiap produk dan layanannya yang semakin kaya dan memenuhi kebutuhan pelanggan baik dari aspek fungsional maupun emosionalnya. Semua itu didasari oleh prinsip “Telkom 5C”, sebagai kesatuan tata nilai perusahaan yang didedikasikan untuk memberi kepuasan kepada seluruh *stakeholder*, yaitu: *commitment to long term*, *customer first caring-meritocracy*, *co-creation of win-win partnership*, dan *collaborative innovation*. Telkom percaya bahwa semua upaya dan agenda transformasi yang telah dilakukan dan didasari oleh

prinsip-prinsip tersebut akan menjadi daya dorong yang kuat untuk maju dan memastikan eksistensinya.

2. Jaringan Luas & Terpadu Menjangkau Penjuru Dunia

Dalam melayani kebutuhan masyarakat, Telkom terus menghadirkan produk serta layanan terbaik dan terpadu yang meliputi *Telecommunication, Information, Media & Edutainment*, yang diperkuat dengan dukungan jaringan terbesar dan wilayah cakupan terluas yang mampu menyatukan dan menghubungkan setiap pulau, kota hingga desa di seluruh pelosok Nusantara sehingga dapat memenuhi kebutuhan seluruh masyarakat Indonesia di mana pun mereka berada.

Jika ditinjau secara teknis, struktur jaringan Telkom sudah 100% siap untuk menghadapi persaingan secara global karena didukung *IP backbone* dan *tera router* yang sangat memadai. Satelit milik Telkom pun diandalkan oleh berbagai negara di Asia Pasifik dan Telkom juga telah bekerja sama dengan beberapa konsorsium penyedia jaringan global terbaik. Dengan kesiapan tersebut, Telkom dapat menjamin kualitas komunikasi terbaik untuk semua dan menjangkau seluruh belahan dunia.

3. Solusi Bisnis TIME Terlengkap dan Tedeapan

Seiring perkembangan jaman, kebutuhan dan permintaan masyarakat akan kelengkapan layanan pun terus bertambah. Sebagai jawabannya, Telkom telah mengembangkan ragam produk dan layanannya secara lengkap, terpadu dan terdepan.

Perluasan portofolio bisnis Telkom ke dalam industri *Telecommunication, information, Media* dan *Edutainment* (TIME) serta pengembangannya secara simultan dan sinergis adalah selaras dengan misinya untuk menyediakan layanan TIME yang berkualitas dengan harga bersaing untuk memenuhi kebutuhan sekaligus meningkatkan kualitas hidup masyarakat. Telkom percaya bahwa semua orang berhak untuk memajukan kehidupannya, dan untuk itulah Telkom pun siap mengakselerasi kehidupan bangsa Indonesia dan mengantarkannya ke panggung dunia.

Kelengkapan layanan TIME yang ditawarkan Telkom *Group* merupakan salah satu yang terbesar dan terbaik. Semua disediakan dan dikembangkan oleh Telkom secara terintegrasi berbasis teknologi terdepan, demi meningkatkan kompetensi dan daya saing bangsa di era global, serta menjadi sumber energi yang dapat memacu perkembangan serta kemajuan bangsa menyongsong masa depan yang lebih baik.

Telkom menyadari bahwa semuanya tidak mungkin dikerjakan sendiri. Karenanya, Telkom selalu berkolaborasi dengan para mitranya untuk memberikan layanan terbaik bagi masyarakat serta menumbuhkan suburkan industri kreatif untuk menghasilkan karya-karya terbaik.

Selain melayani segmen ritel, Telkom juga menyediakan Telkom *Solution* bagi pelanggan korporat, sebagai solusi bisnis yang dirancang secara unik dan spesifik dengan mempertimbangkan kelebihan, efisiensi dan tujuan bisnis bagi tiap-tiap perusahaan, agar dapat menjalankan usahanya dengan lebih efektif untuk mencapai tujuannya. Layanan korporat lainnya juga tersedia seperti Telkom

Cloud yang menawarkan efisiensi aplikasi dan server. Serta Speedy SME yang menyediakan solusi internet bagi usaha kecil & menengah.

4. Tatakelola Perusahaan

Telkom dipercaya sebagai salah satu model korporasi dengan tata kelola terbaik di Indonesia. Salah satu hal yang mendasari pemilihan tersebut tentunya adalah karena Telkom telah terbukti berhasil menerapkan kebijakan dan praktik tata kelola perusahaan yang baik atau *Good Corporate Governance* (GCG) sesuai standar pasar modal internasional sebagai bagian dari budaya perusahaan. Pelaksanaan komitmen, aturan main serta praktik penyelenggaraan bisnis yang sehat dan beretika secara konsisten telah berbuah pada keunggulannya yang terbukti kompetitif. Berbagai bukti keberhasilan tersebut telah mendatangkan kepercayaan dan dukungan dan semua pihak yang tercermin dari saham Telkom yang senantiasa diminati.

Telkom membangun sistem yang mendukung tata kelola perusahaan yang baik lewat Etika Bisnis, Kebijakan dan Prosedur, Manajemen Risiko, Pengawasan dan Pengendalian Internal, Kepernimpinan yang Efektif, Kejelasan Tugas dan Tanggung Jawab, Kemampuan Manajemen dan Kompetensi Karyawan, Evaluasi Kinerja yang Efektif, serta Penghargaan dan Pengakuan. Sistem tata kelola yang baik dan bersih tentunya akan membuahkan hasil optimal bagi Telkom Indonesia.

Di dalam setiap langkah usahanya, Telkom senantiasa menanamkan prinsip-prinsip GCG yaitu Transparansi, Kemandirian, Akuntabilitas, Pertanggungjawaban, dan Kewajaran. Telkom pun telah melakukan transformasi

menyeluruh yang diselaraskan dengan portofolio bisnis TIME, untuk mencapai tujuan perusahaan.

5. Tata Kelola Human Capital & Organisasi

Sebagai perusahaan yang berbasis teknologi informasi, tentunya Telkom andal dalam mengelola teknologi dan peralatannya. Tidak membatasi diri hanya pada infrastruktur, Telkom memastikan agar pengelolaan sumber daya manusia (SDM) serta budayanya juga terlaksana dengan baik. Dalam mengantisipasi berbagai tantangan di masa depan, maka sejak tahun 2007, Telkom melakukan perubahan fundamental dalam pengelolaan sumber daya manusia. Konsep human resources diubah menjadi human capital yang menggolongkan karyawan sebagai aset utama perusahaan. Mulai dari keterampilan individu, pengetahuan, sikap, kecerdasan, keahlian, pengalaman, kelayakan, kemampuan, kesesuaian, wewenang, pelatihan, pendidikan, kreativitas, sampai nilai-nilai tambah lainnya, dapat dikembangkan untuk proses pembelajaran bersama dan dapat terus dimanfaatkan sebagai aset perusahaan, walaupun individu tersebut sudah tidak berada di Telkom. Semua ini ditujukan untuk menghasilkan kinerja yang efektif, efisien dan maksimal dalam menjalankan bisnis TIME.

4.2 Analisis Karakteristik & Deskriptif

4.2.1 Karakteristik Responden Penelitian

Karakteristik responden digunakan untuk memberikan gambaran responden, apakah dengan karakteristik responden yang berbeda-beda beranggapan sama ataukah tidak. Dalam penelitian ini yang dijadikan sebagai karakteristik responden tersebut, antara lain : jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan, lama kerja, dan penghasilan.

1. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis kelamin

Berdasarkan kuesioner yang dikumpulkan dari 136 responden diperoleh data tentang jenis kelamin responden penelitian. Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin dapat dilihat pada Tabel 4.1.

Tabel 4.1

Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah Responden	
	Frekuensi	Prosentase
Laki-laki	91	66,9
Perempuan	45	33,1
Jumlah	136	100%

Sumber: Olah Data Primer, 2012 (Lampiran C: 209).

Berdasarkan Tabel 4.1 dapat diketahui dari 136 responden yaitu karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. Yogyakarta laki-laki sebanyak 91 orang (66,9%), sedangkan karyawan perempuan sebanyak 45 orang (33,1%). Hal ini menunjukkan bahwa karyawan yang bekerja di PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. Yogyakarta masih didominasi dari kaum laki-laki. Mayoritas ini dapat disebabkan pihak PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. Yogyakarta dalam kenyataannya lebih membutuhkan karyawan laki-laki bila dibandingkan dengan karyawan perempuan.

2. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Berdasarkan kuesioner yang dikumpulkan dari 136 responden diperoleh data tentang tingkat usia responden penelitian. Karakteristik responden berdasarkan usia dapat di lihat pada Tabel 4.2.

Tabel 4.2

Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Usia	Jumlah Responden	
	Frekuensi	Prosentase
20 - 25 tahun	7	5,1
26 - 30 tahun	11	8,1
31 - 35 tahun	10	7,4
36 - 40 tahun	12	8,8
Lebih dari 40 tahun	96	70,6
Jumlah	136	100%

Sumber: Olah Data Primer, 2012 (Lampiran C: 209).

Berdasarkan Tabel 4.2 dapat diketahui dari 136 responden mayoritas karyawan yang bekerja di PT Telekomunikasi Indonesia Tbk. Yogyakarta sudah berusia diatas 40 tahun yaitu sebanyak 96 orang (70,6%). Hal ini menunjukkan bahwa karyawan PT Telekomunikasi Indonesia Tbk. Yogyakarta merupakan karyawan yang tergolong sudah tua. Dengan usia ini, diharapkan karyawan mempunyai pengalaman kerja yang baik, sehingga akan membantu perusahaan dalam meningkatkan kinerjanya.

3. Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Berdasarkan kuesioner yang dikumpulkan dari 136 responden diperoleh data tentang tingkat pendidikan responden penelitian. Karakteristik responden berdasarkan tingkat pendidikan dapat di lihat pada Tabel 4.3

Tabel 4.3

Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Pendidikan	Jumlah Responden	
	Frekuensi	Prosentase
SLTP atau Sederajat	2	1,5
SLTA atau Sederajat	29	21,3
Diploma	49	36,0
Sarjana	54	39,7
Magister	2	1,5
Jumlah	136	100%

Sumber: Olah Data Primer, 2012 (Lampiran C: 209).

Berdasarkan Tabel 4.3 dapat diketahui dari 136 responden mayoritas memiliki pendidikan terakhir Sarjana sebanyak 54 orang (39,7%). Hal ini menunjukkan bahwa karyawan di PT Telekomunikasi Indonesia Tbk. Yogyakarta sebagian besar atau mayoritas adalah berpendidikan tinggi, kondisi ini dapat dikarenakan pekerjaan yang ada menuntut harus dengan pendidikan tinggi, sehingga karyawan dengan pendidikan tersebut yang lebih banyak digunakan dalam perusahaan ini.

4. Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Kerja

Lama kerja menggambarkan lama tidaknya seseorang dalam bekerja pada sebuah perusahaan/organisasi. Hasil rekapitulasi data berdasarkan lama kerja ditunjukkan pada Tabel 4.4 berikut.

Tabel 4.4

Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Kerja

Lama Kerja	Jumlah Responden	
	Frekuensi	Prosentase
Kurang dari 5 tahun	8	5,9
6 sampai 10 tahun	18	13,2
11 - 15 tahun	21	15,4
Lebih dari 15 tahun	89	65,4
Jumlah	136	100 %

Sumber : Olah Data Primer, 2012 (Lampiran C: 210).

Berdasarkan data di atas menunjukkan lama kerja karyawan mayoritas adalah lebih dari 15 tahun yaitu sebanyak 89 orang atau sebesar (65,4%). Dengan lama kerja ini diharapkan karyawan semakin mahir, trampil, dan berpengalaman dalam bekerja, sehingga ini berdampak pada produktivitasnya bila dibandingkan dengan karyawan yang mempunyai lama kerja yang lebih baru.

5. Karakteristik Responden Berdasarkan Penghasilan Per Bulan

Berdasarkan kuesioner yang dikumpulkan dari 136 responden diperoleh data tentang penghasilan per bulan responden di PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. Yogyakarta. Tabel 4.5 menunjukkan karakteristik responden berdasarkan penghasilan per bulannya.

Tabel 4.5

Karakteristik Responden Berdasarkan Penghasilan Per Bulan

Penghasilan per bulan	Jumlah Responden	
	Frekuensi	Prosentase
Kurang dari Rp. 2.000.000	7	5,1
Rp. 2.000.000 - Rp. 4.000.000	32	23,5
Rp. 4.000.000 - Rp. 6.000.000	50	36,8
Lebih dari Rp. 6.000.000	47	34,6
Jumlah	136	100%

Sumber: Olah Data Primer, 2012 (Lampiran C:210).

Berdasarkan Tabel 4.5 menunjukkan jumlah karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. Yogyakarta mayoritas mempunyai penghasilan per bulan antara Rp. 4.000.000 - Rp. 6.000.000 yaitu sebanyak 50 orang (36,8%). Dengan melihat mayoritas gaji tersebut, karyawan telah mendapat gaji sangat baik dikarenakan jauh di atas UMR yang telah ditetapkan pemerintah Daerah Istimewa Yogyakarta.

4.2.2 Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

Pada analisis ini menunjukkan rekapitulasi data jawaban terhadap pernyataan dari budaya organisasi, motivasi dan kinerja. Berikut deskripsi penilaian responden terhadap masing-masing item-item variabel penelitian :

Skala tertinggi = 4

Skala terendah = 1

Interval = $(4-1)/4 = 0,75$

Tabel 4.6

Interval Penilaian

Interval	Kategori
1,00 s/d 1,75	Rendah
1,76 s/d 2,50	Sedang
2,51 s/d 3,25	Baik
3,26 s/d 4,00	Sangat baik

1. Variabel budaya organisasi

Budaya organisasi merupakan pola asumsi dasar yang dipelajari dan di- *shared* oleh sekelompok orang dan menjadikannya sebagai pemecahan masalah dalam menangani adaptasi eksternal dan masalah integrasi internal, yang dianggap sebagai hal yang baik dan patut diajarkan kepada para anggota baru dalam hal memahami, berfikir dan merasakan berbagai permasalahan organisasi.

Indikator budaya yang digunakan dalam kuesioner penelitian ini sebagai berikut:

- 1) *Commitment to Long Term*, yakni melakukan sesuatu tidak hanya untuk masa kini, tetapi juga untuk masa mendatang.
- 2) *Customer First*, yakni selalu mengutamakan pelanggan terlebih dahulu, baik untuk pelanggan internal maupun eksternal.
- 3) *Caring Meritocracy*, yakni memperlakukan mitra bisnis sebagai rekanan yang setara.
- 4) *Co-creation of Win-win Partnership*, yakni memberikan *rewards* dan *consequences* yang sesuai dengan kinerja dan perilaku yang bersangkutan.

- 5) *Collaborative Innovation*, yakni menghilangkan internal silos dan terbuka terhadap ide-ide dari luar.

Berikut akan ditunjukkan distribusi jawaban kuesioner tentang budaya organisasi dari para karyawan yang bekerja di PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. Yogyakarta dapat dilihat pada Tabel 4.7.

Tabel 4.7

Distribusi Jawaban Responden Tentang Budaya Organisasi

No	Item Pernyataan	Rata-rata	Kategori
1	Saya memahami visi dan misi PT Telkom Indonesia, Tbk.	2,93	Kuat
2	Perusahaan menetapkan target yang Stretch kepada saya dalam menjalankan pekerjaan.	2,59	Kuat
3	Saya mampu melaksanakan pekerjaan sesuai dengan target yang telah ditetapkan perusahaan terhadap saya.	2,71	Kuat
4	Dalam bekerja, saya memberikan hasil-hasil yang lebih berorientasi jangka panjang bagi perusahaan.	2,55	Kuat
5	Dalam bekerja, saya terus berupaya memperbaiki cara kerja saya.	2,56	Kuat
6	Dalam bekerja, saya mengutamakan motivasi berkuasa bagi pelanggan.	2,50	Kuat
7	Saya berupaya memahami dan mengantisipasi kebutuhan para pelanggan perusahaan.	2,29	Kuat

8	Saya berupaya memberikan pelayanan yang lebih baik dari sekedar yang pelanggan harapkan.	2,55	Kuat
9	Perusahaan memberikan penghargaan kepada setiap karyawan yang memiliki kinerja baik.	2,71	Kuat
10	Timbal balik yang diberikan perusahaan kepada saya, sesuai dengan apa yang telah saya kerjakan.	2,66	Kuat
11	Perusahaan memberikan peluang kepada saya, untuk dapat mengembangkan kompetensi saya.	2,47	Kuat
12	Perusahaan memiliki sikap proaktif terhadap peluang-peluang kemitraan.	2,52	Kuat
13	Perusahaan memberikan kesempatan berkreatifitas kepada saya dalam bekerja.	2,95	Kuat
14	Keputusan-keputusan yang telah ditetapkan perusahaan, tidak merugikan saya.	2,71	Kuat
15	Dalam bekerja, saya berbagi ide dengan rekan-rekan kerja saya di perusahaan.	2,99	Kuat
16	Perusahaan secara aktif mencari sumber daya inovatif dari pihak-pihak lain.	2,57	Kuat
17	Perusahaan terbuka terhadap ide-ide inovatif yang ditawarkan karyawan.	2,89	Kuat
Rata-rata		2,66	Kuat

Sumber : Olah Data Primer, 2012 (Lampiran E: 219).

Berdasarkan Tabel 4.7 dapat dinyatakan budaya organisasi memiliki skor rata-rata sebesar 2,66 yang berada dalam interval (2,51 s/d 3,25) atau dalam kategori baik.

Hal ini menjelaskan bahwa PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. Yogyakarta memiliki budaya organisasi yang kuat.

2. Variabel Intervening Motivasi

Motivasi merupakan serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu. Adapun indikator motivasi yang digunakan dalam penelitian ini sebagai berikut:

1) Kebutuhan untuk berprestasi (*Need for achievement/n-Ach*)

Indikator kebutuhan berprestasi dalam penelitian ini adalah:

- (1) Karyawan memiliki motivasi tinggi untuk menjalankan tanggung jawab.
- (2) Karyawan senang menerima tantangan dalam pekerjaannya.
- (3) Karyawan senang berkreatifitas dalam bekerja.
- (4) Karyawan senang diberikan timbal balik dari lingkungannya sebagai pengakuan terhadap prestasinya.

2) Kebutuhan untuk berkuasa (*Need for power/n-Pow*)

Indikator kebutuhan berprestasi dalam penelitian ini adalah:

- (1) Karyawan memiliki motivasi untuk berpengaruh terhadap lingkungannya.
- (2) Karyawan memiliki ide-ide untuk menang.
- (3) Karyawan memiliki karakter kuat untuk mendapat wewenang dari perusahaan.

3) Kebutuhan untuk beraffiliasi (*Need for affiliation/n-Aff*)

Indikator kebutuhan berprestasi dalam penelitian ini adalah:

- (1) Karyawan memiliki hubungan kerjasama yang baik dengan rekannya.
- (2) Karyawan memiliki sikap sosial yang tinggi dalam pergaulannya.
- (3) Karyawan memiliki hubungan persahabatan yang baik di lingkungannya.

Berikut distribusi jawaban kuesioner tentang motivasi dari para karyawan yang bekerja di PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. Yogyakarta dapat dilihat pada:

1) Variabel Motivasi Berprestasi

Tabel 4.8

Distribusi Jawaban Responden Tentang Motivasi Berprestasi Karyawan

No	Item Pertanyaan	Rata-rata	Kategori
1	Perusahaan menanamkan rasa tanggung jawab yang tinggi terhadap hasil kerja karyawan.	3.11	Tinggi
2	Pekerjaan yang diberikan perusahaan, penuh dengan tantangan untuk maju.	2.79	Tinggi
3	Perusahaan memberikan kebebasan kepada karyawan untuk berinisiatif dalam bekerja agar dapat mencapai tujuan yang dikehendaki.	2.60	Tinggi
4	Perusahaan memberikan penghargaan yang tinggi kepada karyawan yang mampu dalam bekerja.	2.42	Tinggi
Rata-rata		2.73	Tinggi

Sumber : Olah Data Primer, 2012 (Lampiran E: 219).

Berdasarkan Tabel 4.8 dapat dinyatakan karyawan memiliki motivasi berprestasi kerja dengan skor rata-rata sebesar 2,73 yang berada dalam interval (2,51 s/d 3,25) atau dalam kategori baik. Hal ini menjelaskan bahwa karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. Yogyakarta memiliki motivasi berprestasi yang tinggi dalam bekerja.

2) Variabel Motivasi Berkuasa

Motivasi berkuasa merupakan kebutuhan untuk membuat orang berperilaku dalam keadaan yang wajar dan bijaksana dalam tugas masing-masing. Berikut motivasi berkuasa dari para karyawan yang bekerja di PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. Yogyakarta dapat dilihat pada Tabel 4.9.

Tabel 4.9

Distribusi Jawaban Responden Tentang Motivasi berkuasa Karyawan

No	Item Pertanyaan	Rata-rata	Kategori
1	Rekan kerja saya di perusahaan, memperhatikan saran maupun pendapat yang saya sampaikan.	3.05	Tinggi
2	Dalam lingkungan kerja apabila saya memiliki keahlian atau ilmu pengetahuan yang lebih, saya akan dihargai karyawan lain.	2.80	Tinggi
3	Perusahaan memberikan perhatian secara baik terhadap pendapat dan saran dari karyawan.	2.55	Tinggi
4	Perusahaan memberikan wewenang kepada karyawan untuk melaksanakan tugas-tugas tertentu.	2.48	Tinggi
Rata-rata		2.72	Tinggi

Sumber : Olah Data Primer, 2012 (Lampiran E: 220).

Berdasarkan Tabel 4.9 dapat dinyatakan karyawan memiliki motivasi berkuasa kerja dengan skor rata-rata sebesar 2,72 yang berada dalam interval (2,51 s/d 3,25) atau

dalam kategori baik. Hal ini menjelaskan bahwa karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. Yogyakarta memiliki motivasi berkuasa yang tinggi dalam bekerja.

3) Variabel Motivasi Beraffiliasi

Motivasi beraffiliasi merupakan hasrat untuk bersahabat dan mengenal lebih dekat rekan kerja atau sesama para karyawan untuk menuju keberhasilan. Berikut motivasi beraffiliasi dari para karyawan yang bekerja di PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. Yogyakarta dapat dilihat pada Tabel 4.10.

Tabel 4.10

Distribusi Jawaban Responden Tentang Motivasi Beraffiliasi Karyawan

No	Item Pertanyaan	Rata-rata	Kategori
1	Kerja sama yang terjalin antar karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan berjalan dengan baik.	2.83	Tinggi
2	Pergaulan yang ada di lingkungan kerja menjadikan karyawan bersikap sosial terhadap karyawan yang lain.	2.72	Tinggi
3	Kerja sama yang terjalin dalam perusahaan mampu membangun persahabatan dengan karyawan lain.	2.59	Tinggi
4	Kerja sama yang terjalin dengan baik akan mendukung selesainya tugas-tugas secara lebih efisien	2.66	Tinggi
Rata-rata		2.70	Tinggi

Sumber : Olah Data Primer, 2012 (Lampiran E: 220).

Berdasarkan Tabel 4.10 dapat dinyatakan karyawan memiliki motivasi beraffiliasi kerja dengan skor rata-rata sebesar 2,70 yang berada dalam interval (2,51 s/d 3,25) atau dalam kategori baik. Hal ini menjelaskan bahwa karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. Yogyakarta memiliki motivasi beraffiliasi yang tinggi dalam bekerja.

3. Variabel kinerja

Kinerja merupakan hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Adapun indikator kinerja dalam penelitian ini sebagai berikut:

- (1) Kedisiplinan kerja
- (2) Ketepatan waktu dalam melakukan pekerjaan
- (3) Ketepatan mutu dalam melakukan pekerjaan
- (4) Kerjasama antar karyawan dalam bekerja
- (5) Sikap terhadap rekan kerja.

Berikut akan dipaparkan distribusi jawaban kuesioner tentang kinerja dari para karyawan yang bekerja di PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. Yogyakarta dapat dilihat pada Tabel 4.11.

Tabel 4.11

Distribusi Jawaban Responden Tentang Kinerja Karyawan

No	Item Pernyataan	Rata-rata	Kategori
1	Saya bekerja sesuai dengan waktu kerja yang telah ditetapkan perusahaan.	2,56	Baik
2	Saya termasuk karyawan yang memiliki tingkat ketidakhadiran yang rendah di perusahaan.	2,68	Baik
3	Selama waktu kerja, saya tidak melakukan aktivitas yang bukan tugas dan kewajiban saya sebagai karyawan perusahaan.	2,35	Baik
4	Saya dapat menyelesaikan tugas yang diberikan perusahaan kepada saya, sesuai dengan target waktu yang ditetapkan perusahaan.	2,44	Baik
5	Saya dapat menyelesaikan tugas mendadak yang diberikan perusahaan, sesuai dengan target waktu yang telah ditetapkan perusahaan.	2,35	Baik
6	Saya dapat melaksanakan tugas sesuai dengan standar kualitas yang telah ditetapkan perusahaan.	2,31	Baik
7	Saya dapat melaksanakan tugas yang diberikan perusahaan secara mendadak dengan baik.	2,66	Baik
8	Saya termasuk karyawan yang memiliki tingkat kesalahan yang rendah dalam melaksanakan tugas.	2,44	Baik
9	Dalam bekerja, Saya mampu bekerja sama dengan rekan kerja secara baik.	2,71	Baik

10	Saya senang berbagi pekerjaan dengan rekan kerja saya.	2,64	Baik
11	Bekerja sama, membuat pekerjaan saya menjadi lebih baik.	2,74	Baik
12	Saya memiliki hubungan yang baik dengan rekan kerja saya.	2,32	Baik
13	Saya tidak pernah terlibat perselisihan dengan rekan kerja saya.	2,85	Baik
14	Saya menghormati rekan kerja saya.	2,75	Baik
15	Saya dihormati oleh rekan-rekan kerja saya.	2,51	Baik
Rata-rata		2,55	Baik

Sumber : Olah Data Primer, 2012 (Lampiran E: 220-221).

Berdasarkan Tabel 4.11 dapat dinyatakan kinerja karyawan dalam bekerja dengan skor rata-rata sebesar 2,55 yang berada dalam interval (2,51 s/d 3,25) atau dalam kategori baik. Hal ini menjelaskan bahwa karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. Yogyakarta memiliki kinerja yang baik dalam bekerja.

4.3 Uji Instrumen

Penelitian ini bermaksud untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, dan pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh variabel motivasi (motivasi berprestasi, motivasi berkuasa, dan motivasi berafiliasi) di PT Telekomunikasi Indonesia Tbk. Yogyakarta. Data yang digunakan merupakan data primer hasil kuesioner yang disebarkan kepada karyawan yaitu sejumlah 136 orang. Teknik penghitungan yang digunakan dalam penelitian ini adalah model analisis regresi linier sederhana dan analisis regresi linier berganda.

Untuk memperoleh kevalidan dan kesahihan data penelitian yang dimaksudkan guna mendapatkan hasil penelitian yang baik dan dapat digeneralisasikan, maka sebelum penelitian dilaksanakan terlebih dahulu dilakukan pengujian instrumen terhadap item-item kuesioner dari variabel penelitian. Uji instrumen dilakukan terhadap indikator dari masing-masing variabel agar dapat diketahui tingkat kevalidan dan keandalan indikator sebagai alat ukur variabel. Uji instrumen terdiri atas uji validitas dan reliabilitas. Berikut hasil pengujian kevalidan dan kesahihan item-item kuesioner dengan menggunakan bantuan program Komputer SPSS versi 17.0 *for windows*.

4.3.1 Uji Validitas

Pengujian validitas dilakukan berdasarkan analisis item yaitu mengkorelasikan skor setiap item dengan skor variabel (hasil penjumlahan seluruh skor item pernyataan). Teknik korelasinya memakai *Pearson Correlation*, dihitung dengan menggunakan bantuan komputer program SPSS versi 17. Item pernyataan dinyatakan valid apabila memiliki nilai $r_{hitung} > r_{tabel}$.

Berdasarkan hasil uji validitas dengan metode *Pearson Correlation Product Moment* dapat dilihat tabel-tabel hasil berikut :

Tabel 4.12

Hasil Uji Validitas Variabel Budaya Organisasi

Pernyataan	r_{hitung}	r_{tabel}	Keterangan
X _{1.1}	0,426	0,142	Valid
X _{1.2}	0,578	0,142	Valid
X _{1.3}	0,649	0,142	Valid
X _{1.4}	0,581	0,142	Valid

X _{1.5}	0,417	0,142	Valid
X _{1.6}	0,643	0,142	Valid
X _{1.7}	0,582	0,142	Valid
X _{1.8}	0,690	0,142	Valid
X _{1.9}	0,655	0,142	Valid
X _{1.10}	0,522	0,142	Valid
X _{1.11}	0,709	0,142	Valid
X _{1.12}	0,501	0,142	Valid
X _{1.13}	0,332	0,142	Valid
X _{1.14}	0,488	0,142	Valid
X _{1.15}	0,352	0,142	Valid
X _{1.16}	0,368	0,142	Valid
X _{1.17}	0,374	0,142	Valid

Sumber: Olah Data Primer, 2012 (Lampiran D: 211).

Hasil uji validitas berdasarkan hasil perhitungan variabel budaya organisasi dengan menggunakan SPSS 17.0 terhadap 136 responden dapat diambil kesimpulan bahwa semua pernyataan dalam variabel budaya organisasi adalah valid, hal ini dikarenakan setiap item pernyataan tersebut memiliki nilai r_{hitung} lebih besar dari 0,142 (r_{tabel}). Sehingga item pernyataan tersebut valid dan dapat digunakan dalam penelitian.

Tabel 4.13

Hasil Uji Validitas Variabel Motivasi Berprestasi

Indikator	r_{hitung}	r_{tabel}	Keterangan
X _{2.1.1}	0,863	0,142	Valid
X _{2.1.2}	0,868	0,142	Valid
X _{2.1.3}	0,899	0,142	Valid
X _{2.1.4}	0,881	0,142	Valid

Sumber: Olah Data Primer, 2012 (Lampiran D: 213)

Hasil uji validitas berdasarkan hasil perhitungan variabel motivasi berprestasi dengan menggunakan terhadap SPSS 17.0 136 responden dapat diambil kesimpulan bahwa semua pernyataan dalam variabel motivasi berprestasi adalah valid, hal ini dikarenakan setiap item pernyataan tersebut memiliki nilai r_{hitung} lebih besar dari 0,142 (r_{tabel}). Sehingga item pernyataan tersebut valid dan dapat digunakan dalam penelitian.

Tabel 4.14

Hasil Uji Validitas Motivasi Berkuasa

Pernyataan	r_{hitung}	r_{tabel}	Keterangan
X _{2.2.1}	0,827	0,142	Valid
X _{2.2.2}	0,881	0,142	Valid
X _{2.2.3}	0,902	0,142	Valid
X _{2.2.4}	0,879	0,142	Valid

Sumber: Olah Data Primer, 2012 (Lampiran D: 214)

Hasil uji validitas berdasarkan hasil perhitungan variabel motivasi berkuasa dengan menggunakan SPSS 17.0 terhadap 136 responden dapat diambil kesimpulan bahwa semua pernyataan dalam variabel motivasi berkuasa adalah valid, hal ini

dikarenakan setiap item pernyataan tersebut memiliki nilai r_{hitung} lebih besar dari 0,142 (r_{tabel}). Sehingga item pernyataan tersebut valid dan dapat digunakan dalam penelitian..

Tabel 4.15

Hasil Uji Validitas Motivasi Beraffiliasi

Pernyataan	r_{hitung}	r_{tabel}	Keterangan
X _{2.3.1}	0,679	0,142	Valid
X _{2.3.2}	0,844	0,142	Valid
X _{2.3.3}	0,824	0,142	Valid
X _{2.3.4}	0,633	0,142	Valid

Sumber: Olah Data Primer, 2012 (Lampiran D: 215)

Hasil uji validitas berdasarkan hasil perhitungan variabel motivasi beraffiliasi dengan menggunakan SPSS 17.0 terhadap 136 responden dapat diambil kesimpulan bahwa semua pernyataan dalam variabel motivasi beraffiliasi adalah valid, hal ini dikarenakan setiap item pernyataan tersebut memiliki nilai r_{hitung} lebih besar dari 0,142 (r_{tabel}). Sehingga item pernyataan tersebut valid dan dapat digunakan dalam penelitian.

Tabel 4.16

Hasil Uji Validitas Kinerja

Pernyataan	r_{hitung}	r_{tabel}	Keterangan
Y _{1.1}	0,612	0,142	Valid
Y _{1.2}	0,562	0,142	Valid
Y _{1.3}	0,688	0,142	Valid
Y _{1.4}	0,573	0,142	Valid
Y _{1.5}	0,612	0,142	Valid

Y _{1.6}	0,575	0,142	Valid
Y _{1.7}	0,509	0,142	Valid
Y _{1.8}	0,584	0,142	Valid
Y _{1.9}	0,561	0,142	Valid
Y _{1.10}	0,568	0,142	Valid
Y _{1.11}	0,591	0,142	Valid
Y _{1.12}	0,693	0,142	Valid
Y _{1.13}	0,537	0,142	Valid
Y _{1.14}	0,469	0,142	Valid
Y _{1.15}	0,519	0,142	Valid

Sumber: Olah Data Primer, 2012 (Lampiran D: 217-218)

Hasil uji validitas berdasarkan hasil perhitungan variabel kinerja dengan menggunakan SPSS 17.0 terhadap 136 responden dapat diambil kesimpulan bahwa semua pernyataan dalam variabel kinerja adalah valid, hal ini dikarenakan setiap item pernyataan tersebut memiliki nilai r_{hitung} lebih besar dari 0,142 (r_{tabel}). Sehingga item pernyataan tersebut valid dan dapat digunakan dalam penelitian.

4.3.2 Uji Reliabilitas

Pengujian reliabilitas dalam penelitian ini dilakukan dengan menghitung besarnya nilai *Cronbach Alpha* instrumen dari masing-masing variabel yang diuji. Apabila nilai *Cronbach Coefficient Alpha* lebih besar dari 0,6, maka jawaban dari para responden pada kuesioner sebagai alat pengukur dinilai dinyatakan reliabel. Jika nilai *Cronbach Coefficient Alpha* lebih kecil 0,6, maka jawaban dari para responden pada

kuesioner sebagai alat pengukur dinilai dinyatakan tidak reliabel. Hasil uji reliabilitas dalam penelitian ini, dapat dilihat pada Tabel 4.17.

Tabel 4.17

Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Alpha Cronbach	Keterangan
Budaya organisasi (X_1)	0,836	Reliabel
Motivasi berprestasi ($X_{2,1}$)	0,900	Reliabel
Motivasi berkuasa ($X_{2,2}$)	0,895	Reliabel
Motivasi beraffiliasi ($X_{2,3}$)	0,736	Reliabel
Kinerja (Y)	0,855	Reliabel

Sumber: Olah Data Primer, 2012 (Lampiran D: 211-218)

Berdasarkan Tabel 4.17 di atas, diperoleh nilai-nilai Alpha Cronbach dari semua variabel penelitian menunjukkan lebih besar dari nilai 0,6. Dengan demikian jawaban-jawaban responden dari variabel-variabel penelitian tersebut reliabel, sehingga item pernyataan tersebut reliabel dan dapat digunakan dalam penelitian selanjutnya.

4.4 Uji Asumsi Klasik

4.4.1 Uji Normalitas

Uji normalitas adalah analisis untuk mengetahui dalam suatu model, variabel dependen dan independen atau keduanya mempunyai distribusi normal atau tidak. Dalam penelitian ini menggunakan *One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test*, dimana pengambilan keputusan adalah dengan melihat angka probabilitas signifikansinya. Hasil uji normalitas dengan *One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test* adalah sebagai berikut:

Tabel 4.18

Hasil Uji Normalitas

Variabel	<i>p-value</i>
Budaya Organisasi	0,069
Motivasi Berprestasi	0,081
Motivasi Berkuasa	0,058
Motivasi Beraffiliasi	0,054
Kinerja	0,153

Sumber: Olah Data Primer, 2012 (Lampiran F: 222).

Hasil uji *One Sampel Kolmogorov Smirnov* menunjukkan bahwa seluruh variabel dalam penelitian ini, memiliki nilai *p-value* lebih besar dari 0,05. Artinya bahwa seluruh variabel yang digunakan dalam penelitian ini memiliki random data yang berdistribusi normal.

4.4.2 Uji Linearitas

Uji linearitas hubungan dapat diketahui dengan menggunakan signifikan uji F. Dalam program SPSS untuk menguji linearitas menggunakan *deviation from linearity* dari uji F linear. Hubungan antara variabel bebas dengan variabel terikat linear apabila nilai signifikan F lebih kecil dari *p-value* sebesar 0,05. Hasil uji linearitas hubungan adalah sebagai berikut:

Tabel 4.19

Hasil Uji Linearitas

Variabel	Signifikan F hitung	<i>P Value</i>
$X_1 - X_{2.1}$	0,012	0,05
$X_1 - X_{2.2}$	0,023	0,05
$X_1 - X_{2.3}$	0,043	0,05
$X_1 - Y$	0,000	0,05
$X_{2.1} - Y$	0,001	0,05
$X_{2.2} - Y$	0,000	0,05
$X_{2.3} - Y$	0,001	0,05

Sumber: Olah Data Primer, 2012 (Lampiran F: 222-228).

Berdasarkan tabel di atas, nilai signifikan f_{hitung} lebih kecil dari 0,05, sehingga dapat disimpulkan bahwa hubungan kedua variabel bebas dengan variabel terikat adalah linier.

4.4.3 Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas dapat dideteksi dengan menghitung koefisien ganda dan membandingkannya dengan koefisien korelasi antar variable bebas. Dalam pengolahan data SPSS, uji multikolinearitas diketahui dengan melihat nilai *Tolerance* & *VIF*. Jika nilai *Tolerance* lebih besar dari 0,1 dan *VIF* kurang dari 10, maka dapat disimpulkan bahwa dalam model regresi tidak terjadi masalah multikolinearitas. Hasil uji multikolinearitas penelitian ini sebagai berikut:

Tabel 4.20

Hasil Uji Multikolinearitas

Model	<i>Collinearity Statistics</i>	
	<i>Tolerance</i>	<i>VIF</i>
Budaya Organisasi	0,951	1,052
Motivasi Berprestasi	0,226	4,430
Motivasi berkuasa	0,120	8,319
Motivasi Beraffiliasi	0,125	8,016

Sumber: Olah Data Primer, 2012 (Lampiran F: 228).

Dari tabel 4.20 di atas, dapat kita ketahui bahwa nilai *Tolerance* dari keempat variabel independen lebih dari 0,1 dan VIF kurang dari 10, jadi dapat disimpulkan bahwa dalam model regresi tidak terjadi masalah multikolinearitas.

4.4.4 Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas dilakukan dengan cara membandingkan nilai signifikansi antar variabel independen dengan nilai residualnya. Jika lebih besar dari 0,05 maka tidak terjadi masalah heteroskedastisitas. Adapun hasil uji heteroskedastisitas dalam penelitian ini sebagai berikut:

Tabel 4.21

Hasil Uji Heteroskedastisitas

Variabel	Signifikansi Residual
Budaya organisasi	0,739
Motivasi Berprestasi	0,893
Motivasi Berkuasa	0,842
Motivasi Beraffiliasi	0,982

Sumber: Olah Data Primer, 2012 (Lampiran F: 229)

Dari tabel 4.21 di atas dapat diketahui bahwa nilai perbandingan signifikansi variabel dengan residual adalah $X_1=0,739$, $X_{2,1}=0,893$, $X_{2,2}=0,842$, $X_{2,3}=0,982$. Karena nilai perbandingan signifikansi tersebut masing-masing lebih dari 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa model regresi tidak terjadi masalah heteroskedastisitas.

4.4.5 Uji Autokorelasi

Uji Durbin-Watson yaitu dengan membandingkan nilai Durbin-Watson dari hasil regresi dengan nilai Durbin-Watson tabel. Hasil pengujian Durbin-Watson dalam penelitian ini, adalah sebagai berikut:

Tabel 4.22

Hasil Uji Durbin-Watson

Model Summary^a

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.697 ^a	.485	.470	4.561	2.090

a. Predictors: (Constant), Motivasi Berafiliasi, Budaya Organisasi, Motivasi Berprestasi, Motivasi Berkuasa

b. Dependent Variable: Kinerja

Sumber: Olah Data Primer, 2012 (Lampiran F: 229)

Berdasarkan tabel 4.22 di atas, kita dapat menentukan hasil uji Durbin-Watson sebagai berikut:

- 1) Menentukan hipotesis nol dan hipotesis alternatif.

H_0 : Tidak terjadi autokorelasi

H_a : Terjadi autokorelasi

- 2) Menentukan taraf signifikansi

Taraf signifikansi dalam penelitian ini, menggunakan 0,05.

3) Menentukan nilai d (Durbin-Watson)

Nilai-Durbin-Watson yang didapatkan dari hasil regresi adalah 2,090.

4) Menentukan nilai dL dan dU.

Nilai dL dan dU dapat dilihat pada tabel Durbin-Watson pada signifikansi 0,05, n=136, dan k=4. Didapat dL=1,6599 dan dU=1,7808. Jadi dapat dihitung nilai 4-dU=2,2192 dan 4-dL=2,3401.

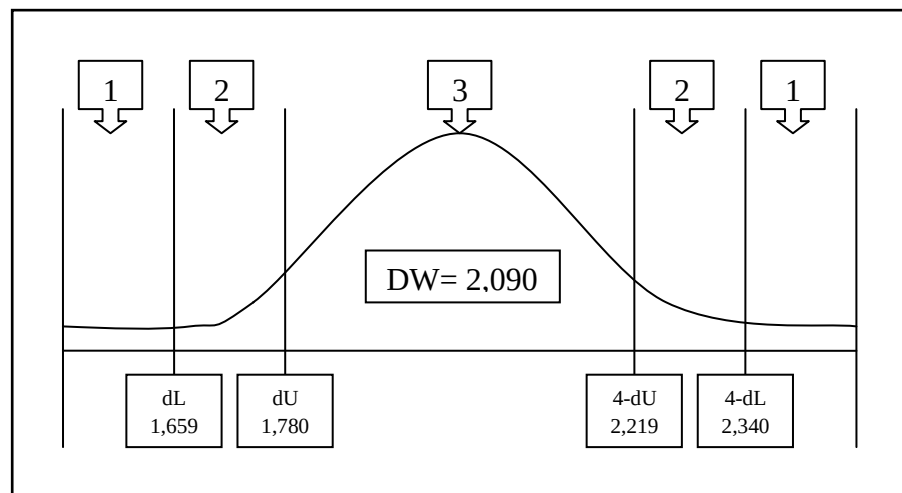
5) Pengambilan keputusan

- $dU < DW < 4-dU$ maka H_0 diterima (tidak terjadi autokorelasi).
- $DW < dL$ atau $DW > 4-dL$ maka H_0 ditolak (terjadi autokorelasi).
- $dL < DW < dU$ atau $4-dU < DW < 4-dL$ maka tidak ada keputusan yang pasti

6) Grafik Kurva Penerimaan Hipotesis

Gambar 4.1

Kurva Penerimaan Autokorelasi



Keterangan:

Daerah 1 = Daerah H_0 ditolak (terjadi autokorelasi)

Daerah 2 = Daerah Keragu-raguan (tidak terdapat keputusan yang pasti)

Daerah 3 = Daerah H_0 diterima (tidak terjadi autokorelasi)

7) Kesimpulan

Dapat disimpulkan bahwa dalam penelitian ini, tidak terjadi autokorelasi antar pengamatan satu dengan pengamatan lain, hal ini dibuktikan dengan hasil $dU < DW < 4 - dU$ ($1,7808 < 2,090 < 2,2192$).

4.5 Analisis Regresi

Dalam menganalisa pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi kerja serta implikasinya pada kinerja karyawan PT Telekomunikasi Indonesia Tbk. Yogyakarta dilakukan dengan menggunakan analisis intervening, dan variabel motivasi kerja berfungsi sebagai variabel yang memediasi antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh dari budaya organisasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan PT Telekomunikasi Indonesia Tbk. Yogyakarta, dapat dilihat pada tabel berikut:

4.5.1 Analisis Regresi Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Berprestasi (Regresi Linear Sederhana)

Berdasarkan dari hasil analisis dengan menggunakan program SPSS, maka diperoleh hasil regresi antara budaya organisasi terhadap motivasi berprestasi sebagai berikut:

Tabel 4.23

Hasil Analisis Regresi

Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Berprestasi

Model	Koefisien Regresi	Standar Error	t _{hitung}	Nilai Signifikansi
Konstanta	1,680	0,410	4,097	0,000
Budaya Organisasi	0,395	0,153	2,587	0,11
F _{hitung}	6,693			
R ²	0,048			

Sumber: Olah Data Primer, 2012 (Lampiran G: 230)

Dari hasil regresi yang diperoleh, maka dapat dibuat persamaan regresi sebagai berikut:

$$X_{2,1}=1,680+0,395X_1$$

Persamaan regresi tersebut mempunyai arti sebagai berikut:

1. Konstanta

Nilai konstanta sebesar 1,680 menunjukkan bahwa jika tidak ada kenaikan pada budaya organisasi, maka motivasi berprestasi karyawan PT Telekomunikasi Indonesia Tbk. Yogyakarta adalah sebesar 1,680.

2. Koefisien Budaya Organisasi (b₁)

Budaya Organisasi (X₁) berpengaruh positif terhadap motivasi berprestasi dengan koefisien regresi sebesar 0,395. Adanya hubungan positif ini berarti budaya organisasi dan motivasi berprestasi memiliki hubungan yang searah. Nilai koefisien 0,395 berarti jika kekuatan budaya organisasi meningkat sebesar 1 satuan, maka

motivasi berprestasi karyawan akan meningkat sebesar 0,395. Sehingga, semakin kuat budaya organisasi yang dimiliki perusahaan, maka semakin tinggi pula motivasi berprestasi karyawan. Begitu pula sebaliknya, jika budaya organisasi yang dimiliki perusahaan semakin lemah, maka motivasi berprestasi karyawan juga akan semakin rendah.

4.5.2 Analisis Regresi Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Berkuasa (Regresi Linear Sederhana)

Berdasarkan dari hasil analisis dengan menggunakan program SPSS, maka diperoleh hasil regresi antara budaya organisasi terhadap motivasi berkuasa sebagai berikut:

Tabel 4.24

Hasil Analisis Regresi

Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Berkuasa

Model	Koefisien Regresi	Standar Error	t_{hitung}	Nilai Signifikansi
Konstanta	1,823	0,397	4,593	0,000
Budaya Organisasi	0,338	0,148	2,283	0,024
F_{hitung}	5,210			
R^2	0,037			

Sumber: Olah Data Primer, 2012 (Lampiran G: 231)

Dari hasil regresi yang diperoleh, maka dapat dibuat persamaan regresi sebagai berikut:

$$X_{2,2}=1,823+0,338X_1$$

Persamaan regresi tersebut mempunyai arti sebagai berikut:

1. Konstanta

Nilai konstanta sebesar 1,823 menunjukkan bahwa jika tidak ada kenaikan pada budaya organisasi, maka motivasi berkuasa karyawan PT Telekomunikasi Indonesia Tbk. Yogyakarta adalah sebesar 1,823.

2. Koefisien Budaya Organisasi (b_1)

Budaya Organisasi (X_1) berpengaruh positif terhadap motivasi berkuasa dengan koefisien regresi sebesar 0,338. Adanya hubungan positif ini berarti budaya organisasi dan motivasi berkuasa memiliki hubungan yang searah. Nilai koefisien 0,338 berarti jika kekuatan budaya organisasi meningkat sebesar 1 satuan, maka motivasi berkuasa karyawan akan meningkat sebesar 0,338. Sehingga, semakin kuat budaya organisasi yang dimiliki perusahaan, maka semakin tinggi pula motivasi berkuasa karyawan. Begitu pula sebaliknya, jika budaya organisasi yang dimiliki perusahaan semakin lemah, maka motivasi berkuasa karyawan juga akan semakin rendah.

4.5.3 Analisis Regresi Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Beraffiliasi (Regresi Linear Sederhana)

Berdasarkan dari hasil analisis dengan menggunakan program SPSS, maka diperoleh hasil regresi antara budaya organisasi terhadap motivasi beraffiliasi sebagai berikut:

Tabel 4.25

Hasil Analisis Regresi

Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Beraffiliasi

Model	Koefisien Regresi	Standar Error	t_{hitung}	Nilai Signifikansi
Konstanta	1,842	0,418	4,408	0,000
Budaya Organisasi	0,323	0,156	2,075	0,040
F _{hitung}	4,307			
R ²	0,031			

Sumber: Olah Data Primer, 2012 (Lampiran G: 232)

Dari hasil regresi yang diperoleh, maka dapat dibuat persamaan regresi sebagai berikut:

$$X_{2,3}=1,842+0,323X_1$$

Persamaan regresi tersebut mempunyai arti sebagai berikut:

1. Konstanta

Nilai konstanta sebesar 1,842 menunjukkan bahwa jika tidak ada kenaikan pada budaya organisasi, maka motivasi beraffiliasi karyawan PT Telekomunikasi Indonesia Tbk. Yogyakarta adalah sebesar 1,842.

2. Koefisien Budaya Organisasi (b₁)

Budaya Organisasi (X₁) berpengaruh positif terhadap motivasi beraffiliasi dengan koefisien regresi sebesar 0,323. Adanya hubungan positif ini berarti budaya organisasi dan motivasi beraffiliasi memiliki hubungan yang searah. Nilai koefisien 0,323 berarti jika kekuatan budaya organisasi meningkat sebesar 1 satuan, maka

motivasi beraffiliasi karyawan akan meningkat sebesar 0,323. Sehingga, semakin kuat budaya organisasi yang dimiliki perusahaan, maka semakin tinggi pula motivasi beraffiliasi karyawan. Begitu pula sebaliknya, jika budaya organisasi yang dimiliki perusahaan semakin lemah, maka motivasi beraffiliasi karyawan juga akan semakin rendah.

4.5.4 Analisis Regresi Budaya Organisasi, Motivasi Berprestasi, Motivasi Berkuasa & Motivasi Beraffiliasi Terhadap Kinerja Karyawan (Regresi Linear Berganda)

Berdasarkan dari hasil analisis dengan menggunakan program SPSS, maka diperoleh hasil regresi antara budaya organisasi, motivasi berprestasi, motivasi berkuasa & motivasi beraffiliasi terhadap kinerja sebagai berikut:

Tabel 4.26

Hasil Uji Regresi Berganda

Budaya Organisasi, Motivasi Berprestasi, Motivasi Berkuasa & Motivasi Beraffiliasi
Terhadap Kinerja

Model	Koefisien Regresi	Standar Error	t_{hitung}	Nilai sig
Konstanta	5,744	2,988	1,923	0,057
Budaya Organisasi (X ₁)	0,625	0,062	10,019	0,000
Motivasi Berprestasi (X _{2,1})	-0,181	0,300	-0,603	0,548
Motivasi Berkuasa (X _{2,2})	0,421	0,427	0,985	0,326

Motivasi Beraffiliasi ($X_{2.3}$)	0,160	0,400	0,400	0,690
F_{hitung}	30,887			
Adjusted R^2	0,470			

Sumber: Olah Data Primer, 2012 (Lampiran G: 233).

Dari hasil regresi yang diperoleh, maka dapat dibuat persamaan regresi sebagai berikut:

$$Y = 5,744 + 0,625X_1 - 0,181X_{2.1} + 0,421X_{2.2} + 0,160 X_{2.3}$$

Persamaan regresi tersebut mempunyai arti sebagai berikut:

1. Konstanta

Nilai konstanta sebesar 5,744 menunjukkan bahwa jika tidak ada kenaikan pada budaya organisasi, motivasi berprestasi, motivasi berkuasa & motivasi beraffiliasi karyawan, maka kinerja karyawan PT Telekomunikasi Indonesia Tbk. Yogyakarta adalah sebesar 5,744.

2. Koefisien Budaya Organisasi (b_1)

Budaya Organisasi (X_1) berpengaruh positif terhadap kinerja dengan koefisien regresi sebesar 0,625. Adanya hubungan positif ini berarti budaya organisasi dan kinerja memiliki hubungan yang searah. Nilai koefisien 0,625 berarti jika kekuatan budaya organisasi meningkat sebesar 1 satuan, maka kinerja karyawan akan meningkat sebesar 0,625. Sehingga, semakin kuat budaya organisasi yang dimiliki perusahaan, maka semakin tinggi pula kinerja karyawan. Begitu pula sebaliknya, jika budaya organisasi yang dimiliki perusahaan semakin lemah, maka kinerja karyawan juga akan semakin rendah.

3. Koefisien Motivasi Berprestasi ($b_{2.1}$)

Motivasi berprestasi ($X_{2.1}$) berpengaruh negatif terhadap kinerja dengan koefisien regresi sebesar 0,181. Adanya hubungan negatif ini berarti motivasi berprestasi dan kinerja memiliki hubungan yang tidak searah. Nilai koefisien 0,181 berarti jika motivasi berprestasi mengalami peningkatan sebesar 1 satuan, maka kinerja karyawan akan mengalami penurunan sebesar 0,181. Sehingga, semakin tinggi motivasi berprestasi yang dimiliki karyawan, maka akan semakin rendah pula kinerja karyawan. Begitu pula sebaliknya, jika motivasi berprestasi yang dimiliki karyawan semakin rendah, maka kinerja karyawan justru akan semakin tinggi.

4. Koefisien Motivasi Berkuasa ($b_{2.2}$)

Motivasi berkuasa ($X_{2.2}$) berpengaruh positif terhadap kinerja dengan koefisien regresi sebesar 0,421. Adanya hubungan positif ini berarti motivasi berkuasa dan kinerja memiliki hubungan yang searah. Nilai koefisien 0,421 berarti jika motivasi berkuasa mengalami peningkatan sebesar 1 satuan, maka kinerja karyawan akan mengalami peningkatan sebesar 0,421. Sehingga, semakin tinggi motivasi berkuasa yang dimiliki karyawan, maka akan semakin tinggi pula kinerja karyawan. Begitu pula sebaliknya, jika motivasi berkuasa yang dimiliki karyawan semakin rendah, maka kinerja karyawan juga akan semakin rendah.

5. Koefisien Motivasi Beraffiliasi ($b_{2.3}$)

Motivasi beraffiliasi ($X_{2.3}$) berpengaruh positif terhadap kinerja dengan koefisien regresi sebesar 0,160. Adanya hubungan positif ini berarti motivasi beraffiliasi dan kinerja memiliki hubungan yang searah. Nilai koefisien 0,160 berarti jika motivasi beraffiliasi mengalami peningkatan sebesar 1 satuan, maka kinerja karyawan akan mengalami peningkatan sebesar 0,160. Sehingga, semakin tinggi motivasi beraffiliasi

yang dimiliki karyawan, maka akan semakin tinggi pula kinerja karyawan. Begitu pula sebaliknya, jika motivasi beraffiliasi yang dimiliki karyawan semakin rendah, maka kinerja karyawan juga akan semakin rendah.

4.6 Uji Model

4.6.1 Koefisien Determinasi (R^2)

Imam Ghozali (Anoki Herdian Dito, 2010: 46) mengungkapkan bahwa koefisien determinasi pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel independen. Nilai koefisien determinasi adalah antara nol dan satu. Nilai R^2 yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen amat terbatas. Nilai yang mendekati satu berarti variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen.

Untuk regresi yang menggunakan 3 atau lebih variabel independen, biasanya menggunakan koefisien determinasi yang disesuaikan atau *adjusted R Square* (Priyatno, 2010: 81).

1. Koefisien Determinasi Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Berprestasi.

Hasil koefisien determinasi antara Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Berprestasi dapat dilihat hasilnya pada tabel berikut:

Tabel 4.27

Koefisien Determinasi

Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Berprestasi

Model Summary

<i>Model</i>	<i>R</i>	<i>R Square</i>	<i>Adjusted R Square</i>	<i>Std. Error of the Estimate</i>
1	.218 ^a	.048	.040	.67383

a. Predictors: (Constant), Budaya Organisasi (X_1)

Sumber: Olah Data Primer, 2012 (Lampiran G: 230).

Berdasarkan dari tabel 4.27, besarnya nilai $R\ Square = 0,048$. Dengan demikian koefisien determinasinya = $0,048 \times 100\% = 4,8\%$. Jadi, variabel bebas budaya organisasi mempengaruhi variabel motivasi berprestasi sebesar 4,8%. Sisanya, yaitu $100\% - 4,8\% = 95,2\%$ ditentukan oleh variabel-variabel lain yang tidak disertakan dalam penelitian.

2. Koefisien Determinasi Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Berkuasa.

Hasil koefisien determinasi antara Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Berkuasa dapat dilihat hasilnya pada tabel berikut:

Tabel 4.28

Koefisien Determinasi

Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Berkuasa

Model Summary

<i>Model</i>	<i>R</i>	<i>R Square</i>	<i>Adjusted R Square</i>	<i>Std. Error of the Estimate</i>
1	.193 ^a	.037	.030	.6524

a. Predictors: (Constant), Budaya Organisasi (X_1)

Sumber: Olah Data Primer, 2012 (Lampiran G: 231)

Berdasarkan dari tabel 4.28, besarnya nilai *R Square*=0,037. Dengan demikian koefisien determinasinya = $0,037 \times 100\% = 3,7\%$. Jadi, variabel bebas budaya organisasi mempengaruhi variabel motivasi berkuasa sebesar 3,7%. Sisanya, yaitu $100\% - 3,7\% = 96,3\%$ ditentukan oleh variabel-variabel lain yang tidak disertakan dalam penelitian.

3. Koefisien Determinasi Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Beraffiliasi.

Hasil koefisien determinasi antara Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Beraffiliasi dapat dilihat hasilnya pada tabel berikut:

Tabel 4.29

Koefisien Determinasi

Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Beraffiliasi

Model Summary

<i>Model</i>	<i>R</i>	<i>R Square</i>	<i>Adjusted R Square</i>	<i>Std. Error of the Estimate</i>
1	.176 ^a	.031	.024	.68674

a. Predictors: (Constant), Budaya Organisasi (X_1)

Sumber: Olah Data Primer, 2012 (Lampiran G: 232)

Berdasarkan dari tabel 4.29, besarnya nilai *R Square* =0,031. Dengan demikian koefisien determinasinya = $0,031 \times 100\% = 3,1\%$. Jadi, variabel bebas budaya organisasi mempengaruhi variabel motivasi beraffiliasi sebesar 3,1%. Sisanya, yaitu $100\% - 3,1\% = 96,9\%$ ditentukan oleh variabel-variabel lain yang tidak disertakan dalam penelitian.

4. Koefisien Determinasi Budaya Organisasi, Motivasi Berprestasi, Motivasi Berkuasa, Motivasi Beraffiliasi Terhadap Kinerja.

Hasil koefisien determinasi antara Budaya Organisasi, Motivasi Berprestasi, Motivasi Berkuasa, Motivasi Beraffiliasi Terhadap Kinerja dapat dilihat hasilnya pada tabel berikut:

Tabel 4.30

Koefisien Determinasi

Budaya Organisasi, Motivasi Berprestasi, Motivasi Berkuasa, Motivasi Beraffiliasi
Terhadap Kinerja

Model Summary				
<i>Model</i>	<i>R</i>	<i>R Square</i>	<i>Adjusted R Square</i>	<i>Std. Error of the Estimate</i>
1	.697 ^a	.485	.470	4.561

a. Predictors: (Constant), Motivasi Beraffiliasi, Budaya Organisasi, Motivasi Berprestasi, Motivasi Berkuasa
Sumber: Olah Data Primer, 2012 (Lampiran G: 233)

. Berdasarkan dari tabel 4.30, besarnya nilai *adjusted R Square* = 0,470. Dengan demikian koefisien determinasinya = $0,470 \times 100\% = 47\%$. Jadi, variabel bebas budaya organisasi, motivasi berprestasi, motivasi berkuasa dan motivasi beraffiliasi mempengaruhi variabel kinerja sebesar 47%. Sisanya, yaitu $100\% - 47\% = 53\%$ ditentukan oleh variabel-variabel lain yang tidak disertakan dalam penelitian.

4.6.2 Uji F

Uji F digunakan untuk melihat pengaruh antara variabel independen terhadap variabel dependen secara simultan, dimana apabila nilai f_{hitung} lebih besar dibanding f_{tabel} maka model yang digunakan adalah baik. Nilai f_{hitung} dapat dilihat pada hasil regresi dan nilai F tabel didapat melalui sig. $\alpha = 0,05$ dengan $df_1 = k$ dan $df_2 = n - k - 1$.

1. Hasil Uji F Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Berprestasi

Hasil uji F antara variabel budaya organisasi terhadap motivasi berprestasi dapat dilihat hasilnya pada tabel berikut:

Tabel 4.31

Uji F

Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Berprestasi

ANOVA

<i>Model</i>		<i>Sum of Squares</i>	<i>df</i>	<i>Mean Square</i>	<i>F</i>	<i>Sig.</i>
1	Regression	3.039	1	3.039	6.693	.011 ^a
	Residual	60.843	134	.454		
	Total	63.882	135			

a. Predictors: (Constant), Budaya Organisasi (X_1)

b. Dependent Variable: Motivasi Berprestasi ($X_{2.1}$)

Sumber: Data Primer, 2012 (Lampiran G: 230)

Berdasarkan tabel 4.31 di atas, kita dapat menentukan hasil uji F sebagai berikut:

1) Menentukan hipotesis nol dan hipotesis alternatif.

H_0 : Tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi terhadap motivasi berprestasi secara simultan.

H_a : Terdapat pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi terhadap motivasi berprestasi secara simultan.

2) Menentukan taraf signifikansi

Taraf Signifikansi dalam penelitian ini adalah 0,05.

3) Menentukan F_{hitung} dan F_{tabel}

- Berdasarkan tabel 4.31 di atas, dapat kita ketahui bahwa besarnya nilai F_{hitung} adalah 6,693.
- Berdasarkan tabel statistik data uji F dengan taraf signifikansi 0,05 $df_1=1$, dan $df_2=136-1-1=134$, diperoleh F_{tabel} sebesar 3,912.

4) Pengambilan keputusan

$F_{hitung} < F_{tabel}$, maka H_0 diterima.

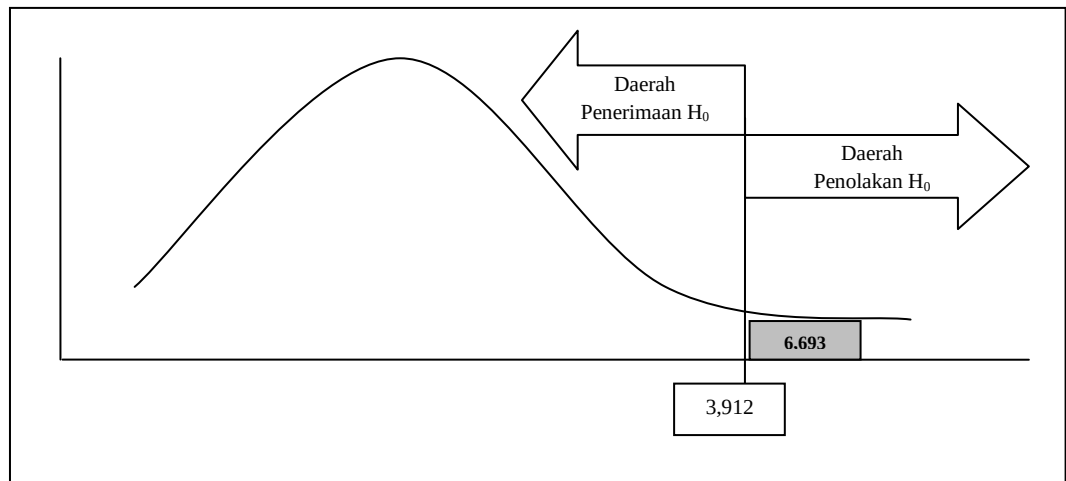
$F_{hitung} > F_{tabel}$, maka H_0 ditolak.

5) Gambar

Gambar 4.2

Kurva Uji F

Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Berprestasi



6) Kesimpulan

Berdasarkan gambar 4.2 di atas, dapat kita lihat bahwa F_{hitung} dengan nilai 6,693, sementara nilai F_{tabel} sebesar 3,912. Nilai $F_{hitung} = 6,693 > 3,912 = F_{tabel}$, hal ini menjadikan nilai F_{hitung} berada di daerah penolakan H_0 seperti yang terlihat pada gambar 4.2 di atas. Sehingga dapat disimpulkan bahwa H_0 ditolak, yang artinya

terdapat pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi terhadap motivasi berprestasi secara bersama-sama.

2. Hasil Uji F Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Berkuasa

Hasil uji F antara variabel budaya organisasi terhadap motivasi berkuasa dapat dilihat hasilnya pada tabel berikut:

Tabel 4.32

Uji F

Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Berkuasa

ANOVA^b

<i>Model</i>		<i>Sum of Squares</i>	<i>df</i>	<i>Mean Square</i>	<i>F</i>	<i>Sig.</i>
1	Regression	2.218	1	2.218	5.210	.024 ^a
	Residual	57.040	134	.426		
	Total	59.257	135			

a. Predictors: (Constant), Budaya Organisasi (X1)

b. Dependent Variable: Motivasi Berkuasa (X2.2)

Sumber: Olah Data Primer, 2012 (Lampiran G: 231)

Berdasarkan tabel 4.32 di atas, kita dapat menentukan hasil uji F sebagai berikut:

1) Menentukan hipotesis nol dan hipotesis alternatif.

H_0 : Tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi terhadap motivasi berkuasa secara simultan.

H_a : Terdapat pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi terhadap motivasi berkuasa secara simultan.

2) Menentukan taraf signifikansi

Taraf Signifikansi dalam penelitian ini adalah 0,05.

3) Menentukan F_{hitung} dan F_{tabel}

- Berdasarkan tabel 4.32 di atas, dapat kita ketahui bahwa besarnya nilai F_{hitung} adalah 5,210.
- Berdasarkan tabel statistik data uji F dengan taraf signifikansi 0,05 $df_1=1$, dan $df_2=136-1-1=134$, diperoleh F_{tabel} sebesar 3,912.

4) Pengambilan keputusan

$F_{hitung} < F_{tabel}$, maka H_0 diterima.

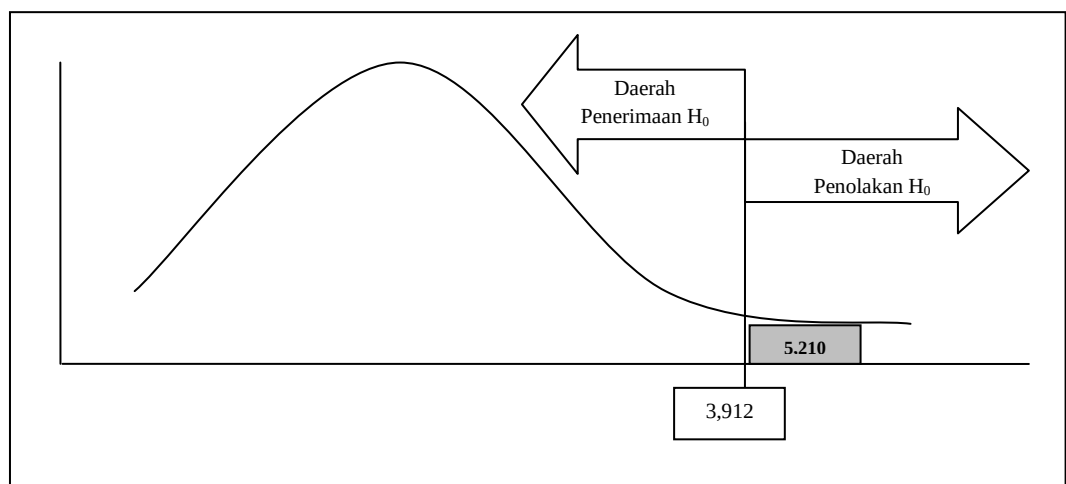
$F_{hitung} > F_{tabel}$, maka H_0 ditolak.

5) Gambar

Gambar 4.3

Kurva Uji F

Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Berkuasa



6) Kesimpulan

Berdasarkan gambar 4.3 di atas, dapat kita lihat bahwa F_{hitung} dengan nilai 5,210, sementara nilai F_{tabel} sebesar 3,912. Nilai $f_{hitung} = 5,210 > 3,912 = F_{tabel}$, hal

ini menjadikan nilai F_{hitung} berada di daerah penolakan H_0 seperti yang terlihat pada gambar 4.3 di atas. Sehingga dapat disimpulkan bahwa H_0 ditolak, yang artinya terdapat pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi terhadap motivasi berkuasa secara bersama-sama.

3. Hasil Uji F Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Beraffiliasi

Hasil uji F antara variabel budaya organisasi terhadap motivasi beraffiliasi dapat dilihat hasilnya pada tabel berikut:

Tabel 4.33

Uji F

Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Beraffiliasi

ANOVA^a

	Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2.031	1	2.031	4.307	.040 ^a
	Residual	63.196	134	.472		
	Total	65.227	135			

a. Predictors: (Constant), Budaya Organisasi (X1)

b. Dependent Variable: Motivasi Beraffiliasi (X2.3)

Sumber: Olah Data Primer, 2012 (Lampiran G: 232)

Berdasarkan tabel 4.33 di atas, kita dapat menentukan hasil uji F sebagai berikut:

1) Menentukan hipotesis nol dan hipotesis alternatif.

H_0 : Tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi terhadap motivasi beraffiliasi secara simultan.

H_a : Terdapat pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi terhadap motivasi beraffiliasi secara simultan.

2) Menentukan taraf signifikansi

Taraf Signifikansi dalam penelitian ini adalah 0,05.

3) Menentukan F_{hitung} dan F_{tabel}

- Berdasarkan tabel 4.33 di atas, dapat kita ketahui bahwa besarnya nilai F_{hitung} adalah 4,307.
- Berdasarkan tabel statistik data uji F dengan taraf signifikansi 0,05 $df_1=1$, dan $df_2=136-1-1=134$, diperoleh F_{tabel} sebesar 3,912.

4) Pengambilan keputusan

$F_{hitung} < F_{tabel}$, maka H_0 diterima.

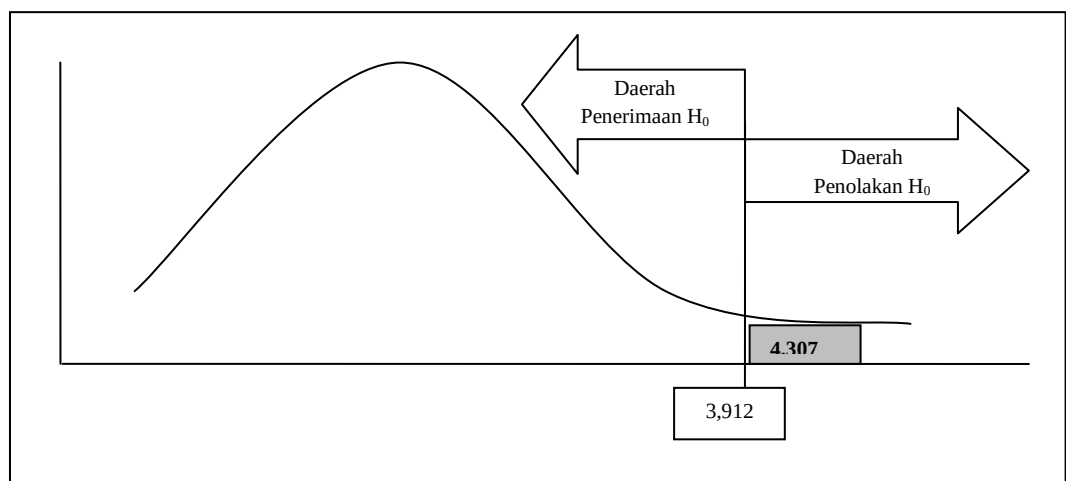
$F_{hitung} > F_{tabel}$, maka H_0 ditolak.

5) Gambar

Gambar 4.4

Kurva Uji F

Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Beraffiliasi



6) Kesimpulan

Berdasarkan gambar 4.4 di atas, dapat kita lihat bahwa F_{hitung} dengan nilai 4,307, sementara nilai F_{tabel} sebesar 3,912. Nilai $f_{hitung} = 4,307 > 3,912 = F_{tabel}$, hal

ini menjadikan nilai F_{hitung} berada di daerah penolakan H_0 seperti yang terlihat pada gambar 4.4 di atas. Sehingga dapat disimpulkan bahwa H_0 ditolak, yang artinya terdapat pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi terhadap motivasi beraffiliasi secara bersama-sama.

4. Hasil Uji F Budaya Organisasi, Motivasi Berprestasi, Motivasi Berkuasa & Motivasi Beraffiliasi Terhadap Kinerja

Hasil uji F antara variabel budaya organisasi, motivasi berprestasi, motivasi berkuasa & motivasi beraffiliasi terhadap kinerja dapat dilihat hasilnya pada tabel berikut:

Tabel 4.34

Uji F

Budaya organisasi, Motivasi Berprestasi, Motivasi Berkuasa & Motivasi Beraffiliasi Terhadap Kinerja

ANOVA^b

	Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2570.004	4	642.501	30.887	.000 ^a
	Residual	2725.025	131	20.802		
	Total	5295.029	135			

a. Predictors: (Constant), Motivasi Beraffiliasi, Budaya Organisasi, Motivasi Berprestasi, Motivasi Berkuasa

b. Dependent Variable: Kinerja

Sumber: Olah Data Primer, 2012 (Lampiran H: 233)

Berdasarkan tabel 4.34 di atas, kita dapat menentukan hasil uji F sebagai berikut:

1) Menentukan hipotesis nol dan hipotesis alternatif.

H_0 : Tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi, motivasi berprestasi, motivasi berkuasa & motivasi beraffiliasi terhadap kinerja secara simultan.

H_a : Terdapat pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi, motivasi berprestasi, motivasi berkuasa & motivasi beraffiliasi terhadap kinerja secara simultan.

2) Menentukan taraf signifikansi

Taraf Signifikansi dalam penelitian ini adalah 0,05.

3) Menentukan F_{hitung} dan F_{tabel}

- Berdasarkan tabel 4.34 di atas, dapat kita ketahui bahwa besarnya nilai F_{hitung} adalah 30,887.
- Berdasarkan tabel statistik data uji F dengan taraf signifikansi 0,05 $df_1=4$, dan $df_2=136-4-1=131$, diperoleh F_{tabel} sebesar 2,441.

4) Pengambilan keputusan

$F_{hitung} < F_{tabel}$, maka H_0 diterima.

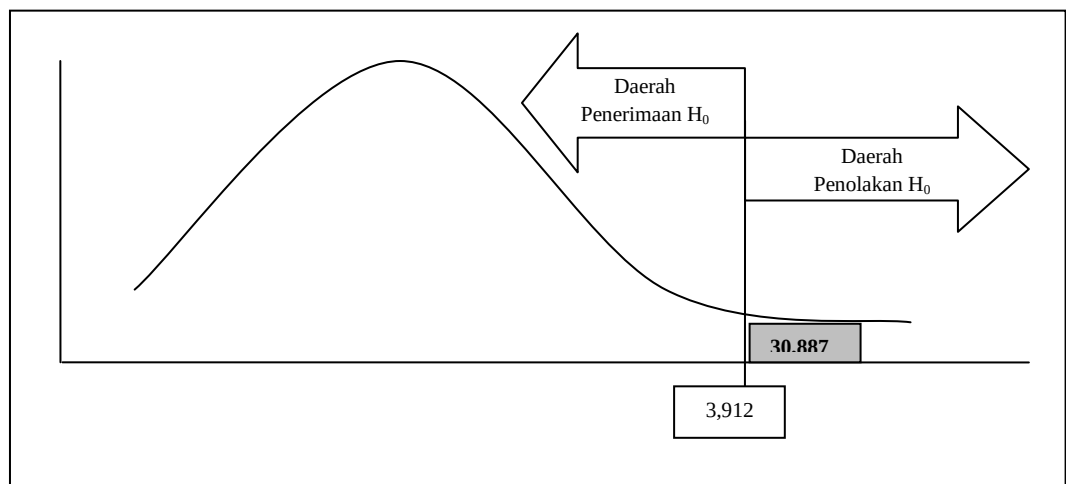
$F_{hitung} > F_{tabel}$, maka H_0 ditolak.

5) Gambar

Gambar 4.5

Kurva Uji F

Budaya Organisasi, Motivasi Berprestasi, Motivasi Berkuasa & Motivasi Beraffiliasi
Terhadap Kinerja



6) Kesimpulan

Berdasarkan gambar 4.5 di atas, dapat kita lihat bahwa F_{hitung} dengan nilai 30,887, sementara nilai F_{tabel} sebesar 3,912. Nilai $f_{\text{hitung}} = 30,887 > 3,912 = F_{\text{tabel}}$, hal ini menjadikan nilai F_{hitung} berada di daerah penolakan H_0 seperti yang terlihat pada gambar 4.5 di atas. Sehingga dapat disimpulkan bahwa H_0 ditolak, yang artinya terdapat pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi, motivasi berprestasi, motivasi berkuasa & motivasi beraffiliasi terhadap kinerja secara bersama-sama.

4.7 Uji Hipotesis

Pada pengujian hipotesis ini akan merepresentasikan pengaruh suatu variabel terhadap variabel lain yang dimodelkan dalam penelitian ini. Untuk menyatakan

diterima atau ditolaknya hipotesis, dilakukan dengan cara melakukan uji t dan uji intervening.

4.7.1 Uji t

Uji t ini digunakan untuk membuktikan pengaruh yang signifikan antara variabel independen terhadap variabel dependen. Uji t ini dilakukan dengan cara membandingkan besarnya nilai t_{hitung} dengan besarnya nilai t_{tabel} .

1. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Berprestasi

Hasil uji t antara variabel budaya organisasi terhadap motivasi berprestasi dapat dilihat hasilnya pada tabel berikut:

Tabel 4.35

Uji t

Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Berprestasi

Coefficients^a

Model		t	Sig.
1	(Constant)	4.097	.000
	Budaya Organisasi (X1)	2.587	.011

a. Dependent Variable: Motivasi Berprestasi (X2.1)

Sumber: Olah Data Primer, 2012 (Lampiran G: 230)

Berdasarkan tabel 4.35 di atas, kita dapat menentukan hasil uji t sebagai berikut:

- 1) Menentukan hipotesis nol dan hipotesis alternatif.

H_0 : Tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi terhadap motivasi berprestasi secara parsial.

H_a : Terdapat pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi terhadap motivasi berprestasi secara parsial.

- 2) Menentukan taraf signifikansi

Taraf Signifikansi dalam penelitian ini adalah 0,05.

- 3) Menentukan t_{hitung} dan t_{tabel}

- Berdasarkan tabel 4.35 di atas, dapat kita ketahui bahwa besarnya nilai $t_{hitung} = 2,587$.
- Berdasarkan tabel statistik data uji t dengan taraf signifikansi 0,05 $df=136-1-1=134$, diperoleh t_{tabel} sebesar 1,978.

- 4) Pengambilan keputusan

$t_{hitung} < t_{tabel}$ atau $-t_{hitung} > -t_{tabel}$, maka H_0 diterima.

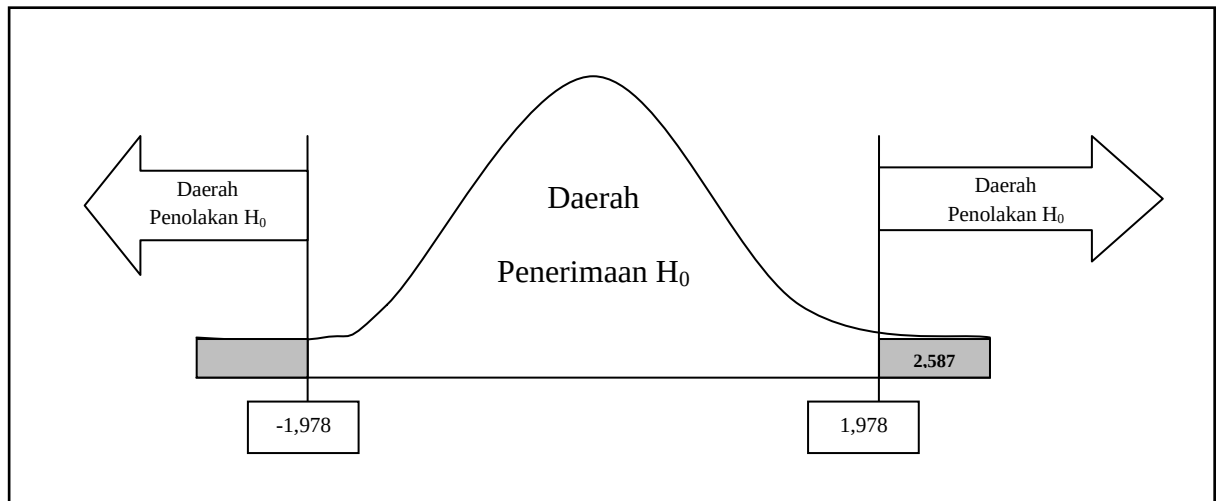
$t_{hitung} > t_{tabel}$ atau $-t_{hitung} < -t_{tabel}$, maka H_0 ditolak.

5) Gambar

Gambar 4.6

Kurva Uji t

Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Berprestasi



6) Kesimpulan

Berdasarkan Gambar 4,6 di atas, dapat kita lihat bahwa besarnya $t_{hitung} = 2,587 > 1,978 = t_{tabel}$. Hal ini menjadikan t_{hitung} berada pada daerah kurva penolakan H_0 . Sehingga dapat kita simpulkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap motivasi berprestasi secara parsial. Maka, Hipotesis 1 yang menyatakan bahwa “Terdapat Pengaruh Positif dan Signifikan dari Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Berprestasi” dapat terbukti.

2. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Berkuasa

Hasil uji t antara variabel budaya organisasi terhadap motivasi berkuasa dapat dilihat hasilnya pada tabel berikut:

Tabel 4.36

Uji t

Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Berkuasa

Coefficients^a

Model		t	Sig.
1	(Constant)	4.593	.000
	Budaya Organisasi (X1)	2.283	.024

a. Dependent Variable: Motivasi Berkuasa (X2.2)

Sumber: Olah Data Primer, 2012 (Lampiran G: 231)

Berdasarkan tabel 4.36 di atas, kita dapat menentukan hasil uji t sebagai berikut:

- 1) Menentukan hipotesis nol dan hipotesis alternatif.

H_0 : Tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi terhadap motivasi berkuasa secara parsial.

H_a : Terdapat pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi terhadap motivasi berkuasa secara parsial.

- 2) Menentukan taraf signifikansi

Taraf Signifikansi dalam penelitian ini adalah 0,05.

- 3) Menentukan t_{hitung} dan t_{tabel}

- Berdasarkan tabel 4.36 di atas, dapat kita ketahui bahwa besarnya nilai $t_{hitung} = 2,283$.
- Berdasarkan tabel statistik data uji t dengan taraf signifikansi 0,05 $df=136-1-1=134$, diperoleh t_{tabel} sebesar 1,978.

4) Pengambilan keputusan

$t_{hitung} < t_{tabel}$ atau $-t_{hitung} > -t_{tabel}$, maka H_0 diterima.

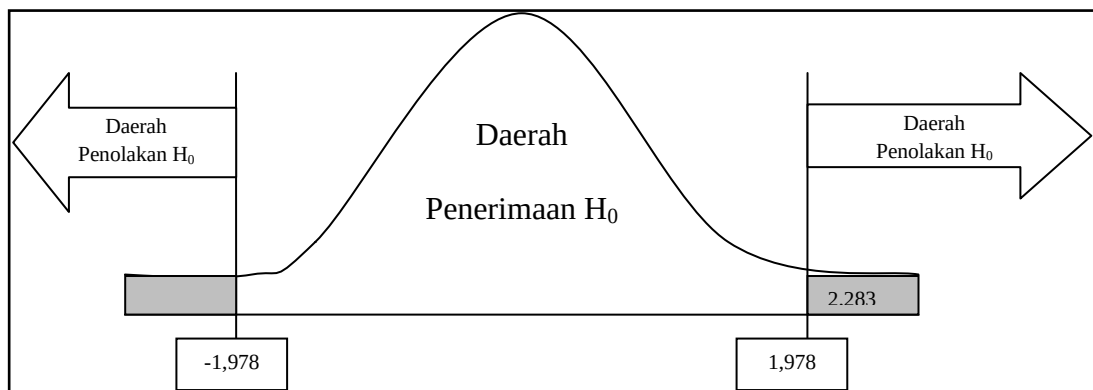
$t_{hitung} > t_{tabel}$ atau $-t_{hitung} < -t_{tabel}$, maka H_0 ditolak.

5) Gambar

Gambar 4.7

Kurva Uji t

Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Berkuasa



6) Kesimpulan

Berdasarkan Gambar 4,7 di atas, dapat kita lihat bahwa besarnya $t_{hitung} = 2,587 > 1,978 = t_{tabel}$. Hal ini menjadikan t_{hitung} berada pada daerah kurva penolakan H_0 . Sehingga dapat kita simpulkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap motivasi berkuasa secara parsial. Maka, Hipotesis 4 yang menyatakan bahwa “Terdapat Pengaruh Positif dan Signifikan dari Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Berkuasa” dapat terbukti.

3. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Beraffiliasi

Hasil uji t antara variabel budaya organisasi terhadap motivasi beraffiliasi dapat dilihat hasilnya pada tabel berikut:

Tabel 4.37

Uji t

Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Beraffiliasi

Coefficients^a

	Model	t	Sig.
1	(Constant)	4.408	.000
	Budaya Organisasi (X1)	2.075	.040

a. Dependent Variable: Motivasi Beraffiliasi (X2.3)

Sumber: Olah Data Primer, 2012 (Lampiran G: 232)

Berdasarkan tabel 4.36 di atas, kita dapat menentukan hasil uji t sebagai berikut:

- 1) Menentukan hipotesis nol dan hipotesis alternatif.

H_0 : Tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi terhadap motivasi beraffiliasi secara parsial.

H_a : Terdapat pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi terhadap motivasi beraffiliasi secara parsial.

- 2) Menentukan taraf signifikansi

Taraf Signifikansi dalam penelitian ini adalah 0,05.

- 3) Menentukan t_{hitung} dan t_{tabel}

➤ Berdasarkan tabel 4.37 di atas, dapat kita ketahui bahwa besarnya nilai $t_{hitung} = 2,075$.

➤ Berdasarkan tabel statistik data uji t dengan taraf signifikansi 0,05 $df=136-1-1=134$, diperoleh t_{tabel} sebesar 1,978.

4) Pengambilan keputusan

$t_{hitung} < t_{tabel}$ atau $-t_{hitung} > -t_{tabel}$, maka H_0 diterima.

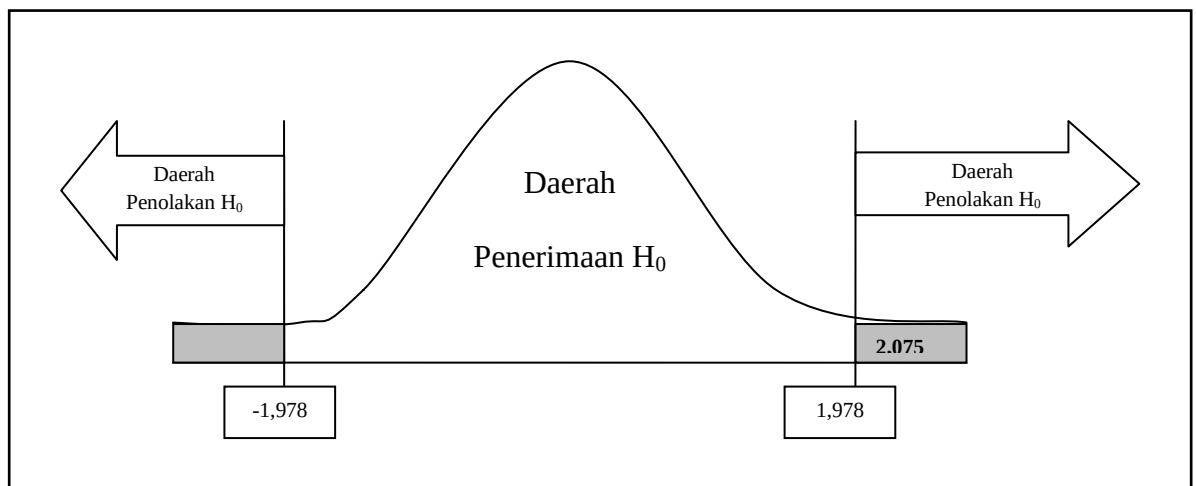
$t_{hitung} > t_{tabel}$ atau $-t_{hitung} < -t_{tabel}$, maka H_0 ditolak.

5) Gambar

Gambar 4.8

Kurva Uji t

Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Beraffiliasi



6) Kesimpulan

Berdasarkan Gambar 4,8 di atas, dapat kita lihat bahwa besarnya $t_{hitung} = 2,075 > 1,978 = t_{tabel}$. Hal ini menjadikan t_{hitung} berada pada daerah kurva penolakan H_0 . Sehingga dapat kita simpulkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap motivasi beraffiliasi secara parsial. Maka, Hipotesis 7 yang menyatakan bahwa “Terdapat Pengaruh Positif dan Signifikan dari Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Beraffiliasi” dapat terbukti.

4. Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi Berprestasi, Motivasi Berkuasa & Motivasi Beraffiliasi Terhadap Kinerja

Hasil uji t antara variabel budaya organisasi, motivasi berprestasi, motivasi berkuasa & motivasi beraffiliasi terhadap kinerja dapat dilihat hasilnya pada tabel berikut:

Tabel 4.38

Uji t

Budaya Organisasi, Motivasi Berprestasi, Motivasi Berkuasa & Motivasi Beraffiliasi
Terhadap Kinerja

	Model	t	Sig.
1	(Constant)	1.923	.057
	Budaya Organisasi	10.019	.000
	Motivasi Berprestasi	-.603	.548
	Motivasi Berkuasa	.985	.326
	Motivasi Beraffiliasi	.400	.690

a. Dependent Variable: Kinerja

Sumber: Olah Data Primer, 2012 (Lampiran G: 233)

Berdasarkan tabel 4.38 di atas, kita dapat menentukan hasil uji t sebagai berikut:

1) Menentukan hipotesis nol dan hipotesis alternatif.

H_0 : Tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi, motivasi berprestasi, motivasi berkuasa & motivasi beraffiliasi terhadap kinerja secara parsial.

H_a : Terdapat pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi, motivasi berprestasi, motivasi berkuasa & motivasi beraffiliasi terhadap kinerja secara parsial.

2) Menentukan taraf signifikansi

Taraf Signifikansi dalam penelitian ini adalah 0,05.

3) Menentukan t_{hitung} dan t_{tabel}

- Berdasarkan tabel 4.38 di atas, dapat kita ketahui bahwa besarnya nilai t_{hitung} masing-masing variabel independen terhadap variabel kinerja adalah t_{hitung} budaya organisasi = 10,019, t_{hitung} motivasi berprestasi = -0,603, t_{hitung} motivasi berkuasa = 0,985 & t_{hitung} motivasi beraffiliasi = 0,400.
- Berdasarkan tabel statistik data uji t dengan taraf signifikansi 0,05 $df=136-4-1=131$, diperoleh t_{tabel} sebesar 1,978.

4) Pengambilan keputusan

$t_{hitung} < t_{tabel}$ atau $-t_{hitung} > -t_{tabel}$, maka H_0 diterima.

$t_{hitung} > t_{tabel}$ atau $-t_{hitung} < -t_{tabel}$, maka H_0 ditolak.

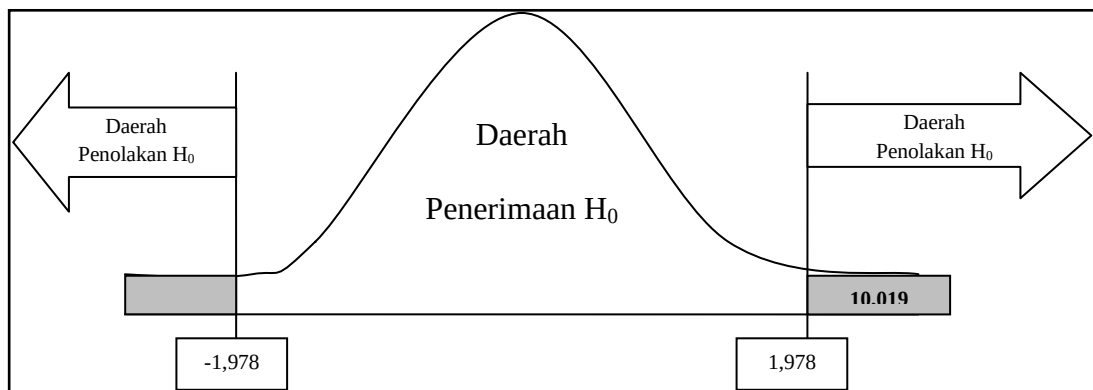
5) Gambar

a. Budaya Organisasi Terhadap Kinerja

Gambar 4.9

Kurva Uji t

Budaya Organisasi Terhadap Kinerja

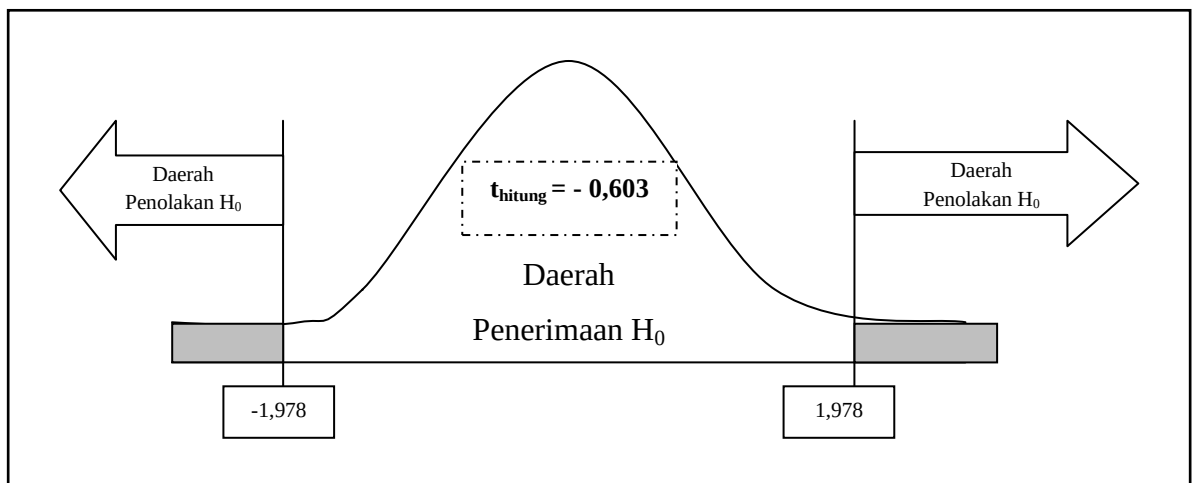


b. Motivasi Berprestasi

Gambar 4.10

Kurva Uji t

Motivasi Berprestasi Terhadap Kinerja

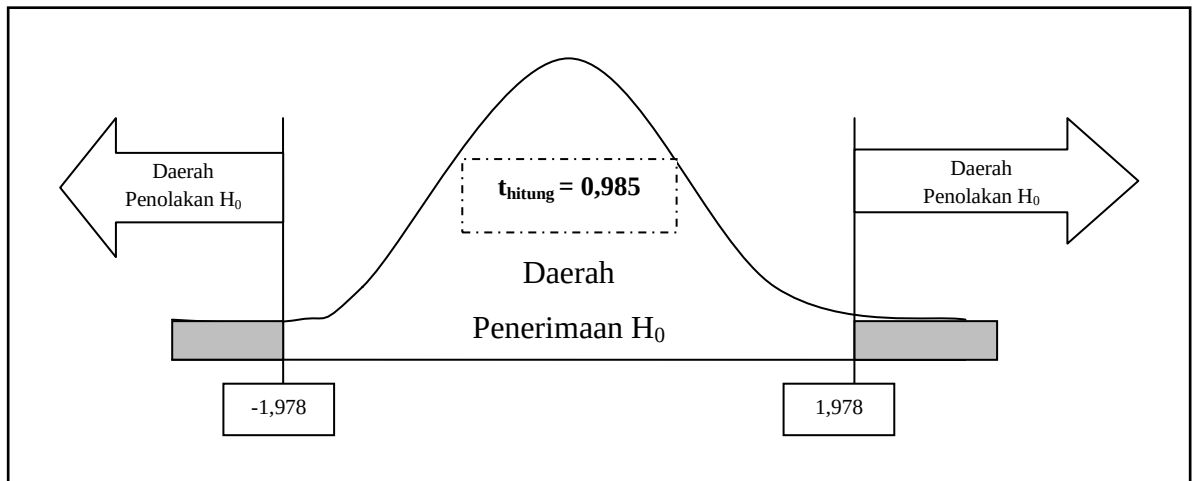


c. Motivasi Berkuasa

Gambar 4.11

Kurva Uji t

Motivasi Berkuasa Terhadap Kinerja

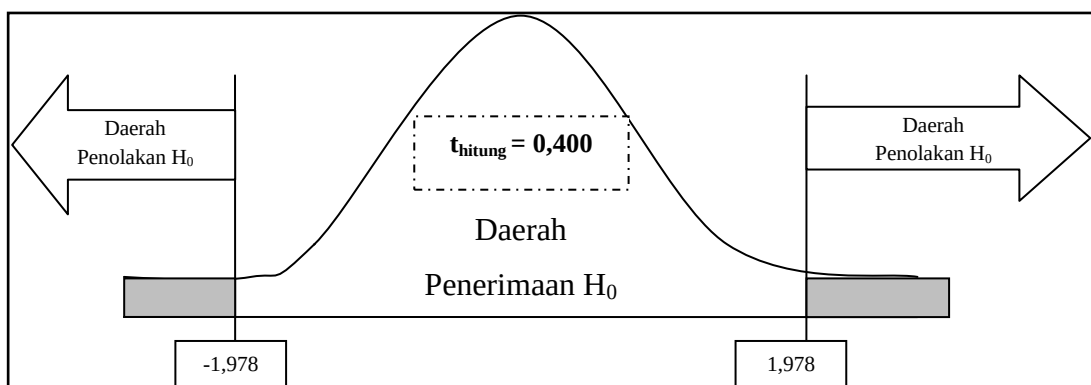


d. Motivasi Beraffiliasi

Gambar 4.12

Kurva Uji t

Motivasi Beraffiliasi Terhadap Kinerja



6) Kesimpulan

- a. Berdasarkan Gambar 4.9 di atas, dapat kita lihat bahwa besarnya t_{hitung} budaya organisasi terhadap kinerja = $10,019 > 1,978 = t_{tabel}$. Hal ini menjadikan t_{hitung} budaya organisasi terhadap kinerja berada pada daerah kurva penolakan H_0 . Sehingga dapat kita simpulkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja secara parsial. Maka, Hipotesis 10 yang menyatakan bahwa “Terdapat Pengaruh Positif dan Signifikan dari Budaya Organisasi Terhadap Kinerja” dapat terbukti.
- b. Berdasarkan Gambar 4.10 di atas, dapat kita lihat bahwa besarnya t_{hitung} motivasi berprestasi terhadap kinerja = $-0,603 > -1,978 = t_{tabel}$. Hal ini menjadikan t_{hitung} motivasi berprestasi terhadap kinerja berada pada daerah kurva penerimaan H_0 . Sehingga dapat kita simpulkan bahwa motivasi berprestasi tidak memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja secara parsial. Maka, Hipotesis 2 yang menyatakan bahwa “Terdapat Pengaruh Positif dan Signifikan dari Motivasi Berprestasi Terhadap Kinerja” tidak terbukti.
- c. Berdasarkan Gambar 4.11 di atas, dapat kita lihat bahwa besarnya t_{hitung} motivasi berkuasa terhadap kinerja = $0,985 < 1,978 = t_{tabel}$. Hal ini menjadikan t_{hitung} motivasi berkuasa terhadap kinerja berada pada daerah kurva penerimaan H_0 . Sehingga dapat kita simpulkan bahwa motivasi berkuasa tidak memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja secara parsial. Maka, Hipotesis 5 yang menyatakan bahwa “Terdapat

Pengaruh Positif dan Signifikan dari Motivasi Berkuasa Terhadap Kinerja” tidak terbukti.

- d. Berdasarkan Gambar 4.12 di atas, dapat kita lihat bahwa besarnya t_{hitung} motivasi beraffiliasi terhadap kinerja = $0,400 < 1,978 = t_{tabel}$. Hal ini menjadikan t_{hitung} motivasi beraffiliasi terhadap kinerja berada pada daerah kurva penerimaan H_0 . Sehingga dapat kita simpulkan bahwa motivasi beraffiliasi tidak memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja secara parsial. Maka, Hipotesis 8 yang menyatakan bahwa “Terdapat Pengaruh Positif dan Signifikan dari Motivasi Berkuasa Terhadap Kinerja” tidak terbukti.

4.7.2 Uji Efek Mediasi

Agar dapat membuktikan bahwa variabel motivasi mampu menjadi variabel yang memediasi antara budaya organisasi terhadap kinerja, maka akan dilakukan perhitungan pengaruh langsung dan tidak langsung antara budaya organisasi terhadap kinerja. Apabila besarnya pengaruh tidak langsung budaya organisasi melalui variabel motivasi lebih besar dari besarnya pengaruh secara langsung antara budaya organisasi terhadap kinerja, maka variabel motivasi dapat dikatakan mampu menjadi variabel yang memediasi hubungan antara budaya organisasi terhadap kinerja. Begitu pula sebaliknya, jika besarnya pengaruh tidak langsung budaya organisasi melalui variabel motivasi justru lebih kecil dari besarnya pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kinerja, maka variabel motivasi dapat dikatakan tidak mampu menjadi variabel yang memediasi hubungan antara budaya organisasi terhadap kinerja.

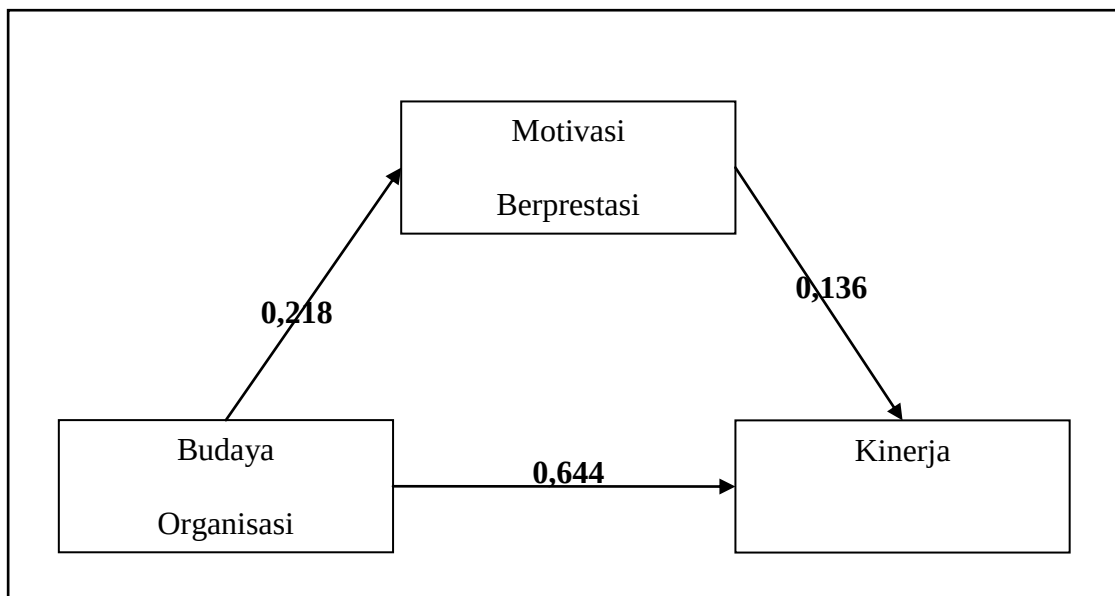
Untuk melakukan perhitungan secara langsung dan tidak langsung dapat dilakukan dengan melihat besarnya nilai *standardized coefficients* regresi masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen dan dapat dibuat gambar analisis jalur sebagai berikut:

1. Hasil Uji Analisis Jalur I

Hasil output SPSS diketahui bahwa nilai *standardized beta* budaya organisasi terhadap motivasi berprestasi sebesar 0,218. Sementara hasil output SPSS yang merupakan nilai koefisien jalur budaya organisasi terhadap kinerja diperoleh nilai *standardized beta* sebesar 0,644 dan nilai koefisien jalur motivasi berprestasi terhadap kinerja sebesar 0,136.

Gambar 4.13

Analisis Intervening Budaya Organisasi Terhadap Kinerja
Melalui Motivasi Berprestasi



Pengaruh dari budaya organisasi terhadap kinerja dengan motivasi berprestasi sebagai variabel intervening menghasilkan besarnya nilai koefisien pengaruh tidak

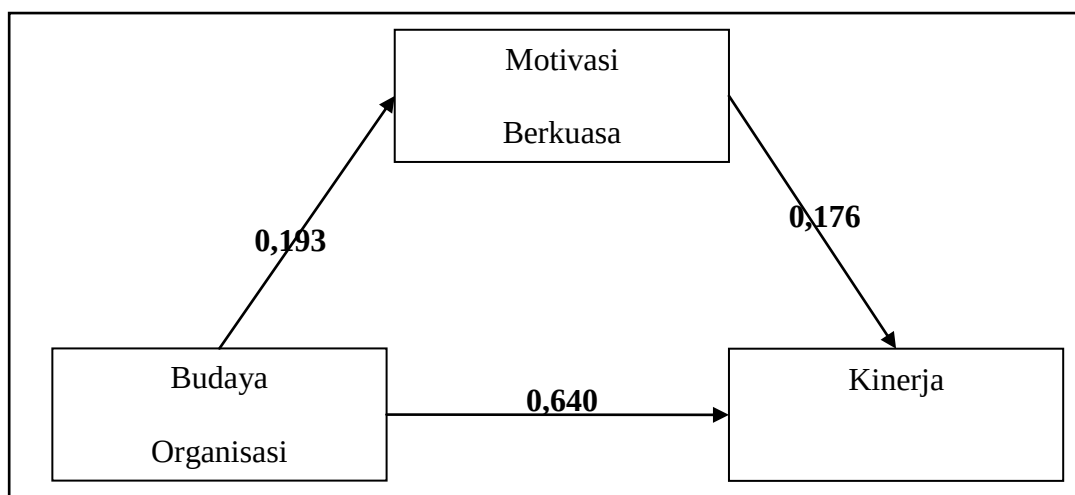
langsung sebesar $0,218 \times 0,136 = 0,030$. Besarnya nilai tersebut lebih kecil dibandingkan dengan besarnya nilai koefisien pengaruh langsung antara budaya organisasi terhadap kinerja, yaitu $0,644 > 0,030$. Berdasarkan data perhitungan tersebut, maka dapat kita tarik kesimpulan bahwa motivasi berprestasi tidak dapat memediasi hubungan antara budaya organisasi terhadap kinerja. Sehingga, hipotesis 3 yang menyatakan bahwa “Terdapat Pengaruh yang Positif dan Signifikan dari Budaya Organisasi Melalui Variabel Intervening Berprestasi Terhadap Kinerja Karyawan” tidak terbukti.

2. Hasil Uji Analisis Jalur II

Hasil output SPSS diketahui bahwa nilai *standardized beta* budaya organisasi terhadap motivasi berkuasa sebesar 0,193. Sementara hasil output SPSS yang merupakan nilai koefisien jalur budaya organisasi terhadap kinerja diperoleh nilai *standardized beta* sebesar 0,640 dan nilai koefisien jalur motivasi berkuasa terhadap kinerja sebesar 0,176.

Gambar 4.14

Analisis Intervening Budaya Organisasi Terhadap Kinerja
Melalui Motivasi Berkuasa



Pengaruh dari budaya organisasi terhadap kinerja dengan motivasi berkuasa sebagai variabel intervening menghasilkan besarnya nilai koefisien pengaruh tidak langsung sebesar $0,193 \times 0,176 = 0,034$. Besarnya nilai tersebut lebih kecil dibandingkan dengan besarnya nilai koefisien pengaruh langsung antara budaya organisasi terhadap kinerja, yaitu $0,640 > 0,034$. Berdasarkan data perhitungan tersebut, maka dapat kita tarik kesimpulan bahwa motivasi berkuasa tidak dapat memediasi hubungan antara budaya organisasi terhadap kinerja. Sehingga, hipotesis 6 yang menyatakan bahwa “Terdapat Pengaruh yang Positif dan Signifikan dari Budaya Organisasi Melalui Variabel Intervening Berkuasa Terhadap Kinerja Karyawan” tidak terbukti.

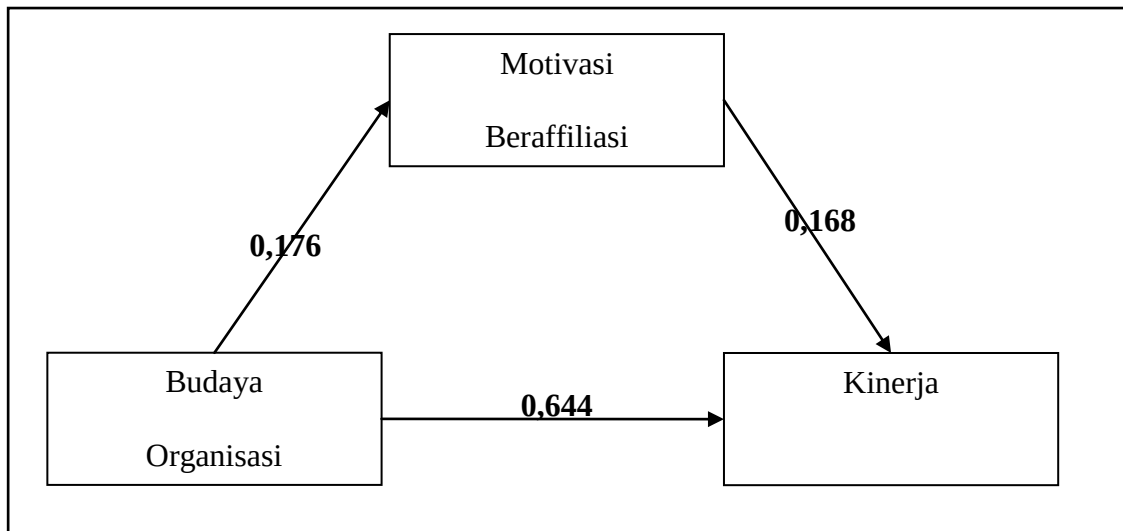
3. Hasil Uji Analisis Jalur III

Hasil output SPSS diketahui bahwa nilai *standardized beta* budaya organisasi terhadap motivasi beraffiliasi sebesar 0,176. Sementara hasil output SPSS yang merupakan nilai koefisien jalur budaya organisasi terhadap kinerja diperoleh nilai *standardized beta* sebesar 0,644 dan nilai koefisien jalur motivasi beraffiliasi terhadap kinerja sebesar 0,168.

Gambar 4.15

Analisis Intervening Budaya Organisasi Terhadap Kinerja

Melalui Motivasi Beraffiliasi



Pengaruh dari budaya organisasi terhadap kinerja dengan motivasi beraffiliasi sebagai variabel intervening menghasilkan besarnya nilai koefisien pengaruh tidak langsung sebesar $0,176 \times 0,168 = 0,030$. Besarnya nilai tersebut lebih kecil dibandingkan dengan besarnya nilai koefisien pengaruh langsung antara budaya organisasi terhadap kinerja, yaitu $0,644 > 0,030$. Berdasarkan data perhitungan tersebut, maka dapat kita tarik kesimpulan bahwa motivasi beraffiliasi tidak dapat memediasi hubungan antara budaya organisasi terhadap kinerja. Sehingga, hipotesis 9 yang menyatakan bahwa “Terdapat Pengaruh yang Positif dan Signifikan dari Budaya Organisasi Melalui Variabel Intervening beraffiliasi Terhadap Kinerja Karyawan” tidak terbukti.

Berdasarkan hasil analisis uji t dan uji efek mediasi di atas, kita dapat membuat sebuah keputusan atas rangkuman hasil pengujian yang terdapat pada tabel 4.44 seperti berikut ini:

Tabel 4.39

Kesimpulan hasil pengujian hipotesis

Hipotesis	Variabel	Koefisien variabel	Koefisien Korelasi	t_{hitung}	t_{tabel}	Kesimpulan
H ₁	Budaya organisasi → Motivasi berprestasi	0,395	0,218	2,587	1,978	Terbukti
H ₂	Motivasi berprestasi → Kinerja	-0,181	-0,079	-0,603	1,978	Tidak Terbukti
H ₄	Budaya organisasi → Motivasi berkuasa	0,338	0,193	2,283	1,978	Terbukti
H ₅	Motivasi berkuasa → Kinerja	0,421	0,178	0,985	1,978	Tidak Terbukti
H ₇	Budaya organisasi → Motivasi beraffiliasi	0,323	0,176	2,075	1,978	Terbukti
H ₈	Motivasi beraffiliasi → Kinerja	0,160	0,071	0,400	1,978	Tidak Terbukti
H ₁₀	Budaya organisasi → Kinerja	0,625	0,644	10,019	1,978	Terbukti

Tabel 4.40

Kesimpulan hasil pengujian efek mediasi

Hipotesis	Model Jalur	Pengaruh Tidak Langsung			Pengaruh langsung	Kesimpulan
		P ₁	P ₂	P ₁ x P ₂		
H3	Budaya organisasi → Kinerja Motivasi berprestasi → Kinerja	0,218	0,136	0,030	0,644	Tidak terbukti
H6	Budaya organisasi → Kinerja Motivasi berkuasa → Kinerja	0,193	0,176	0,034	0,640	Tidak terbukti
H9	Budaya organisasi → Kinerja Motivasi berafiliasi → Kinerja	0,176	0,168	0,030	0,644	Tidak terbukti

4.8 Pembahasan

Hasil penelitian ini menyatakan bahwa PT Telekomunikasi Indonesia Tbk. Yogyakarta memiliki budaya organisasi yang kuat, disamping itu para karyawannya mempunyai motivasi tinggi dalam bekerja, sehingga berdampak pada tinggi-rendahnya kinerja karyawan. Dari deskripsi tersebut, mengisyaratkan bahwa antara budaya organisasi dan motivasi memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Keberadaan pengaruh dari variabel budaya organisasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan dibuktikan dalam pengujian hipotesis, yang dapat dijelaskan sebagai berikut :

Hasil penelitian ini menyebutkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara budaya organisasi terhadap motivasi berprestasi, motivasi berkuasa, maupun motivasi berafiliasi karyawan. Hal ini menjelaskan semakin kuat budaya organisasi dalam perusahaan akan menjadikan tingginya motivasi berprestasi, berkuasa, dan berafiliasi dari para karyawan. Bagi perusahaan, menciptakan budaya organisasi yang kuat dalam perusahaan merupakan hal yang sangat penting, karena dapat menjadikan karyawan memiliki motivasi yang tinggi dalam pencapaian keinginan individu untuk berprestasi, menguasai *skill*, pengendalian atau standar tinggi dalam pekerjaan. Hal ini sependapat dengan Darsono (2006 : 174), yang menyatakan bahwa bahwa suatu perusahaan harus memiliki budaya yang kuat seperti yang dilakukan oleh perusahaan Jepang dan AS. Budaya perusahaan Jepang memiliki kepekaan yang tinggi terhadap persaingan terutama dengan AS dan Eropa; ia menyajikan produk sesuai dengan kebutuhan dan daya beli pelanggan. Budaya AS dan Eropa adalah mempertahankan kualitas produk dengan teknologi canggih. Banyak perusahaan yang meniru gaya Jepang, yakni mengembangkan strategi bersaing untuk menghadapi perubahan lingkungan.

Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara budaya organisasi terhadap motivasi berkuasa karyawan. Kondisi ini berarti bahwa budaya organisasi selain mempengaruhi keinginan individu karyawan untuk berprestasi, juga akan berpengaruh pada keinginan karyawan yang memiliki motivasi berkuasa tinggi. Artinya, budaya organisasi yang ada di PT Telkom Indonesia, Tbk. Yogyakarta saat ini merupakan budaya organisasi yang tertanam kuat dalam perusahaan, hal ini dibuktikan dengan besarnya hasil uji deskriptif yang menunjukkan skor budaya organisasi berada dalam interval kategori kuat. Dan hasil pengujian melalui uji t, menghasilkan

kesimpulan seperti yang disebutkan dalam paragraf ini. Dari sini, penulis sangat mungkin untuk mengatakan bahwa budaya organisasi yang tertanam di PT Telkom Indonesia, Tbk. Yogyakarta saat ini merupakan budaya organisasi kuat dan tepat sekali untuk dipertahankan atau bahkan untuk ditingkatkan, agar budaya organisasi yang ada seperti saat ini, mampu secara lebih jauh melakukan peran yang lebih besar terhadap peningkatan motivasi berkuasa karyawan dalam perusahaan.

Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara budaya organisasi terhadap motivasi beraffiliasi karyawan. Hal ini berarti menunjukkan bahwa tingginya budaya organisasi akan mendorong tingginya seseorang untuk berhubungan baik dengan sesama rekan kerja. Sehingga dalam hal ini, dapat kita katakan bahwasannya budaya organisasi yang terdapat di PT Telkom Indonesia, Tbk Yogyakarta ini, merupakan budaya organisasi yang sejalan dengan kebutuhan karyawannya dalam beraffiliasi. Sehingga adanya budaya organisasi yang semakin kuat dalam perusahaan, merupakan hal yang sangat baik bagi keberlangsungan meningkatnya motivasi beraffiliasi para karyawannya dalam bekerja. Adanya dampak pengaruh yang positif dan signifikan dari budaya organisasi terhadap motivasi berprestasi, motivasi berkuasa, & motivasi beraffiliasi ini, sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh H Teman Koesmono (2005) yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap motivasi dan kepuasan kerja serta kinerja karyawan pada industri pengolahan kayu skala menengah di Jawa Timur dapat diterima.

Dari ketiga variabel motivasi yang digunakan dalam penelitian ini, baik berprestasi, berkuasa, & beraffiliasi, diperoleh informasi berdasarkan pengolahan data bahwa terdapat pengaruh yang negatif dari motivasi berprestasi karyawan terhadap kinerja karyawan, akan tetapi sifat dari pengaruh tersebut tidaklah signifikan. Hal ini

menjelaskan bahwa semakin tinggi kebutuhan motivasi berprestasi karyawan, akan menjadikan kinerja karyawan tersebut justru menurun. Akan tetapi besarnya pengaruh negatif tersebut tidaklah signifikan, sehingga tidak menjadi permasalahan yang besar pengaruhnya terhadap penurunan kinerja karyawan. Adanya pengaruh negatif dari motivasi terhadap kinerja ini, sangat mungkin disebabkan karena seperti dijelaskan pada pembahasan di atas bahwa budaya memberikan pengaruh yang positif & signifikan terhadap motivasi berprestasi, motivasi berkuasa, & motivasi beraffiliasi. Sehingga ketika motivasi berprestasi mempengaruhi kinerja secara parsial, maka akan menimbulkan dampak yang negatif bagi kinerja karyawan di perusahaan.

Begitupun dengan motivasi berkuasa & motivasi beraffiliasi, kedua motivasi ini pun secara parsial memberikan dampak yang positif bagi kinerja perusahaan, akan tetapi dampak positif yang terjadi, tidaklah signifikan mempengaruhi kinerja karyawan di perusahaan. Sehingga dalam hal ini kontribusi dari masing-masing pengaruh motivasi berkuasa & beraffiliasi belum bias memberikan dampak yang begitu berarti terhadap peningkatan kinerja. Terjadinya pengaruh yang demikian, sangat boleh jadi disebabkan karena hal yang sama seperti motivasi berprestasi di atas. Yakni karena motivasi berkuasa & motivasi beraffiliasi tidak dapat mempengaruhi kinerja secara parsial, akan tetapi kehadiran motivasi berkuasa dan beraffiliasi yang tinggi, harus mampu disokong oleh adanya budaya organisasi yang kuat dalam perusahaan. Adanya pengaruh yang tidak signifikan ini, sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Ida Ayu Brahmasari dan Agus Suprayetno (2008) yang menyatakan bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan.

Berbeda dengan pengaruh secara parsial, hasil temuan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa jika motivasi berprestasi, motivasi berkuasa, motivasi beraffiliasi

dan budaya organisasinya dilihat pengaruhnya terhadap kinerja secara simultan, variabel-variabel independen tersebut justru memberikan dampak pengaruh yang positif dan signifikan. Sehingga dalam hal ini sangat boleh jadi, adanya motivasi berprestasi, motivasi berkuasa dan motivasi beraffiliasi yang tinggi dalam diri karyawan, merupakan komponen motivasi yang sifatnya tidak dapat dipisahkan satu sama lain dengan budaya organisasi. Karena, tingginya motivasi berprestasi, motivasi berkuasa & motivasi beraffiliasi yang dimiliki oleh para karyawan PT Telkom Indonesia, Tbk. Yogyakarta, tidak memberikan dampak yang signifikan bahkan negatif (motivasi berprestasi) terhadap kinerja secara parsial. Oleh karenanya, perusahaan dituntut untuk mampu mempertahankan kekuatan budaya organisasi yang ada saat ini, atau bahkan mampu meningkatkannya. Hal ini dilakukan agar antara budaya organisasi, motivasi berprestasi, motivasi berkuasa & motivasi beraffiliasi dapat menimbulkan dampak yang positif dan signifikan yang lebih besar terhadap kinerja secara simultan.

Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja melalui variabel intervening motivasi, baik itu motivasi berprestasi, berkuasa maupun beraffiliasi. Akan tetapi besarnya peran variabel motivasi sebagai variabel intervening tidak begitu besar. Sehingga dalam hal ini, pengaruh tidak langsung yang dimiliki variabel budaya terhadap kinerja setelah diintervening oleh motivasi justru lebih kecil jika dibandingkan dengan pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kinerja. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun motivasi berprestasi, berkuasa & beraffiliasi yang dimiliki karyawan cukup tinggi, belum tentu memberikan dampak yang lebih baik ketika mengintervensi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja. Hal tersebut sangat mungkin terjadi tatkala motivasi tinggi yang dimiliki karyawan tidaklah sejalan dengan budaya organisasi yang ada di perusahaan. Sehingga hal ini dapat

menjadi salah satu pertimbangan bagaimana motivasi tidak dapat memediasi budaya organisasi terhadap kinerja.

Terdapat pengaruh positif dan signifikan secara langsung dari budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT Telkom Indonesia, Tbk. Yogyakarta, baik secara parsial maupun secara simultan. Besarnya pengaruh langsung lebih besar jika dibandingkan dengan pengaruh tidak langsung budaya organisasi terhadap kinerja melalui intervening motivasi. Sehingga berdasarkan hasil penelitian ini, maka dapat dikatakan bahwa budaya organisasi dalam perusahaan harus dapat dipertahankan atau bahkan ditingkatkan, begitu pula perusahaan harus dapat menciptakan suasana karyawan yang memiliki misi dan visi yang tinggi dalam memajukan perusahaan. Budaya perusahaan dalam hal ini harus mendapat prioritas pertama dalam kehidupan suatu organisasi perusahaan. Sebab ia merupakan “pelita” yang memberikan penerangan kepada semua orang yang melibatkan diri dalam perusahaan tersebut. Dengan terciptanya suasana budaya organisasi dan motivasi yang baik ini dipastikan kinerja karyawan bagi perusahaan adalah baik.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan tentang pengaruh budaya organisasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan pada PT Telekomunikasi Indonesia Tbk. Yogyakarta, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

- 1) Secara Simultan, budaya organisasi, motivasi berprestasi, motivasi berkuasa dan motivasi beraffiliasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
- 2) Secara parsial, budaya organisasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
- 3) Secara parsial, motivasi berprestasi memiliki pengaruh yang negatif akan tetapi tidak signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan motivasi berkuasa serta motivasi beraffiliasi memiliki pengaruh yang positif, akan tetapi tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.
- 4) Terdapat pengaruh langsung yang positif dan signifikan dari budaya organisasi terhadap motivasi karyawan di PT Telekomunikasi Indonesia Tbk. Yogyakarta baik terhadap motivasi berprestasi, motivasi berkuasa, dan motivasi beraffiliasi.
- 5) Terdapat pengaruh tidak langsung budaya organisasi terhadap kinerja melalui motivasi baik melalui motivasi berprestasi, motivasi berkuasa, dan motivasi beraffiliasi di PT Telekomunikasi Indonesia Tbk. Yogyakarta akan tetapi besarnya pengaruh tidak langsung motivasi sebagai mediasi tersebut, tidak dapat

membuktikan motivasi sebagai variabel mediator yang menghubungkan antara budaya organisasi terhadap kinerja.

5.2 Saran

Berdasarkan hasil pembahasan dan kesimpulan di atas, bahwa budaya organisasi secara langsung berpengaruh lebih besar terhadap kinerja karyawan dibandingkan dengan pengaruh tidak langsung budaya organisasi melalui motivasi sebagai intervening, maka sebaiknya PT Telekomunikasi Indonesia Tbk. Yogyakarta untuk lebih gencar lagi dalam menanamkan budaya organisasi yang kuat kepada karyawannya dalam perusahaan. Karena terbukti adanya budaya organisasi ini, dapat meningkatkan kinerja karyawan baik secara parsial maupun secara simultan.

Daftar Pustaka

- Admin, (2012), *Profil Perusahaan*, diakses dari situs <http://www.telkom.co.id/hubungan-investor/profil-perusahaan/> pada tanggal 13 Maret 2012 Jam 14:43
- Admin, (2012), *Budaya Korporasi dan Etika Bisnis*, diakses dari situs <http://www.telkom.co.id/hubungan-investor/tata-kelola-perusahaan/budaya-korporasi-dan-etika-bisnis/> pada tanggal 13 Maret 2012 Jam 14:43
- Alwi. Syafaruddin, (2008), *Manajemen Sumber Daya Manusia: Strategi Keunggulan Kompetitif*, Edisi Kedua, Yogyakarta, BPFE
- Arikunto.Suharsimi, (1999), *Prosedur Penelitian, Pendekatan Praktek*, Jakarta: Rineka Cipta
- Azwar. Saifuddin, (2000), *Metode Penelitian*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Brahamsari. Ida Ayu & Agus Suprayetno, (2008), Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan (Studi kasus pada PT. Pei Hai International Wiratama Indonesia, *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 2, 2(9), 124-135
- Darsono. Prawironegoro, (2006), *Budaya Organisasi : Kajian Organisasi Bisnis, Ekonomi, Sosial dan Politik*, Jakarta, Diadit Media
- Dito. Anoki Herdian, (2012), *Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan PT Slamet Langgeng Purbalingga dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening*, diperoleh pada tanggal 20

Februari 2012 Jam 14:43 dari

<http://eprints.undip.ac.id/23253/1/Lengkap.pdf>

Flippo, Edwin B., (1987), *Manajemen Personalia* (terj.), Jilid 1, Jakarta, Erlangga

Ghozali. Imam, (2001), *Aplikasi Analisis dengan Program SPSS*, Semarang: Undip

Himawan. Arif & Achmad Sobirin, (2005), *Budaya Organisasi Serta Implikasinya Terhadap Strategi dan Kinerja: Studi Kualitatif Pada AMIK Kartika Yani Yogyakarta*, *Sinergi: Kajian Bisnis dan Manajemen*, Edisi Khusus on Human Resources, hal: 19-36.

Ivancevich, J. M., R. Konopaske, & M. T. Matteson, (2006), *Perilaku dan Manajemen Organisasi* (terj.), Jakarta, Penerbit Erlangga

Koesmono. H Teman, (2012), *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Dan Kepuasan Kerja Serta Kinerja Karyawan Pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Skala Menengah Di Jawa Timur*, diperoleh pada tanggal 20 Februari 2012 dari Jam 14:43 <http://cpanel.petra.ac.id/ejournal/index.php/man/article/viewFile/16362/16354>

McClelland, D. C., (1961), *Memacu Masyarakat Berprestasi* (terj.), Jakarta, Intermedia

Priyatno. Duwi, (2010), *Teknik Mudah dan Cepat Melakukan Analisis Data Penelitian dengan SPSS*, Yogyakarta: Penerbit Gava Media

Rivai, Veithzal & Ahmad Fawzi Mohd. Basri, (2005), *Performance*

- Appraisal: Sistem yang tepat untuk menilai kinerja karyawan dan meningkatkan daya saing perusahaan*, Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- Rivai, Veithzal, & E. J. Sagala, (2009), *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: dari Teori ke Praktik*, Edisi Kedua, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada
- Robbins, S. P. & T. A. Judge, (2008), *Perilaku Organisasi (terj.)*, Buku 1, Edisi 12, Jakarta, Penerbit Salemba Empat
- Santoso. S, (2004), *Buku Latihan SPSS Statistik Multivariat*, Jakarta: Elex Media Komputindo
- Schein, Edgar H., (1992), *Organizational Culture and Leadership*, Second Edition, San Francisco, Jossey-Bass Publishers
- Simamora. Henry, (2006), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi II, Yogyakarta, STIE YKPN
- Simanjuntak. Payaman J, (2005), *Manajemen dan Evaluasi Kinerja*. Jakarta, Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Sobirin. Achmad, (2009), *Budaya Organisasi : Pengertian, Makna, dan Aplikasinya Dalam Kehidupan Organisasi*, Edisi Kedua, Yogyakarta, UPP STIM YKPN
- Sugiyono, (2010), *Metode Penelitian Bisnis: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*, Bandung: Alfabeta
- Suharto & Budhi Cahyono, (2005), *Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Sumber*

- Daya Manusia di Sekretariat DPRD Provinsi Jawa Tengah, *Jurnal Riset Bisnis Indonesia*, 1 (1), hal: 13-30
- Sunyoto. Danang, (2011), *Riset Bisnis dengan Analisis Jalur SPSS*, Yogyakarta: Penerbit Gava Media
- Swart, J., c. Mann, S. Brown, & A. Price, (2005), *Human Resource Development: Strategy and Tactics*, Burlington, Elsevier Butterworth-Heinemann
- Taliziduhu Ndraha, (1997), *Budaya Organisasi*, Jakarta, PT Rineka Cipta
- Stoner, J. A. F, R. E. Freeman, D. R. Gilbert, (1996), *Manajemen (terj.)*, Jilid 1, Edisi Keenam, Jakarta, PT Indeks Gramedia Grup
- Ivancevich, J. M., R. Konopaske, & M. T. Matteson, (2006), *Perilaku dan Manajemen Organisasi (terj.)*, Jakarta, Penerbit Erlangga
- Wathon. Nasru & Zulian Yamit, (2005), Pengaruh Faktor Individu, Budaya Organisasi Dan Perilaku Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di Kantor Pelayanan Pajak Yogyakarta Dua, *Sinergi: Kajian Bisnis dan Manajemen*, Edisi Khusus on Human Resources, hal: 111-127.
- Wibowo, (2007), *Manajemen Kinerja*, Edisi Kedua, Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- Zamani, (1998), *Manajemen*, Jilid 1, Edisi pertama, Jakarta: Badan penerbit IPWI

LAMPIRAN

A. Kuesioner

No. Kuesioner :
Tanggal Pengisian : / /2012

“Pengaruh Budaya Organisasi Melalui Variabel Intervening Motivasi

Terhadap Kinerja Karyawan di PT Telekomunikasi Indonesia Tbk. Yogyakarta.”

Data diri responden

Jenis Kelamin : a. Laki-laki b. Perempuan

Umur : a. 20-25 Tahun
b. 26-30 Tahun
c. 31-35 Tahun
d. 36-40 Tahun
e. Lebih dari 40 Tahun

Pendidikan terakhir : a. SLTP atau Sederajat
b. SLTA atau Sederajat
c. Diploma
d. Sarjana
e. Magister
f. Doktor

Telah lama bekerja : a. 1 sampai 5 tahun
b. sampai 10 tahun
c. sampai 15 tahun
d. lebih dari 15 tahun

- Besar penghasilan :
- a. dibawah Rp 2.000.000
 - b. Rp 2.000.000 – Rp 4.000.000
 - c. Rp 4.000.000 – Rp 6.000.000
 - d. lebih dari Rp 6.000.000

Petunjuk Pengisian

Pada bagian kuesioner ini, seluruh responden dalam penelitian ini diminta untuk dapat menjawab seluruh pernyataan yang diajukan penulis secara jujur. Jawaban atas pernyataan-pernyataan ini dijawab berdasarkan tingkatan nilai yang telah ditentukan, dengan cara memberikan tanda (X) atau (√) atau (O) pada salah satu kolom tingkatan nilai pernyataan yang paling sesuai dengan jawaban anda. Tidak ada jawaban benar atau salah dalam angket kuesioner ini, karena angket ini hanya mengukur tingkat kesesuaian antara pernyataan kuesioner dengan kondisi objektif yang anda rasakan.

Adapun level nilai yang dimaksudkan dalam kuesioner ini adalah sebagai berikut:

- Nilai 4 : Untuk jawaban sangat setuju, artinya responden merasa pernyataan yang diajukan sangat sesuai dengan keadaan yang dirasakan oleh responden.
- Nilai 3 : Untuk jawaban setuju, artinya responden merasa pernyataan yang diajukan sesuai dengan keadaan yang dirasakan oleh responden.
- Nilai 2 : Untuk jawaban tidak setuju, artinya responden merasa pernyataan yang diajukan tidak sesuai dengan keadaan yang dirasakan oleh responden.
- Nilai 1 : Untuk jawaban sangat tidak setuju, artinya responden merasa pernyataan yang diajukan kepada responden sangat tidak sesuai dengan keadaan yang dirasakan oleh responden.

Contoh

No.	Pernyataan	Skala Pengukuran			
		STS	TS	S	SS
		1	2	3	4
	Saya mampu melaksanakan pekerjaan sesuai dengan target yang telah ditetapkan perusahaan terhadap saya.				X

Jika anda bermaksud untuk mengganti jawaban, dapat dilakukan dengan memberikan tanda (=) pada jawaban sebelumnya.

Setiap jawaban yang anda berikan bersifat rahasia dan tidak akan dipublikasikan, hanya akan digunakan demi kepentingan penyusunan skripsi penulis.

Budaya Organisasi (X₁)

No.	Pernyataan	Skala Pengukuran			
		STS	TS	S	SS
		1	2	3	4
	Commitment to the long term				
1.	Saya memahami visi dan misi PT Telkom Indonesia, Tbk.				
2.	Perusahaan menetapkan target yang Stretch kepada saya dalam menjalankan pekerjaan.				
3.	Saya mampu melaksanakan pekerjaan sesuai dengan target yang telah ditetapkan perusahaan terhadap saya.				
4.	Dalam bekerja, saya memberikan hasil-hasil yang lebih berorientasi jangka panjang bagi perusahaan.				
5.	Dalam bekerja, saya terus berupaya memperbaiki cara kerja saya.				
	Customer First	STS	TS	S	SS
		1	2	3	4
6.	Dalam bekerja, saya mengutamakan kepuasan bagi pelanggan.				
7.	Saya berupaya memahami dan mengantisipasi kebutuhan para pelanggan perusahaan.				
8.	Saya berupaya memberikan pelayanan yang lebih baik dari sekedar yang pelanggan harapkan.				
	Caring Meritocracy	STS	TS	S	SS
		1	2	3	4
9.	Perusahaan memberikan penghargaan kepada setiap karyawan yang memiliki kinerja baik.				
10.	Timbal balik yang diberikan perusahaan kepada saya, sesuai dengan apa yang telah saya kerjakan.				

11.	Perusahaan memberikan peluang kepada saya, untuk dapat mengembangkan kompetensi saya.				
	Co-Creation of win-win Partnership	STS	TS	S	SS
		1	2	3	4
12.	Perusahaan memiliki sikap proaktif terhadap peluang-peluang kemitraan.				
13.	Perusahaan memberikan kesempatan berkreaitifitas kepada saya dalam bekerja.				
14.	Keputusan-keputusan yang telah ditetapkan perusahaan, tidak merugikan saya.				
	Collaborative innovation	STS	TS	S	SS
		1	2	3	4
15.	Dalam bekerja, saya berbagi ide dengan rekan-rekan kerja saya di perusahaan.				
16.	Perusahaan secara aktif mencari sumber daya inovatif dari pihak-pihak lain.				
17.	Perusahaan terbuka terhadap ide-ide inovatif yang ditawarkan karyawan.				

Motivasi (X2)

Motivasi Berprestasi (X_{2.1})

No.	Pernyataan	Skala Pengukuran			
		STS	TS	S	SS
		1	2	3	4
1.	Perusahaan menanamkan rasa tanggung jawab yang tinggi terhadap hasil kerja karyawan.				
2.	Pekerjaan yang diberikan perusahaan, penuh dengan tantangan untuk maju.				
3.	Perusahaan memberikan kebebasan kepada karyawan untuk berinisiatif dalam bekerja agar dapat mencapai tujuan yang dikehendaki.				
4.	Perusahaan memberikan penghargaan yang tinggi kepada karyawan yang mampu dalam bekerja.				

Motivasi Berkuasa (X_{2.2})

No.	Pernyataan	Skala Pengukuran			
		STS	TS	S	SS
		1	2	3	4
1.	Rekan kerja saya di perusahaan, memperhatikan saran maupun pendapat yang saya sampaikan.				
2.	Dalam lingkungan kerja apabila saya memiliki keahlian atau ilmu pengetahuan yang lebih, saya akan dihargai karyawan lain.				

3.	Perusahaan memberikan perhatian secara baik terhadap pendapat dan saran dari karyawan.				
4.	Perusahaan memberikan wewenang kepada karyawan untuk melaksanakan tugas-tugas tertentu.				

Motivasi Beraffiliasi (X2.3)

No.	Pernyataan	Skala Pengukuran			
		STS	TS	S	SS
		1	2	3	4
1.	Kerja sama yang terjalin antar karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan berjalan dengan baik.				
2.	Pergaulan yang ada di lingkungan kerja menjadikan karyawan bersikap sosial terhadap karyawan yang lain.				
3.	Kerja sama yang terjalin dalam perusahaan mampu membangun persahabatan dengan karyawan lain.				
4.	Kerja sama yang terjalin dengan baik akan mendukung selesainya tugas-tugas secara lebih efisien				

Kinerja (Y)

No	Pernyataan	Skala			
		STS	TS	S	SS
	Kedisiplinan	1	2	3	4
1.	Saya bekerja sesuai dengan waktu kerja yang telah ditetapkan perusahaan.				
2.	Dalam bekerja, Saya termasuk karyawan yang memiliki tingkat ketidakhadiran yang rendah di perusahaan.				
3.	Selama waktu kerja, saya tidak melakukan aktivitas yang bukan tugas dan kewajiban saya sebagai karyawan perusahaan.				
	Ketepatan waktu dalam melakukan pekerjaan	STS	TS	S	SS
		1	2	3	4
4.	Saya dapat menyelesaikan tugas yang diberikan perusahaan kepada saya, sesuai dengan target waktu yang ditetapkan perusahaan.				
5.	Saya dapat menyelesaikan tugas mendadak yang diberikan perusahaan, sesuai dengan target waktu yang telah ditetapkan perusahaan.				

	Ketepatan mutu dalam melaksanakan tugas	STS	TS	S	SS
		1	2	3	4
6.	Saya dapat melaksanakan tugas sesuai dengan standar kualitas yang telah ditetapkan perusahaan.				
7.	Saya dapat melaksanakan tugas yang diberikan perusahaan secara mendadak dengan baik.				
8.	Saya termasuk karyawan yang memiliki tingkat kesalahan yang rendah dalam melaksanakan tugas.				
	Kerjasama antar karyawan	STS	TS	S	SS
		1	2	3	4
9.	Dalam bekerja, Saya mampu bekerja sama dengan rekan kerja secara baik.				
10.	Saya senang berbagi pekerjaan dengan rekan kerja saya.				
11.	Bekerja sama, membuat pekerjaan saya menjadi lebih baik.				
	Sikap terhadap rekan kerja	STS	TS	S	SS
		1	2	3	4
12.	Saya memiliki hubungan yang baik dengan rekan kerja saya.				

13.	Saya tidak pernah terlibat perselisihan dengan rekan kerja saya.				
14.	Saya menghormati rekan kerja saya.				
15.	Saya dihormati oleh rekan-rekan kerja saya.				

B. Rekapitulasi Data

Budaya Organisasi (X₁)

No	Budaya Organisasi (X ₁)																	TotalX ₁	RataX ₁
	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	X1.8	X1.9	X1.10	X1.11	X1.12	X1.13	X1.14	X1.15	X1.16	X1.17		
1	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	3	3	62	3.65
2	3	2	3	3	3	3	2	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3	53	3.12
3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	2	2	2	3	3	4	3	3	46	2.71
4	4	3	4	3	3	3	3	2	2	3	2	2	3	2	3	3	4	49	2.88
5	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	51	3.00
6	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	58	3.41
7	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	4	3	4	54	3.18
8	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2	3	3	4	3	2	48	2.82
9	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	52	3.06
10	3	3	3	2	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	2	48	2.82
11	4	3	3	3	3	2	3	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3	48	2.82
12	3	3	4	3	3	3	3	3	3	1	2	2	4	3	3	3	3	49	2.88
13	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	53	3.12
14	4	3	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	3	3	4	3	3	60	3.53
15	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	52	3.06
16	3	3	4	4	4	3	3	2	2	2	2	2	4	3	3	3	3	50	2.94
17	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	48	2.82
18	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	52	3.06
19	4	3	3	1	1	2	1	3	2	2	2	2	3	3	2	1	2	37	2.18
20	3	2	4	4	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	51	3.00
21	3	3	3	2	1	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	41	2.41
22	1	2	3	3	3	1	1	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	43	2.53
23	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	53	3.12
24	4	3	3	3	3	3	2	4	3	3	3	3	3	3	4	3	2	52	3.06
25	4	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	2	3	2	3	3	3	47	2.76
26	1	1	3	2	3	2	2	3	2	3	2	1	3	3	3	3	3	40	2.35
27	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	48	2.82
28	3	3	3	2	2	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	50	2.94
29	2	2	3	2	1	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	43	2.53
30	3	2	2	2	2	3	3	2	2	3	2	2	3	2	3	2	3	41	2.41
31	3	2	3	3	2	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3	2	3	45	2.65
32	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	2	2	4	3	3	2	4	48	2.82
33	3	2	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	46	2.71
34	3	2	2	2	3	2	2	2	3	3	3	2	3	2	3	2	3	42	2.47

Budaya Organisasi (Lanjutan)

35	3	3	2	2	2	3	2	2	3	3	2	1	3	3	3	2	3	42	2.47
36	3	1	1	2	2	1	2	3	3	3	4	3	3	3	3	2	1	40	2.35
37	4	3	3	3	3	3	1	3	3	3	1	4	3	3	2	2	2	46	2.71
38	3	3	3	3	3	1	1	1	1	3	1	1	3	3	2	2	2	36	2.12
39	3	3	2	2	2	2	3	3	2	2	3	3	3	3	2	2	2	42	2.47
40	3	2	3	3	4	2	2	3	3	2	4	3	3	3	3	3	3	49	2.88
41	3	3	3	3	3	4	3	2	4	3	3	3	3	2	3	3	3	51	3.00
42	3	3	3	1	1	2	2	1	2	2	2	2	3	3	3	3	3	39	2.29
43	2	2	1	2	2	1	1	1	1	2	1	2	4	3	3	3	3	34	2.00
44	3	3	3	1	3	3	1	1	3	3	1	1	4	3	3	2	3	41	2.41
45	3	3	4	2	2	4	2	4	4	4	4	2	4	4	3	3	3	55	3.24
46	3	2	2	1	3	3	2	1	2	2	1	3	3	3	3	3	3	40	2.35
47	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	3	3	40	2.35
48	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	3	3	2	3	3	3	39	2.29
49	2	2	2	3	3	1	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	3	38	2.24
50	4	4	4	2	2	2	2	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	54	3.18
51	3	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	3	3	3	2	3	42	2.47
52	3	3	4	3	2	2	3	3	3	3	3	3	2	3	4	3	4	51	3.00
53	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	2	2	4	51	3.00
54	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	53	3.12
55	3	2	2	1	2	2	2	2	3	2	1	3	3	2	4	3	4	41	2.41
56	1	2	3	1	2	1	1	1	1	1	1	2	3	3	4	4	4	35	2.06
57	3	1	1	2	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	3	2	29	1.71
58	3	3	2	2	2	3	3	2	2	3	2	2	3	2	4	3	4	45	2.65
59	3	3	3	2	2	2	2	3	3	4	3	2	3	3	4	3	4	49	2.88
60	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	53	3.12
61	4	3	4	2	4	4	3	4	3	3	3	3	2	2	1	1	1	47	2.76
62	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	3	1	2	2	2	1	35	2.06
63	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	2	3	3	2	3	1	2	44	2.59
64	3	3	3	1	3	3	1	1	3	3	1	1	3	1	3	2	3	38	2.24
65	3	2	3	3	3	1	3	3	2	3	2	2	1	2	1	2	3	39	2.29
66	3	3	2	3	2	1	2	2	3	2	2	2	1	2	2	2	3	37	2.18
67	3	3	3	1	3	2	1	1	2	2	1	1	3	3	3	3	3	38	2.24
68	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	49	2.88
69	3	3	2	2	2	2	1	3	2	2	2	2	3	3	2	2	3	39	2.29
70	2	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	4	3	3	2	1	39	2.29
71	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	4	3	2	3	3	49	2.88
72	4	2	2	3	3	2	2	3	3	3	4	2	2	3	3	3	3	47	2.76
73	4	4	3	4	3	3	4	3	4	4	4	3	1	2	3	2	3	54	3.18
74	4	2	2	3	3	2	2	1	1	1	1	1	3	3	3	2	3	37	2.18

Budaya Organisasi (Lanjutan)

75	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	2	2	3	2	3	2	2	38	2.24
76	2	2	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	47	2.76
77	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	3	3	3	3	40	2.35
78	1	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	2	4	3	4	3	2	45	2.65
79	3	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	3	2	3	3	3	43	2.53
80	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	4	3	3	50	2.94
81	4	2	1	2	3	2	1	1	2	2	1	3	2	1	2	2	3	34	2.00
82	3	2	3	2	3	3	2	2	3	3	3	3	1	2	1	1	2	39	2.29
83	3	3	2	2	2	2	1	2	3	3	2	1	3	3	2	1	2	37	2.18
84	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	2	2	1	29	1.71
85	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	3	2	3	1	2	41	2.41
86	3	2	1	1	2	1	2	2	3	2	2	2	3	2	3	2	3	36	2.12
87	4	3	3	3	3	3	1	3	3	3	2	3	1	2	1	2	3	43	2.53
88	3	2	4	1	2	3	3	2	4	3	2	1	1	2	2	2	3	40	2.35
89	2	2	2	3	1	2	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	43	2.53
90	2	2	2	3	1	2	2	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2	41	2.41
91	3	4	3	3	2	3	2	3	4	4	3	2	3	3	2	2	3	49	2.88
92	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	50	2.94
93	3	3	3	3	3	3	1	2	3	2	3	3	4	3	3	3	3	48	2.82
94	2	2	2	3	1	2	2	3	3	3	2	3	3	3	2	1	2	39	2.29
95	3	2	3	3	4	2	2	3	3	2	4	3	3	3	3	3	3	49	2.88
96	3	2	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	48	2.82
97	3	2	3	3	2	2	2	2	2	3	2	2	3	2	3	3	3	42	2.47
98	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	47	2.76
99	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3	3	4	3	2	41	2.41
100	2	1	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	3	2	3	3	3	35	2.06
101	2	2	2	1	2	2	1	2	2	1	2	2	3	3	3	3	3	36	2.12
102	2	2	2	1	2	2	1	2	2	1	2	2	3	2	3	3	3	35	2.06
103	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	48	2.82
104	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	52	3.06
105	2	2	2	2	3	2	2	1	3	2	1	1	3	3	3	2	3	37	2.18
106	3	3	2	3	3	2	2	2	3	2	3	3	3	2	3	2	3	44	2.59
107	3	3	3	3	3	2	1	3	3	3	3	2	4	3	3	2	4	48	2.82
108	3	1	3	3	2	2	1	3	4	4	4	4	3	3	3	2	3	48	2.82
109	3	3	2	3	2	2	1	2	3	3	2	3	3	2	3	2	3	42	2.47
110	3	2	3	3	3	3	2	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	46	2.71
111	3	3	3	3	3	3	2	1	3	3	3	3	3	3	3	2	1	45	2.65
112	3	2	3	3	2	3	2	3	2	2	2	1	3	3	2	2	2	40	2.35
113	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	35	2.06
114	4	3	3	3	3	3	2	3	3	3	4	3	3	3	2	2	2	49	2.88

Budaya Organisasi (Lanjutan)

115	3	4	3	2	3	4	3	4	3	4	4	3	3	4	3	3	3	56	3.29
116	3	2	2	2	1	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	45	2.65
117	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	48	2.82
118	3	3	3	1	2	2	2	2	3	3	1	2	4	3	3	3	3	43	2.53
119	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	3	2	3	58	3.41
120	4	3	4	3	2	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	55	3.24
121	3	3	3	4	2	3	3	3	3	4	3	2	3	3	3	3	3	51	3.00
122	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	51	3.00
123	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	4	3	3	3	3	3	3	50	2.94
124	2	3	4	3	2	2	2	3	4	3	3	4	3	3	3	2	3	49	2.88
125	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	48	2.82
126	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	50	2.94
127	2	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	2	3	4	3	4	49	2.88
128	2	2	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	4	3	2	2	4	46	2.71
129	2	3	3	2	4	3	2	3	3	2	3	3	3	3	4	3	4	50	2.94
130	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	4	3	4	51	3.00
131	2	2	2	4	3	3	4	4	4	1	2	2	3	4	4	4	4	52	3.06
132	3	2	1	1	1	3	3	2	1	3	2	4	1	2	4	3	2	38	2.24
133	2	2	1	3	2	1	3	2	3	3	3	3	3	2	4	3	4	44	2.59
134	3	2	2	3	2	1	3	2	2	3	3	4	3	2	4	3	4	46	2.71
135	2	1	2	2	2	1	4	3	3	1	2	2	3	3	4	3	4	42	2.47
136	2	1	1	2	2	1	3	3	2	3	2	4	2	3	1	1	1	34	2.00

Motivasi Berprestasi

No	Motivasi Berprestasi (X2.1)					
	X2.1.1	X2.1.2	X2.1.3	X2.1.4	TotalX2.1	RataX2.1
1	4	4	4	3	15	3.75
2	4	3	3	3	13	3.25
3	3	2	3	2	10	2.50
4	4	4	4	3	15	3.75
5	3	4	3	2	12	3.00
6	3	3	3	3	12	3.00
7	3	3	3	2	11	2.75
8	4	4	4	3	15	3.75
9	4	4	4	4	16	4.00
10	3	3	2	2	10	2.50
11	3	3	2	2	10	2.50
12	4	4	3	3	14	3.50
13	4	4	4	3	15	3.75
14	3	3	3	2	11	2.75
15	3	3	3	3	12	3.00

Motivasi Berprestasi (Lanjutan)

15	3	3	3	3	12	3.00
16	4	4	4	4	16	4.00
17	2	3	2	2	9	2.25
18	3	3	3	3	12	3.00
19	3	2	2	2	9	2.25
20	4	4	4	4	16	4.00
21	4	3	3	3	13	3.25
22	3	3	3	2	11	2.75
23	2	1	1	1	5	1.25
24	3	4	3	3	13	3.25
25	2	2	2	2	8	2.00
26	4	3	3	3	13	3.25
27	3	2	2	2	9	2.25
28	3	3	3	2	11	2.75
29	4	3	3	3	13	3.25
30	4	4	4	4	16	4.00
31	3	3	2	2	10	2.50
32	2	2	2	2	8	2.00
33	3	3	3	3	12	3.00
34	3	3	3	2	11	2.75
35	3	3	3	4	13	3.25
36	3	3	2	2	10	2.50
37	3	3	3	2	11	2.75
38	2	2	1	1	6	1.50
39	4	4	3	2	13	3.25
40	4	3	4	4	15	3.75
41	4	3	4	3	14	3.50
42	4	3	3	2	12	3.00
43	4	4	3	3	14	3.50
44	4	3	3	3	13	3.25
45	4	4	4	4	16	4.00
46	3	3	3	3	12	3.00
47	2	2	2	1	7	1.75
48	3	3	3	3	12	3.00
49	2	2	1	1	6	1.50
50	3	3	3	3	12	3.00
51	2	2	2	2	8	2.00
52	4	4	3	3	14	3.50
53	2	2	2	2	8	2.00
54	4	3	2	3	12	3.00
55	3	3	3	2	11	2.75

Motivasi Berprestasi (Lanjutan)

56	2	2	2	1	7	1.75
57	3	3	3	3	12	3.00
58	4	4	4	3	15	3.75
59	3	2	2	2	9	2.25
60	3	3	2	3	11	2.75
61	2	2	2	2	8	2.00
62	2	2	1	1	6	1.50
63	3	3	2	1	9	2.25
64	3	2	2	2	9	2.25
65	3	3	2	2	10	2.50
66	4	4	2	3	13	3.25
67	2	2	2	2	8	2.00
68	4	3	2	3	12	3.00
69	2	2	1	1	6	1.50
70	2	2	1	1	6	1.50
71	4	3	2	2	11	2.75
72	3	2	2	2	9	2.25
73	3	3	4	4	14	3.50
74	2	1	2	2	7	1.75
75	4	2	3	2	11	2.75
76	4	3	2	2	11	2.75
77	3	2	2	2	9	2.25
78	3	3	3	3	12	3.00
79	4	4	3	3	14	3.50
80	4	4	3	3	14	3.50
81	4	4	4	3	15	3.75
82	3	2	2	2	9	2.25
83	4	3	4	3	14	3.50
84	3	3	3	3	12	3.00
85	3	2	3	2	10	2.50
86	3	3	4	3	13	3.25
87	3	2	4	3	12	3.00
88	4	3	4	3	14	3.50
89	3	3	3	2	11	2.75
90	2	2	2	2	8	2.00
91	3	3	2	2	10	2.50
92	4	4	4	3	15	3.75
93	3	3	2	2	10	2.50
94	3	2	2	2	9	2.25
95	2	2	2	2	8	2.00
96	4	3	3	3	13	3.25

Motivasi Berprestasi (Lanjutan)

97	2	2	2	2	8	2.00
98	2	2	1	1	6	1.50
99	3	3	2	1	9	2.25
100	4	3	2	3	12	3.00
101	2	2	2	2	8	2.00
102	3	2	2	2	9	2.25
103	3	3	3	2	11	2.75
104	4	3	3	3	13	3.25
105	3	2	2	2	9	2.25
106	2	2	2	1	7	1.75
107	2	2	1	1	6	1.50
108	4	4	3	4	15	3.75
109	2	1	1	2	6	1.50
110	2	1	1	1	5	1.25
111	3	3	3	3	12	3.00
112	3	4	3	3	13	3.25
113	3	3	3	3	12	3.00
114	3	2	2	2	9	2.25
115	3	2	3	3	11	2.75
116	4	2	2	2	10	2.50
117	3	2	2	2	9	2.25
118	4	3	3	3	13	3.25
119	4	3	3	3	13	3.25
120	2	2	2	2	8	2.00
121	2	2	2	2	8	2.00
122	3	3	3	3	12	3.00
123	2	2	2	2	8	2.00
124	4	4	3	3	14	3.50
125	3	3	2	2	10	2.50
126	3	2	2	2	9	2.25
127	3	2	4	4	13	3.25
128	3	2	2	2	9	2.25
129	3	3	2	2	10	2.50
130	4	3	2	2	11	2.75
131	3	2	2	2	9	2.25
132	3	3	3	3	12	3.00
133	4	4	3	3	14	3.50
134	4	4	4	3	15	3.75
135	2	2	2	2	8	2.00
136	2	2	2	2	8	2.00

Motivasi Berkuasa

No	Motivasi Berkuasa (X2.2)					
	X2.2.1	X2.2.2	X2.2.3	X2.2.4	TotalX2.2	RataX2.2
1	4	4	3	3	14	3.50
2	3	3	3	3	12	3.00
3	4	2	2	2	10	2.50
4	3	3	3	2	11	2.75
5	3	3	3	3	12	3.00
6	4	4	3	4	15	3.75
7	3	3	3	2	11	2.75
8	4	4	4	3	15	3.75
9	4	4	4	4	16	4.00
10	3	3	3	3	12	3.00
11	3	3	2	1	9	2.25
12	4	3	4	3	14	3.50
13	4	4	3	4	15	3.75
14	4	4	4	4	16	4.00
15	3	3	3	3	12	3.00
16	4	4	4	4	16	4.00
17	3	3	2	2	10	2.50
18	3	3	3	3	12	3.00
19	3	3	3	3	12	3.00
20	4	4	4	4	16	4.00
21	4	3	3	3	13	3.25
22	3	3	3	3	12	3.00
23	2	2	1	1	6	1.50
24	3	3	3	4	13	3.25
25	2	2	2	2	8	2.00
26	3	3	2	3	11	2.75
27	3	2	2	2	9	2.25
28	3	3	2	3	11	2.75
29	4	3	3	3	13	3.25
30	4	4	4	4	16	4.00
31	3	2	2	3	10	2.50
32	2	2	2	2	8	2.00
33	4	3	2	2	11	2.75
34	2	2	2	1	7	1.75
35	4	3	3	3	13	3.25
36	2	3	3	2	10	2.50
37	4	2	3	2	11	2.75
38	2	2	1	1	6	1.50

Motivasi Berkuasa (Lanjutan)

39	4	3	3	3	13	3.25
40	3	3	3	3	12	3.00
41	4	3	3	4	14	3.50
42	3	3	3	4	13	3.25
43	4	4	3	3	14	3.50
44	4	3	3	3	13	3.25
45	4	3	3	2	12	3.00
46	4	3	2	3	12	3.00
47	3	2	1	1	7	1.75
48	3	3	3	3	12	3.00
49	2	2	1	1	6	1.50
50	3	2	2	2	9	2.25
51	2	2	2	2	8	2.00
52	4	4	3	3	14	3.50
53	2	2	2	2	8	2.00
54	3	3	3	3	12	3.00
55	3	3	2	3	11	2.75
56	2	2	2	1	7	1.75
57	3	3	3	3	12	3.00
58	4	3	4	4	15	3.75
59	2	2	2	2	8	2.00
60	3	3	3	2	11	2.75
61	3	2	2	1	8	2.00
62	3	3	3	3	12	3.00
63	3	2	2	2	9	2.25
64	2	2	2	1	7	1.75
65	3	3	2	2	10	2.50
66	3	4	3	3	13	3.25
67	2	2	2	2	8	2.00
68	3	3	3	3	12	3.00
69	3	2	2	2	9	2.25
70	2	2	1	1	6	1.50
71	3	3	2	3	11	2.75
72	3	2	2	2	9	2.25
73	4	4	3	3	14	3.50
74	4	3	2	2	11	2.75
75	3	3	2	3	11	2.75
76	3	3	3	2	11	2.75
77	3	2	3	3	11	2.75
78	3	3	3	3	12	3.00

Motivasi Berkuasa (Lanjutan)

79	4	4	3	3	14	3.50
80	3	2	2	2	9	2.25
81	4	4	4	3	15	3.75
82	2	2	2	2	8	2.00
83	4	4	3	3	14	3.50
84	3	3	3	3	12	3.00
85	3	3	2	2	10	2.50
86	4	3	3	3	13	3.25
87	3	3	3	3	12	3.00
88	4	3	4	3	14	3.50
89	3	3	2	3	11	2.75
90	3	2	2	2	9	2.25
91	3	2	2	3	10	2.50
92	4	4	4	3	15	3.75
93	3	3	2	2	10	2.50
94	3	2	2	2	9	2.25
95	2	2	2	2	8	2.00
96	3	4	3	3	13	3.25
97	2	2	2	2	8	2.00
98	2	2	1	1	6	1.50
99	3	2	2	2	9	2.25
100	3	2	2	2	9	2.25
101	2	2	2	2	8	2.00
102	3	3	2	1	9	2.25
103	3	3	2	3	11	2.75
104	4	4	3	3	14	3.50
105	2	2	2	2	8	2.00
106	3	2	1	1	7	1.75
107	2	2	2	2	8	2.00
108	4	4	4	3	15	3.75
109	2	2	1	1	6	1.50
110	2	1	1	1	5	1.25
111	3	3	3	3	12	3.00
112	3	4	3	3	13	3.25
113	3	3	3	3	12	3.00
114	3	2	2	2	9	2.25
115	3	3	3	2	11	2.75
116	3	2	2	3	10	2.50
117	2	3	2	2	9	2.25
118	3	2	2	1	8	2.00

Motivasi Berkuasa (Lanjutan)

119	3	4	3	3	13	3.25
120	2	2	2	2	8	2.00
121	2	3	2	2	9	2.25
122	4	3	3	2	12	3.00
123	2	2	2	2	8	2.00
124	3	3	4	4	14	3.50
125	3	2	3	3	11	2.75
126	3	2	2	2	9	2.25
127	3	4	3	3	13	3.25
128	2	2	2	2	8	2.00
129	3	3	2	2	10	2.50
130	3	3	3	2	11	2.75
131	2	2	2	2	8	2.00
132	3	3	3	3	12	3.00
133	4	4	3	3	14	3.50
134	4	4	4	3	15	3.75
135	2	2	3	2	9	2.25
136	3	2	2	1	8	2.00

Motivasi Beraffiliasi

No	Motivasi Beraffiliasi (X2.3)					
	X2.3.1	X2.3.2	X2.3.3	X2.3.4	TotalX2.3	RataX2.3
1	3	3	3	2	11	2.75
2	3	3	4	3	13	3.25
3	4	3	4	1	12	3.00
4	3	3	3	3	12	3.00
5	4	4	3	3	14	3.50
6	4	3	4	4	15	3.75
7	3	3	3	2	11	2.75
8	4	3	4	4	15	3.75
9	3	3	2	2	10	2.50
10	3	3	3	3	12	3.00
11	3	3	2	2	10	2.50
12	3	4	3	4	14	3.50
13	4	4	4	4	16	4.00
14	4	4	4	4	16	4.00

Motivasi Beraffiliasi (Lanjutan)

15	3	3	3	3	12	3.00
16	4	4	4	4	16	4.00
17	2	2	2	2	8	2.00
18	3	3	3	3	12	3.00
19	3	3	3	3	12	3.00
20	4	4	4	4	16	4.00
21	3	3	3	4	13	3.25
22	3	4	3	1	11	2.75
23	1	1	1	1	4	1.00
24	3	3	3	4	13	3.25
25	2	2	2	1	7	1.75
26	3	3	4	1	11	2.75
27	4	3	3	3	13	3.25
28	3	3	4	1	11	2.75
29	3	3	3	3	12	3.00
30	4	4	4	4	16	4.00
31	3	2	2	3	10	2.50
32	2	2	2	1	7	1.75
33	3	3	3	2	11	2.75
34	2	2	2	2	8	2.00
35	4	3	3	3	13	3.25
36	3	2	2	3	10	2.50
37	4	3	3	3	13	3.25
38	2	2	2	2	8	2.00
39	3	4	3	3	13	3.25
40	4	3	2	3	12	3.00
41	4	4	3	3	14	3.50
42	3	3	3	3	12	3.00
43	4	3	3	3	13	3.25
44	3	3	3	4	13	3.25
45	4	4	4	3	15	3.75
46	3	3	4	2	12	3.00
47	2	2	2	1	7	1.75
48	3	3	2	4	12	3.00
49	2	2	1	1	6	1.50
50	3	2	1	3	9	2.25
51	2	2	2	2	8	2.00
52	4	4	3	3	14	3.50
53	3	1	1	3	8	2.00
54	3	3	3	3	12	3.00
55	3	3	3	2	11	2.75

Motivasi Beraffiliasi (Lanjutan)

56	2	2	1	1	6	1.50
57	3	3	3	3	12	3.00
58	4	4	4	3	15	3.75
59	3	1	2	3	9	2.25
60	2	3	3	3	11	2.75
61	2	2	2	2	8	2.00
62	3	3	3	3	12	3.00
63	1	2	3	3	9	2.25
64	2	2	1	2	7	1.75
65	2	1	4	3	10	2.50
66	4	3	3	3	13	3.25
67	1	2	2	3	8	2.00
68	1	4	4	3	12	3.00
69	3	1	1	3	8	2.00
70	1	1	1	3	6	1.50
71	2	3	2	4	11	2.75
72	1	3	2	3	9	2.25
73	4	4	3	3	14	3.50
74	3	2	1	3	9	2.25
75	4	2	2	3	11	2.75
76	1	4	3	3	11	2.75
77	2	2	2	2	8	2.00
78	3	4	2	3	12	3.00
79	4	4	3	3	14	3.50
80	3	2	2	3	10	2.50
81	4	4	4	3	15	3.75
82	2	2	2	2	8	2.00
83	4	3	4	3	14	3.50
84	3	2	4	3	12	3.00
85	3	2	2	3	10	2.50
86	4	3	3	4	14	3.50
87	3	3	3	3	12	3.00
88	4	4	3	3	14	3.50
89	3	3	2	3	11	2.75
90	2	2	2	2	8	2.00
91	1	2	3	4	10	2.50
92	4	4	4	3	15	3.75
93	2	1	4	3	10	2.50
94	2	2	1	3	8	2.00
95	1	2	2	3	8	2.00
96	1	4	4	4	13	3.25

Motivasi Beraffiliasi (Lanjutan)

96	1	4	4	4	13	3.25
97	2	2	2	2	8	2.00
98	2	1	1	1	5	1.25
99	2	3	2	2	9	2.25
100	1	3	2	3	9	2.25
101	2	2	2	3	9	2.25
102	3	2	1	3	9	2.25
103	4	2	2	3	11	2.75
104	4	4	3	3	14	3.50
105	3	2	2	2	9	2.25
106	3	1	1	1	6	1.50
107	3	1	1	1	6	1.50
108	4	4	4	3	15	3.75
109	3	1	1	1	6	1.50
110	2	1	1	1	5	1.25
111	3	3	3	3	12	3.00
112	4	4	4	1	13	3.25
113	3	3	3	3	12	3.00
114	2	2	2	3	9	2.25
115	3	3	3	1	10	2.50
116	2	3	2	3	10	2.50
117	2	2	2	2	8	2.00
118	2	2	1	3	8	2.00
119	3	3	4	3	13	3.25
120	3	2	1	2	8	2.00
121	3	2	1	2	8	2.00
122	1	4	4	3	12	3.00
123	3	1	1	3	8	2.00
124	4	4	3	3	14	3.50
125	2	3	2	3	10	2.50
126	3	3	2	1	9	2.25
127	4	3	3	3	13	3.25
128	3	2	1	3	9	2.25
129	4	2	2	1	9	2.25
130	1	4	3	3	11	2.75
131	2	2	2	3	9	2.25
132	3	3	3	3	12	3.00
133	4	4	4	3	15	3.75
134	4	4	4	3	15	3.75
135	1	2	3	1	7	1.75
136	2	2	1	3	8	2.00

Kinerja

No	Kinerja (Y)																Total Y	RataY
	Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y1.4	Y1.5	Y1.6	Y1.7	Y1.8	Y1.9	Y1.10	Y1.11	Y1.12	Y1.13	Y1.14	Y1.15			
1	4	4	3	3	4	3	4	4	4	3	2	3	3	3	3	50	3.33	
2	3	3	3	2	3	2	3	3	4	3	3	3	4	3	3	45	3.00	
3	3	3	3	3	4	4	3	1	3	3	2	2	3	3	3	43	2.87	
4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	47	3.13	
5	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	2	2	4	2	3	38	2.53	
6	4	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	4	3	3	46	3.07	
7	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	45	3.00	
8	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	47	3.13	
9	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	39	2.60	
10	2	3	2	1	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	40	2.67	
11	3	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	42	2.80	
12	3	3	3	3	3	2	3	2	4	4	3	3	3	2	3	44	2.93	
13	2	3	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	3	2	2	34	2.27	
14	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	46	3.07	
15	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	48	3.20	
16	3	3	3	3	2	2	3	2	4	4	3	2	3	3	3	43	2.87	
17	2	2	2	2	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	39	2.60	
18	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	40	2.67	
19	3	3	3	3	4	3	4	3	1	1	2	2	3	2	2	39	2.60	
20	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3	48	3.20	
21	3	3	3	2	2	1	1	1	3	2	1	1	2	1	1	27	1.80	
22	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	45	3.00	
23	2	3	2	2	2	2	3	2	3	3	2	2	3	2	2	35	2.33	
24	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	46	3.07	
25	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	2	1	3	2	1	37	2.47	
26	3	3	3	2	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	46	3.07	
27	3	3	3	3	3	2	2	2	4	4	2	2	3	3	3	42	2.80	
28	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	44	2.93	
29	3	3	3	2	3	3	4	3	4	4	4	3	3	2	3	47	3.13	
30	3	3	3	3	3	2	3	3	4	4	3	3	4	3	3	47	3.13	
31	3	2	2	3	1	2	4	2	3	4	4	2	3	3	2	40	2.67	
32	2	2	1	2	1	1	2	2	3	3	4	3	3	3	3	35	2.33	
33	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	43	2.87	
34	3	3	2	2	3	2	3	3	2	2	3	2	3	3	2	38	2.53	
35	3	3	3	2	2	1	3	3	3	2	3	2	2	3	2	37	2.47	
36	3	2	1	1	2	2	1	2	1	1	1	1	2	2	2	24	1.60	
37	3	2	2	4	3	3	2	4	3	3	3	3	3	3	3	44	2.93	
38	1	1	1	1	1	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	33	2.20	

Kinerja (Lanjutan)

39	3	3	2	4	3	2	2	3	2	2	3	3	3	3	3	41	2.73
40	3	2	2	3	1	3	2	4	2	3	4	2	3	3	2	39	2.60
41	3	3	3	3	3	3	4	2	3	3	4	2	3	3	2	44	2.93
42	2	2	1	2	1	1	3	2	2	2	2	2	3	3	2	30	2.00
43	1	2	1	2	1	2	2	1	2	1	1	1	3	3	3	26	1.73
44	1	2	1	2	3	3	3	1	1	3	1	1	3	3	3	31	2.07
45	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	3	2	2	2	3	39	2.60
46	3	2	3	3	1	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	39	2.60
47	2	2	1	1	1	1	2	2	2	2	1	1	2	1	1	22	1.47
48	3	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	33	2.20
49	2	1	1	2	1	2	2	1	3	2	2	1	2	2	1	25	1.67
50	3	4	2	3	2	2	4	2	4	4	2	2	3	3	3	43	2.87
51	3	3	3	2	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	41	2.73
52	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	2	3	2	3	47	3.13
53	3	3	3	3	4	4	2	3	3	2	3	3	2	3	3	44	2.93
54	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	45	3.00
55	2	1	2	3	2	2	2	1	2	1	1	2	3	3	3	30	2.00
56	2	2	1	1	1	1	2	2	3	1	2	2	3	3	3	29	1.93
57	4	3	1	3	1	2	1	1	2	3	1	1	2	2	3	30	2.00
58	3	3	3	2	2	2	3	3	4	3	3	2	3	3	2	41	2.73
59	2	2	3	2	1	1	3	2	2	1	3	2	3	3	2	32	2.13
60	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	45	3.00
61	2	2	2	3	1	2	4	2	3	2	2	2	2	2	2	33	2.20
62	3	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	3	2	3	36	2.40
63	2	3	1	2	1	1	3	3	3	2	3	3	2	3	3	35	2.33
64	2	3	1	2	1	1	3	2	2	2	2	2	2	2	2	29	1.93
65	3	3	1	2	1	2	1	4	3	3	2	1	3	2	1	32	2.13
66	2	2	2	2	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	39	2.60
67	2	3	1	2	1	1	3	2	1	1	3	1	3	3	3	30	2.00
68	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	45	3.00
69	3	2	1	2	4	3	2	1	2	2	3	3	2	2	3	35	2.33
70	1	3	3	3	2	2	3	2	2	2	2	1	2	2	1	31	2.07
71	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	44	2.93
72	2	2	3	2	3	2	1	2	3	3	4	2	3	4	2	38	2.53
73	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	45	3.00
74	2	2	1	2	2	1	1	2	3	3	4	3	3	4	3	36	2.40
75	2	2	3	2	2	2	4	1	2	3	2	2	3	2	2	34	2.27
76	2	3	1	3	3	3	1	2	2	3	3	2	3	3	2	36	2.40
77	2	3	3	3	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	35	2.33
78	3	3	3	3	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	36	2.40

Kinerja (Lanjutan)

79	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	41	2.73
80	2	3	3	2	1	2	1	3	4	3	2	1	3	2	1	33	2.20
81	2	3	2	2	1	2	3	2	3	2	4	2	2	4	2	36	2.40
82	3	3	2	3	3	2	2	3	2	1	2	3	3	3	3	38	2.53
83	2	2	2	2	2	1	2	2	3	2	2	2	3	3	3	33	2.20
84	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	3	29	1.93
85	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	3	2	2	3	34	2.27
86	2	2	2	2	3	2	3	1	2	2	3	2	2	3	2	33	2.20
87	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	30	2.00
88	2	4	3	2	2	2	4	3	3	2	3	2	2	3	2	39	2.60
89	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	38	2.53
90	2	2	2	2	1	1	3	2	3	3	3	2	3	3	2	34	2.27
91	3	4	2	3	3	2	3	3	3	2	3	3	2	3	3	42	2.80
92	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	45	3.00
93	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	43	2.87
94	2	2	2	2	1	1	3	2	3	3	3	2	3	3	2	34	2.27
95	3	2	2	3	1	3	2	4	2	3	4	2	3	4	2	40	2.67
96	2	3	1	3	3	3	1	2	2	3	3	2	3	3	2	36	2.40
97	3	3	1	2	1	1	3	2	3	2	3	1	3	3	3	34	2.27
98	3	3	3	3	1	1	1	3	2	3	3	2	3	3	3	37	2.47
99	3	3	2	3	2	2	3	3	3	2	3	2	3	2	3	39	2.60
100	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	29	1.93
101	2	2	2	1	2	2	2	2	3	3	3	2	3	3	2	34	2.27
102	2	2	1	2	2	2	2	2	3	3	3	2	3	3	2	34	2.27
103	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	31	2.07
104	3	3	3	2	2	2	3	3	3	4	4	3	4	4	3	46	3.07
105	1	2	2	2	1	1	1	1	2	2	2	1	2	2	1	23	1.53
106	3	3	3	2	3	1	3	3	3	3	4	3	3	4	3	44	2.93
107	2	3	3	2	2	3	3	2	3	3	4	2	3	4	2	41	2.73
108	3	3	2	2	3	1	3	1	3	2	3	3	2	3	3	37	2.47
109	3	4	3	2	3	1	4	3	1	4	3	2	4	3	2	42	2.80
110	3	3	3	2	3	2	4	3	2	3	2	2	3	2	2	39	2.60
111	3	3	3	2	1	1	1	4	3	2	3	1	2	3	1	33	2.20
112	2	2	2	2	1	1	2	2	2	3	3	2	3	3	2	32	2.13
113	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	30	2.00
114	3	4	3	2	3	3	4	3	3	2	3	4	2	3	2	44	2.93
115	2	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	4	4	3	2	48	3.20
116	1	2	1	2	1	1	1	1	2	2	2	2	3	2	2	25	1.67
117	1	3	3	2	3	3	3	3	1	1	3	3	3	3	3	38	2.53
118	2	1	3	2	2	1	4	3	3	3	3	3	3	3	3	39	2.60

Kinerja (Lanjutan)

119	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	2	3	2	3	45	3.00
120	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3	3	4	3	3	43	2.87
121	2	3	3	3	4	2	3	2	2	4	2	3	4	2	3	42	2.80
122	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	4	2	3	4	2	43	2.87
123	3	3	2	3	2	3	3	3	3	2	4	2	4	4	2	43	2.87
124	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	49	3.27
125	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	2	3	3	2	3	45	3.00
126	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	2	3	4	2	45	3.00
127	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	4	2	3	4	2	42	2.80
128	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	44	2.93
129	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	43	2.87
130	3	3	3	2	3	3	2	2	3	3	4	2	3	3	3	42	2.80
131	2	4	3	3	1	3	1	2	3	3	3	3	4	2	3	40	2.67
132	1	2	2	2	3	4	3	3	1	2	2	2	2	2	2	33	2.20
133	3	2	2	3	2	2	2	3	2	1	2	2	3	3	3	35	2.33
134	2	2	2	2	3	3	2	2	3	4	1	1	3	3	3	36	2.40
135	3	2	3	3	2	4	3	2	1	2	1	2	3	2	3	36	2.40
136	3	2	1	2	3	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	29	1.93

C. Uji Karakteristik Responden

Statistics

		Jenis Kelamin	Umur	Pendidikan Terakhir	Lama Bekerja	Besar Penghasilan
N	Valid	136	136	136	136	136
	Missing	0	0	0	0	0

Frequency Table

Jenis Kelamin

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Laki-laki	91	66.9	66.9	66.9
	Perempuan	45	33.1	33.1	100.0
	Total	136	100.0	100.0	

Umur

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	20 - 25 tahun	7	5.1	5.1	5.1
	26 - 30 tahun	11	8.1	8.1	13.2
	31 - 35 tahun	10	7.4	7.4	20.6
	36 - 40 tahun	12	8.8	8.8	29.4
	Lebih dari 40 tahun	96	70.6	70.6	100.0
	Total	136	100.0	100.0	

Pendidikan Terakhir

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SLTP atau Sederajat	2	1.5	1.5	1.5
	SLTA atau Sederajat	29	21.3	21.3	22.8
	Diploma	49	36.0	36.0	58.8
	Sarjana	54	39.7	39.7	98.5
	Magister	2	1.5	1.5	100.0

Jenis Kelamin

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Laki-laki	91	66.9	66.9	66.9
	Perempuan	45	33.1	33.1	100.0
Total		136	100.0	100.0	

Lama Bekerja

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang dari 5 tahun	8	5.9	5.9	5.9
	6 sampa 10 tahun	18	13.2	13.2	19.1
	11 - 15 tahun	21	15.4	15.4	34.6
	Lebih dari 15 tahun	89	65.4	65.4	100.0
	Total	136	100.0	100.0	

Besar Penghasilan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang dari Rp. 2.000.000	7	5.1	5.1	5.1
	Rp. 2.000.000 - Rp. 4.000.000	32	23.5	23.5	28.7
	Rp. 4.000.000 - Rp. 6.000.000	50	36.8	36.8	65.4
	Lebih dari Rp. 6.000.000	47	34.6	34.6	100.0
	Total	136	100.0	100.0	

D. Uji Instrumen

1. Uji Validitas dan Reliabilitas Budaya Organisasi

Correlations

		Budaya Organisasi (X1)
X1.1	Pearson Correlation	.426**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	136
X1.2	Pearson Correlation	.578**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	136
X1.3	Pearson Correlation	.649**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	136
X1.4	Pearson Correlation	.581**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	136
X1.5	Pearson Correlation	.417**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	136
X1.6	Pearson Correlation	.643**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	136
X1.7	Pearson Correlation	.582**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	136
X1.8	Pearson Correlation	.690**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	136
X1.9	Pearson Correlation	.655**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	136
X1.10	Pearson Correlation	.522**
	Sig. (2-tailed)	.000

	N	136
X1.11	Pearson Correlation	.709**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	136
X1.12	Pearson Correlation	.501**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	136
X1.13	Pearson Correlation	.332**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	136
X1.14	Pearson Correlation	.488**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	136
X1.15	Pearson Correlation	.352**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	136
X1.16	Pearson Correlation	.368**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	136
X1.17	Pearson Correlation	.374**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	136
Budaya Organisasi (X1)	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	136

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

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

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	136	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	136	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.836	17

2. Uji Validitas dan Reliabilitas Motivasi Berprestasi

Correlations

		Motivasi Berprestasi (X2.1)
X2.1.1	Pearson Correlation	.863**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	136
X2.1.2	Pearson Correlation	.868**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	136
X2.1.3	Pearson Correlation	.899**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	136
X2.1.4	Pearson Correlation	.881**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	136
Motivasi Berprestasi (X2.1)	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	136

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

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

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

	N	%
Cases Valid	136	100.0
Excluded ^a	0	.0
Total	136	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.900	4

3. Uji Validitas dan Reliabilitas Motivasi Berkuasa

Correlations

		Motivasi Berkuasa (X2.2)
X2.2.1	Pearson Correlation	.827**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	136
X2.2.2	Pearson Correlation	.881**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	136
X2.2.3	Pearson Correlation	.902**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	136
X2.2.4	Pearson Correlation	.879**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	136
Motivasi Berkuasa (X2.2)	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	136

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

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

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	136	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	136	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.895	4

4. Uji Validitas dan Reliabilitas Motivasi Beraffiliasi

Correlations

		Motivasi Beraffiliasi (X2.3)
X2.3.1	Pearson Correlation	.679**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	136
X2.3.2	Pearson Correlation	.844**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	136
X2.3.3	Pearson Correlation	.824**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	136
X2.3.4	Pearson Correlation	.633**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	136
Motivasi Beraffiliasi (X2.3)	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	136

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

Correlations

		Motivasi Beraffiliasi (X2.3)
X2.3.1	Pearson Correlation	.679**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	136
X2.3.2	Pearson Correlation	.844**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	136
X2.3.3	Pearson Correlation	.824**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	136
X2.3.4	Pearson Correlation	.633**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	136
Motivasi Beraffiliasi (X2.3)	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	136

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

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

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	136	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	136	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.736	4

5. Uji Validitas dan Reliabilitas Kinerja

Correlations

		Kinerja (Y)
Y1.1	Pearson Correlation	.612**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	136
Y1.2	Pearson Correlation	.562**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	136
Y1.3	Pearson Correlation	.688**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	136
Y1.4	Pearson Correlation	.573**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	136
Y1.5	Pearson Correlation	.612**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	136
Y1.6	Pearson Correlation	.575**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	136
Y1.7	Pearson Correlation	.509**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	136
Y1.8	Pearson Correlation	.584**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	136
Y1.9	Pearson Correlation	.561**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	136
Y1.10	Pearson Correlation	.568**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	136

Y1.11	Pearson Correlation	.591**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	136
Y1.12	Pearson Correlation	.693**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	136
Y1.13	Pearson Correlation	.537**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	136
Y1.14	Pearson Correlation	.469**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	136
Y1.15	Pearson Correlation	.519**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	136
Kinerja (Y)	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	136

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

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

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

	N	%
Cases Valid	136	100.0
Excluded ^a	0	.0
Total	136	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.855	15

E. Uji Deskriptif

1. Budaya Organisasi

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Sum	Mean	Std. Deviation
X1.1	136	1	4	399	2.93	.680
X1.2	136	1	4	352	2.59	.694
X1.3	136	1	4	369	2.71	.739
X1.4	136	1	4	347	2.55	.768
X1.5	136	1	4	348	2.56	.728
X1.6	136	1	4	340	2.50	.740
X1.7	136	1	4	312	2.29	.818
X1.8	136	1	4	347	2.55	.768
X1.9	136	1	4	369	2.71	.698
X1.10	136	1	4	362	2.66	.691
X1.11	136	1	4	336	2.47	.825
X1.12	136	1	4	343	2.52	.769
X1.13	136	1	4	401	2.95	.703
X1.14	136	1	4	368	2.71	.572
X1.15	136	1	4	407	2.99	.704
X1.16	136	1	4	349	2.57	.629
X1.17	136	1	4	393	2.89	.717
Budaya Organisasi (X1)	136	1.71	3.65	361.29	2.66	.380
Valid N (listwise)	136					

2. Motivasi Berprestasi

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
X2.1.1	136	2	4	3.11	.737
X2.1.2	136	1	4	2.79	.783
X2.1.3	136	1	4	2.60	.837
X2.1.4	136	1	4	2.42	.775
Motivasi Berprestasi (X2.1)	136	1.25	4.00	2.73	.688
Valid N (listwise)	136				

3. Motivasi Berkuasa

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
X2.2.1	136	2	4	3.05	.703
X2.2.2	136	1	4	2.80	.739
X2.2.3	136	1	4	2.55	.768
X2.2.4	136	1	4	2.48	.825
Motivasi Berkuasa (X2.2)	136	1.3	4.0	2.72	.663
Valid N (listwise)	136				

4. Motivasi Beraffiliasi

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
X2.3.1	136	1	4	2.83	.939
X2.3.2	136	1	4	2.72	.916
X2.3.3	136	1	4	2.59	.992
X2.3.4	136	1	4	2.66	.871
Motivasi Beraffiliasi (X2.3)	136	1.00	4.00	2.70	.695
Valid N (listwise)	136				

5. Kinerja

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Sum	Mean	Std. Deviation
Y1.1	136	1	4	348	2.56	.675
Y1.2	136	1	4	364	2.68	.643
Y1.3	136	1	4	320	2.35	.765
Y1.4	136	1	4	332	2.44	.641
Y1.5	136	1	4	320	2.35	.874
Y1.6	136	1	4	314	2.31	.803
Y1.7	136	1	4	362	2.66	.818
Y1.8	136	1	4	332	2.44	.748

Y1.9	136	1	4	369	2.71	.759
Y1.10	136	1	4	359	2.64	.786
Y1.11	136	1	4	372	2.74	.791
Y1.12	136	1	4	315	2.32	.707
Y1.13	136	2	4	387	2.85	.556
Y1.14	136	1	4	374	2.75	.630
Y1.15	136	1	3	342	2.51	.620
Kinerja (Y)	136	1.47	3.33	347.33	2.55	.418
Valid N (listwise)	136					

F. Uji Asumsi

1. Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Budaya Organisasi (X1)	Motivasi Berprestasi (X2.1)	Motivasi Berkuasa (X2.2)	Motivasi Berafiliasi (X2.3)	Kinerja (Y)
N		136	136	136	136	136
Normal Parameters ^{a, b}	Mean	2.65657	2.72978	2.72059	2.70037	2.55392
	Std. Deviation	.37955	.68789	.66253	.69510	.41752
Most Extreme Differences	Absolute	.111	.109	.114	.115	.097
	Positive	.064	.103	.114	.102	.048
	Negative	-.111	-.109	-.105	-.115	-.097
Kolmogorov-Smirnov Z		1.296	1.267	1.332	1.345	1.134
Asymp. Sig. (2-tailed)		.069	.081	.058	.054	.153

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

2. Linearitas

Means

Case Processing Summary

	Cases					
	Included		Excluded		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Motivasi Berprestasi (X2.1) *	136	100.0%	0	.0%	136	100.0%
Budaya Organisasi (X1)						
Motivasi Berkuasa (X2.2) *	136	100.0%	0	.0%	136	100.0%
Budaya Organisasi (X1)						
Motivasi Berafiliasi (X2.3) *	136	100.0%	0	.0%	136	100.0%
Budaya Organisasi (X1)						

ANOVA Table

		Sum of Squares	df
Motivasi Berprestasi (X2.1) * Between Groups Budaya Organisasi (X1)	(Combined)	13.183	26
	Linearity	3.039	1
	Deviation from Linearity	10.144	25
	Within Groups	50.699	109
	Total	63.882	135
Motivasi Berkuasa (X2.2) * Between Groups Budaya Organisasi (X1)	(Combined)	13.571	26
	Linearity	2.218	1
	Deviation from Linearity	11.353	25
	Within Groups	45.686	109
	Total	59.257	135
Motivasi Beraffiliasi (X2.3) * Between Groups Budaya Organisasi (X1)	(Combined)	12.657	26
	Linearity	2.031	1
	Deviation from Linearity	10.626	25
	Within Groups	52.570	109
	Total	65.227	135

ANOVA Table

		Mean Square	F
Motivasi Berprestasi (X2.1) * Between Groups Budaya Organisasi (X1)	(Combined)	.507	1.090
	Linearity	3.039	6.534
	Deviation from Linearity	.406	.872
	Within Groups	.465	
Motivasi Berkuasa (X2.2) * Between Groups Budaya Organisasi (X1)	(Combined)	.522	1.245
	Linearity	2.218	5.291
	Deviation from Linearity	.454	1.083
	Within Groups	.419	
Motivasi Beraffiliasi (X2.3) * Between Groups Budaya Organisasi (X1)	(Combined)	.487	1.009
	Linearity	2.031	4.211
	Deviation from Linearity	.425	.881
	Within Groups	.482	

ANOVA Table

		Sig.
Motivasi Berprestasi (X2.1) * Budaya Organisasi (X1)	(Combined)	.365
	Linearity	.012
	Deviation from Linearity	.641
Motivasi Berkuasa (X2.2) * Budaya Organisasi (X1)	(Combined)	.216
	Linearity	.023
	Deviation from Linearity	.374
Motivasi Beraffiliasi (X2.3) * Budaya Organisasi (X1)	(Combined)	.463
	Linearity	.043
	Deviation from Linearity	.629

Means

Case Processing Summary

	Cases					
	Included		Excluded		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Kinerja (Y) * Budaya Organisasi (X1)	136	100.0%	0	.0%	136	100.0%
Kinerja (Y) * Motivasi Berprestasi (X2.1)	136	100.0%	0	.0%	136	100.0%
Kinerja (Y) * Motivasi Berkuasa (X2.2)	136	100.0%	0	.0%	136	100.0%
Kinerja (Y) * Motivasi Beraffiliasi (X2.3)	136	100.0%	0	.0%	136	100.0%

Kinerja (Y) * Budaya Organisasi (X1)

ANOVA Table

	Sum of Squares	df
Kinerja (Y) * Budaya Between Groups (Combined)	12.771	26
Organisasi (X1)		
Linearity	10.681	1
Deviation from Linearity	2.090	25
Within Groups	10.763	109
Total	23.533	135

ANOVA Table

	Mean Square	F
Kinerja (Y) * Budaya Between Groups (Combined)	.491	4.975
Organisasi (X1)		
Linearity	10.681	108.174
Deviation from Linearity	.084	.847
Within Groups	.099	

ANOVA Table

	Sig.
Kinerja (Y) * Budaya Between Groups (Combined)	.000
Organisasi (X1)	
Linearity	.000
Deviation from Linearity	.675

Kinerja (Y) * Motivasi Berprestasi (X2.1)

ANOVA Table

	Sum of Squares	df
Kinerja (Y) * Motivasi Between Groups (Combined)	2.780	11
Berprestasi (X2.1)		
Linearity	1.794	1
Deviation from Linearity	.985	10
Within Groups	20.754	124
Total	23.533	135

ANOVA Table

	Mean Square	F
Kinerja (Y) * Motivasi Between Groups (Combined)	.253	1.510
Berprestasi (X2.1)		
Linearity	1.794	10.721
Deviation from Linearity	.099	.589
Within Groups	.167	

ANOVA Table

	Sig.
Kinerja (Y) * Motivasi Between Groups (Combined)	.136
Berprestasi (X2.1)	
Linearity	.001
Deviation from Linearity	.821

Kinerja (Y) * Motivasi Berkuasa (X2.2)

ANOVA Table

	Sum of Squares	df
Kinerja (Y) * Motivasi Between Groups (Combined)	3.770	11
Berkuasa (X2.2)		
Linearity	2.116	1
Deviation from Linearity	1.653	10
Within Groups	19.764	124
Total	23.533	135

ANOVA Table

	Mean Square	F
Kinerja (Y) * Motivasi Between Groups (Combined)	.343	2.150
Berkuasa (X2.2)		
Linearity	2.116	13.279
Deviation from Linearity	.165	1.037
Within Groups	.159	

ANOVA Table

	Sig.
Kinerja (Y) * Motivasi Between Groups (Combined)	.021
Berkuasa (X2.2)	
Linearity	.000
Deviation from Linearity	.416

Kinerja (Y) * Motivasi Beraffiliasi (X2.3)

ANOVA Table

	Sum of Squares	df
Kinerja (Y) * Motivasi Between Groups (Combined)	3.272	12
Beraffiliasi (X2.3)		
Linearity	1.868	1
Deviation from Linearity	1.404	11
Within Groups	20.262	123
Total	23.533	135

ANOVA Table

	Mean Square	F
Kinerja (Y) * Motivasi Between Groups (Combined)	.273	1.655
Beraffiliasi (X2.3)		
Linearity	1.868	11.341
Deviation from Linearity	.128	.775
Within Groups	.165	

ANOVA Table

	Sig.
Kinerja (Y) * Motivasi Between Groups (Combined)	.085
Beraffiliasi (X2.3) Linearity	.001
Deviation from Linearity	.665

3. Multikolinearitas

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	5.744	2.988		1.923	.057		
Budaya Organisasi	.625	.062	.644	10.019	.000	.951	1.052
Motivasi Berprestasi	-.181	.300	-.079	-.603	.548	.226	4.430
Motivasi Berkuasa	.421	.427	.178	.985	.326	.120	8.319
Motivasi Beraffiliasi	.160	.400	.071	.400	.690	.125	8.016

a. Dependent Variable: Kinerja

4. Heteroskedastisitas

Correlations

			Unstanda rdized Residual	Budaya Organis asi	Motivasi Berprestasi	Motivasi Berkuasa	Motivasi Beraffilia si
Spearman's rho	Unstandardized Residual	Correlation Coefficient	1.000	.029	-.012	-.017	-.002
		Sig. (2-tailed)	.	.739	.893	.842	.982
		N	136	136	136	136	136
	Budaya Organisasi	Correlation Coefficient	.029	1.000	.229**	.185*	.189*
		Sig. (2-tailed)	.739	.	.007	.031	.027
		N	136	136	136	136	136
	Motivasi Berprestasi	Correlation Coefficient	-.012	.229**	1.000	.867**	.858**
		Sig. (2-tailed)	.893	.007	.	.000	.000
		N	136	136	136	136	136
	Motivasi Berkuasa	Correlation Coefficient	-.017	.185*	.867**	1.000	.929**
		Sig. (2-tailed)	.842	.031	.000	.	.000
		N	136	136	136	136	136
	Motivasi Beraffiliasi	Correlation Coefficient	-.002	.189*	.858**	.929**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.982	.027	.000	.000	.
		N	136	136	136	136	136

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

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

5. Autokorelasi

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.697 ^a	.485	.470	4.561	2.090

a. Predictors: (Constant), Motivasi Beraffiliasi, Budaya Organisasi, Motivasi Berprestasi, Motivasi Berkuasa

b. Dependent Variable: Kinerja

G. Uji Regresi

1. Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Berprestasi (Regresi Linear Sederhana)

Regression

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Budaya Organisasi (X1) ^a		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Motivasi Berprestasi (X2.1)

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.218 ^a	.048	.040	.67383

a. Predictors: (Constant), Budaya Organisasi (X1)

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3.039	1	3.039	6.693	.011 ^a
	Residual	60.843	134	.454		
	Total	63.882	135			

a. Predictors: (Constant), Budaya Organisasi (X1)

b. Dependent Variable: Motivasi Berprestasi (X2.1)

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.680	.410		4.097	.000
	Budaya Organisasi (X1)	.395	.153	.218	2.587	.011

a. Dependent Variable: Motivasi Berprestasi (X2.1)

2. Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Berkuasa (Regresi Linear Sederhana)

Regression

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Budaya Organisasi (X1) ^a		. Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Motivasi Berkuasa (X2.2)

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.193 ^a	.037	.030	.6524

a. Predictors: (Constant), Budaya Organisasi (X1)

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2.218	1	2.218	5.210	.024 ^a
	Residual	57.040	134	.426		
	Total	59.257	135			

a. Predictors: (Constant), Budaya Organisasi (X1)

b. Dependent Variable: Motivasi Berkuasa (X2.2)

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.823	.397		4.593	.000
	Budaya Organisasi (X1)	.338	.148	.193	2.283	.024

a. Dependent Variable: Motivasi Berkuasa (X2.2)

3. Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Beraffiliasi (Regresi Linear Sederhana)

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Budaya Organisasi (X1) ^a		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Motivasi Beraffiliasi (X2.3)

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.176 ^a	.031	.024	.68674

a. Predictors: (Constant), Budaya Organisasi (X1)

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2.031	1	2.031	4.307	.040 ^a
	Residual	63.196	134	.472		
	Total	65.227	135			

a. Predictors: (Constant), Budaya Organisasi (X1)

b. Dependent Variable: Motivasi Beraffiliasi (X2.3)

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.842	.418		4.408	.000
	Budaya Organisasi (X1)	.323	.156	.176	2.075	.040

a. Dependent Variable: Motivasi Beraffiliasi (X2.3)

4. Budaya Organisasi, Motivasi Berprestasi, Motivasi Berkuasa & Motivasi Beraffiliasi Terhadap Kinerja (Regresi Linear Berganda)

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Motivasi Beraffiliasi, Budaya Organisasi, Motivasi Berprestasi, Motivasi Berkuasa ^a		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Kinerja

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.697 ^a	.485	.470	4.561

a. Predictors: (Constant), Motivasi Beraffiliasi, Budaya Organisasi, Motivasi Berprestasi, Motivasi Berkuasa

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2570.004	4	642.501	30.887	.000 ^a
	Residual	2725.025	131	20.802		
	Total	5295.029	135			

a. Predictors: (Constant), Motivasi Beraffiliasi, Budaya Organisasi, Motivasi Berprestasi, Motivasi Berkuasa

b. Dependent Variable: Kinerja

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	5.744	2.988		1.923	.057
	Budaya Organisasi	.625	.062	.644	10.019	.000
	Motivasi Berprestasi	-.181	.300	-.079	-.603	.548
	Motivasi Berkuasa	.421	.427	.178	.985	.326
	Motivasi Beraffiliasi	.160	.400	.071	.400	.690

a. Dependent Variable: Kinerja

H. Uji Intervening

1. Budaya Organisasi, Motivasi Berprestasi Terhadap Kinerja

Variables Entered/Removed

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Motivasi Berprestasi (X2.1), Budaya Organisasi (X1) ^a		Enter

a. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.687 ^a	.471	.463	.305834162784179

a. Predictors: (Constant), Motivasi Berprestasi (X2.1), Budaya Organisasi (X1)

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	11.093	2	5.547	59.301	.000 ^a
	Residual	12.440	133	.094		
	Total	23.533	135			

a. Predictors: (Constant), Motivasi Berprestasi (X2.1), Budaya Organisasi (X1)

b. Dependent Variable: Kinerja (Y)

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.447	.197		2.264	.025
	Budaya Organisasi (X1)	.709	.071	.644	9.971	.000
	Motivasi Berprestasi (X2.1)	.082	.039	.136	2.100	.038

a. Dependent Variable: Kinerja (Y)

2. Budaya Organisasi, Motivasi Berkuasa Terhadap Kinerja

Regression

Variables Entered/Removed

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Motivasi Berkuasa (X2.2), Budaya Organisasi (X1) ^a		Enter

a. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.696 ^a	.484	.476	.302242140835806

a. Predictors: (Constant), Motivasi Berkuasa (X2.2), Budaya Organisasi (X1)

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	11.384	2	5.692	62.309	.000 ^a
	Residual	12.150	133	.091		
	Total	23.533	135			

a. Predictors: (Constant), Motivasi Berkuasa (X2.2), Budaya Organisasi (X1)

a. Dependent Variable: Kinerja (Y)

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.383	.198		1.934	.055
	Budaya Organisasi (X1)	.704	.070	.640	10.072	.000
	Motivasi Berkuasa (X2.2)	.111	.040	.176	2.774	.006

a. Dependent Variable: Kinerja (Y)

3. Budaya Organisasi, Motivasi Beraffiliasi Terhadap Kinerja

Regression

Variables Entered/Removed

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Motivasi Beraffiliasi (X2.3), Budaya Organisasi (X1) ^a		Enter

a. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.694 ^a	.481	.473	.302969388797492

a. Predictors: (Constant), Motivasi Beraffiliasi (X2.3), Budaya Organisasi (X1)

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	11.325	2	5.663	61.691	.000 ^a
	Residual	12.208	133	.092		
	Total	23.533	135			

a. Predictors: (Constant), Motivasi Beraffiliasi (X2.3), Budaya Organisasi (X1)

b. Dependent Variable: Kinerja (Y)

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.399	.197		2.024	.045
	Budaya Organisasi (X1)	.708	.070	.644	10.150	.000
	Motivasi Beraffiliasi (X2.3)	.101	.038	.168	2.650	.009

a. Dependent Variable: Kinerja (Y)

Nomor : Tel. 224/PD-520/HRC-F3020000/2012
Perihal : Ijin Penelitian / Data

Kepada Yth,
Dekan Fakultas Ekonomi
UII Yogyakarta

Dengan Hormat,

Merujuk surat Saudara perihal Permohonan Ijin Penelitian / data . Dengan ini kami beritahukan bahwa kami tidak keberatan atas permohonan saudara tentang Permohonan ijin dimaksud di PT. TELKOM Yogyakarta, bagi mahasiswa atas nama :

Nama : Asep Mulyana NIM : 08 311 286

Jurusan : Manajemen
Institusi : UII Yogyakarta

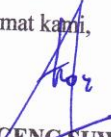
Adapun waktu pelaksanaan bulan Mei 2012, di Unit HR Representative Area Yogyakarta dengan pembimbing Sdr. Sugeng Suwoto. Kepada mahasiswa tersebut diwajibkan untuk mengikuti dan melaksanakan tata tertib yang berlaku sebagai berikut :

1. Hari dan jam kerja praktek mahasiswa disesuaikan dengan jam kerja pegawai yaitu **Senin s/d Jum'at jam 08.00 s/d 17.00 WIB**.
2. Berpakaian sopan dan Rapih di lingkungan kantor
3. Wajib menggunakan Produk Telkom (telepon flexi / telkomsel)
4. Menyerahkan satu set riset / kerja praktek.
5. Tidak menyebarkan hasil penelitian / laporan kerja pada pihak lain.
6. Menandatangani surat pernyataan di atas materai Rp. 6000,- (enam ribu rupiah), pas foto 3x4 1 satu lembar

Demikian pemberitahuan kami, atas perhatian saudara disampaikan terima kasih.

Yogyakarta, 11 Mei 2012

Hormat kami,


SUGENG SUWOTO
JOM HR REPRESENTATIVE

Tembusan : Sdr. Manager DCS Area Yogyakarta

HR Representative Yogyakarta, tel. 0274-577225 Fax . 0274 - 541420

PT. TELEKOMUNIKASI INDONESIA Tbk
Human Resource Area IV Jateng & DI
Jl. Pahlawan No. 10 Semarang 50241
Yos Sudarso No. 9 Kotabaru Yaavakarta
T. 62-24 8302606
F. 62-24 8302605