

**Pengaruh Kriteria Penilaian Kinerja dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja
Karyawan Kantor Pusat Waroeng Spesial Sambal Yogyakarta Melibatkan Peran
Motivasi Sebagai Variabel Intervening**

SKRIPSI



Disusun Oleh:

Nama : M. Hilmy Farhan
NIM : 13311280
Jurusan : Manajemen
Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

FAKULTAS EKONOMI

YOGYAKARTA

2017

**Pengaruh Kriteria Penilaian Kinerja dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja
Karyawan Kantor Pusat Waroeng Spesial Sambal Yogyakarta Melibatkan
Peran Motivasi Sebagai Variabel Intervening**

SKRIPSI

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

Ditulis oleh:

Nama : M. Hilmy Farhan
NIM : 13311280
Jurusan : Manajemen
Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

FAKULTAS EKONOMI

YOGYAKARTA

2017

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

“Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat karya yang 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 disebut dalam referensi. Apabila kemudian hari terbukti bahwa persyaratan ini tidak benar, saya sanggup menerima hukuman/sanksi apapun sesuai dengan peraturan yang berlaku”

Yogyakarta, 24 Juli 2017

Penulis



M. Hilmy Farhan

HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI

**Pengaruh Penilaian Kinerja dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja
Karyawan Kantor Pusat Waroeng Spesial Sambal Yogyakarta Melibatkan
Peran Motivasi Sebagai Variabel Intervening**

Nama : M. Hilmy Farhan
Nomor Mahasiswa : 13311280
Jurusan : Manajemen
Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

Yogyakarta, 24 Juli 2017

Telah disetujui oleh

Dosen Pembimbing,

Arif Hartono S.E., MHRM., Ph.D.

BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR /SKRIPSI

SKRIPSI BERJUDUL

**PENGARUH PENILAIAN KINERJA DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA
KARYAWAN KANTOR PUSAT WARDENG SPESIAL SAMBAL YOGYAKARTA
MELIBATKAN PERAN MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING**

Disusun Oleh : **M. HILMY FARHAN**

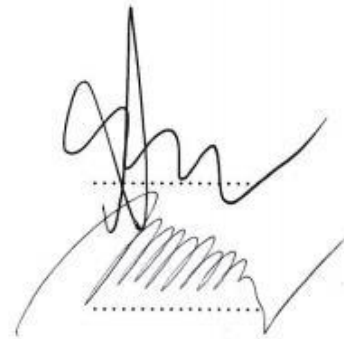
Nomor Mahasiswa : **13311280**

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji dan dinyatakan **LULUS**

Pada hari Rabu, tanggal: 16 Agustus 2017

Penguji/ Pembimbing Skripsi : Arif Hartono, Drs., MHRM., Ph.D.

Penguji : Achmad Sobirin, Drs., MBA., Ph.D.



Mengetahui

Dekan Fakultas Ekonomi
Universitas Islam Indonesia



Dr. D. Agus Harjito, M.Si.

Teruntuk,

Allah SWT

Almamaterku, FE UII

Keluargaku tercinta

Teman-temaku tersayang

MOTTO

“Innama A’malu Bin Niat

(Sesungguhnya setiap amal perbuatan itu tergantung pada niat). ”

- Mutafaqun’alaih

*“Barang siapa bersungguh-sungguh, sesungguhnya kesungguhannya itu adalah
untuk dirinya sendiri.”*

- QS. Al-Ankabut, 6

“Manusia tidak merancang untuk gagal, mereka gagal untuk merancang ”

- William J. Siegel

*“Sebaik-baiknya manusia adalah manusia yang paling bermanfaat bagi manusia
lainnya.”*

- HR. Ahmad

**Telah dipertahankan/diuji dan disahkan untuk memenuhi syarat guna
memperoleh gelar sarjana strata-1 di Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi,
Universitas Islam Indonesia**

Nama : M. Hilmy Farhan

Nomor Mahasiswa : 13311280

Jurusan : Manajemen

Bidang Kosentrasi : Sumber Daya Manusia

Yogyakarta, 2017

Disahkan oleh:

Penguji/Pembimbing Skripsi : Arif Hartono S.E., MHRM., Ph.D.

Penguji 1 :

Mengetahui

Dekan Fakultas Ekonomi

Universitas Islam Indonesia

(Dr. H. Agus Harjito, M.Si.)

ABSTRAK

Penelitian ini terkait dengan bagaimana pengaruh kriteria penilaian kinerja dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan motivasi sebagai variabel intervening pada Kantor Pusat Waroeng Spesial Sambal Yogyakarta. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh kriteria penilaian kinerja terhadap motivasi secara parsial, pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi secara parsial, pengaruh kriteria penilaian kinerja dan budaya organisasi terhadap motivasi secara simultan, pengaruh kriteria penilaian kinerja terhadap kinerja karyawan secara parsial, pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan secara parsial, pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan secara parsial, pengaruh kriteria penilaian kinerja, budaya organisasi, dan motivasi terhadap kinerja secara simultan, seberapa besar pengaruh langsung maupun tidak langsung kriteria penilaian kinerja terhadap kinerja karyawan melalui motivasi, seberapa besar pengaruh langsung maupun tidak langsung budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui motivasi pada Kantor Pusat Waroeng Spesial Sambal. Responden dalam penelitian ini adalah 100 karyawan Kantor Pusat Waroeng Spesial Sambal. Metode pengumpulan data yang digunakan adalah menggunakan kuesioner. Kemudian dalam menganalisis data menggunakan regresi linear berganda dan analisis jalur.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa secara parsial terdapat pengaruh positif dan signifikan kriteria penilaian kinerja terhadap motivasi, secara parsial terdapat pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi terhadap motivasi, secara simultan terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kriteria penilaian kinerja dan budaya organisasi terhadap motivasi, secara parsial terdapat pengaruh positif dan signifikan kriteria penilaian kinerja terhadap kinerja karyawan, secara parsial terdapat pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, secara parsial terdapat pengaruh positif dan signifikan motivasi terhadap kinerja, terdapat pengaruh kriteria penilaian kinerja, budaya organisasi, dan motivasi terhadap kinerja karyawan, besarnya pengaruh secara langsung maupun tidak langsung kriteria penilaian kinerja terhadap kinerja karyawan melalui motivasi, besarnya pengaruh secara langsung maupun tidak langsung budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui motivasi pada Kantor Pusat Waroeng Spesial Sambal.

Kata Kunci: *Penilaian Kinerja, Budaya Organisasi, Motivasi, Kinerja Karyawan.*

ABSTRACT

This research is related to how the effect of performance appraisal and organizational culture on employee performance with motivation as intervening variable at Headquarters of Waroeng Spesial Sambal Yogyakarta. The purpose of this study is to determine the effect of performance appraisal on motivation partially, the influence of organizational culture on motivation partially, the influence of performance appraisal and organizational culture on motivation simultaneously, the influence of performance appraisal on employee performance partially, the influence of organizational culture on employee performance Partial, influence of motivation to employees performance partially, influence of performance appraisal, organizational culture, and motivation to performance simultaneously, how much influence direct and indirectly penilain performance to employee performance through motivation, how big influence direct or indirect culture of organization to performance Employees through motivation at Headquarters of Waroeng Spesial Sambal Yogyakarta. Respondents in this study were 100 employees of Waroeng Spesial Sambal Head Office. Data collection method used is using questionnaire. Then in analyzing data using multiple linear regression and path analysis.

The results of this study indicate that partially there is a positive and significant influence of performance appraisal on motivation, partially there is a positive and significant influence of organizational culture on motivation, simultaneously there is a positive and significant influence between performance appraisal and organizational culture on motivation, partially there is a positive influence And significant performance appraisal on employee performance, partially there are positive and significant influence of organizational culture on employee performance, partially there is positive influence and significant motivation to performance, there influence of performance appraisal, organizational culture, and motivation on employee performance, The magnitude of the influence directly or indirectly the performance appraisal on employee performance through motivation, the magnitude of direct and indirect influence of organizational culture on employee performance through motivation at Waroeng Spesial Sambal Head Office.

Keywords: *Performance Appraisal, Organizational Culture, Motivation, Employee Performance.*

KATA PENGANTAR

Assalamualaikum Wr. Wb.

Alhamdulillah, segala puji dan syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT. karena atas segala limpahan rahmat dan hidayah-Nya, penulis dapat menyelesaikan dengan baik tugas akhir (skripsi) yang berjudul “ Pengaruh Kriteria Penilaian Kinerja dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Kantor Pusat Waroeng Spesial Sambal Yogyakarta Melibatkan Peran Motivasi Sebagai Variabel Intervening” sebagai salah satu syarat kelulusan S1 di Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia. Tidak lupa sholawat serta salam penulis Hatur Agungkan kepada Nabi Besar Muhammad SAW yang telah membawa kita dari zaman kebodohan hingga sampai pada zaman yang terang benderang seperti sekarang ini.

Adapun yang menjadi tujuan umum penulisan skripsi ini adalah untuk mengetahui bagaimana pengaruh dari penilaian kinerja dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui motivasi. Dalam penelitian ini, Kantor Pusat Waroeng Spesial Sambal Yogyakarta merupakan lokasi penelitian dengan jumlah responden sebanyak 100 orang.

Selain proses yang cukup menguras waktu dan pikiran, penyelesaian skripsi ini tak lepas dari segala usaha, doa serta dukungan dari banyak pihak. Terimakasih yang sebesar-besarnya tak lupa penulis sampaikan kepada :

1. Allah SWT, yang telah melimpahkan segala karunia dan nikmatNya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini.

2. Kedua orang tua tercinta Bapak Burhani AS dan Ibu Salna Fanida yang telah memberikan bantuan doa sepanjang waktu serta dukungan dan motivasi. Penulis ucapkan beribu-ribu banyak terima kasih karena segala do'a dan dukungan beliau, penulis dapat menyelesaikan skripsi ini.
3. Kakak dan Adik tercinta, Nisrina Hanisa dan Faras Nabilah yang selalu mendoakan dan memberikan semangat setiap waktu sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini.
4. Keluarga besar tersayang yang tidak henti-hentinya memberikan semangat, doa dan dukungan sehingga penulis dapat dengan lancar menyelesaikan skripsi ini.
5. Bapak Nandang Sutrisno, SH., LL.M., M.Hum., Ph.D. selaku Rektor Universitas Islam Indonesia.
6. Bapak Dr. Dwi Praptono Agus Harjito, M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia.
7. Bapak Drs. Sutrisno, MM selaku Ketua Prodi Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Indonesia.
8. Bapak Arif Hartono S.E., MHRM., Ph.D. selaku dosen pembimbing skripsi yang bersedia memberi arahan, ilmu dan pengetahuan, serta perhatian dan kepeduliannya menyemangati penulis dalam tiap proses penyelesaian skripsi ini.

9. Rumah Keduaku tercinta, bukan lagi seperti sahabat tetapi seperti saudara laki laki bagi penulis M. Farid Alrasyid, M. Aditya Pratomo, M. Syarif Hidayatullah, Dwiki Baskoro, M. Iqbal Pranyoto, dan M. Hifzil Qiran terimakasih sudah menjadi tempat berkeluh kesah, memberikan semangat dan selalu menghibur penulis dalam proses penyelesaian skripsi ini. Doa yang terbaik untuk kalian semua.
10. Sahabat-sahabatku Grup MTMA Rilo, Noval, Hasboy, Aad, Shiro, Dessy, Ipeh, Ayu, Vinni, dan Widarsih yang selalu memberikan motivasi dan semangat untuk penulis. Doa yang terbaik untuk kalian semua
11. Sahabat-sahabat Kontrakanku Tam-tam, Lukman, Bayu, Faisal, Dhimas, Farhang, Anggit, Vioranda, Rosyid, Mahersa, Jambrong dan Bang Adit yang senantiasa menghibur dan memotivasi penulis dalam proses pengerjaan skripsi ini. Doa yang terbaik untuk kalian semua.
12. Sahabat- sahabat seperantauan Farid, Edo, Anting, Nadia, dan Sella yang sudah menjadi keluarga di Yogya memberikan semangat dan memberikan motivasi untuk penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.
13. Sahabat-sahabatku seperjuangan Kikin, Andre, Dodik, Gigih, Firsza, Helmy, Faiz, Totok, Okta, dan masih banyak lagi. Kelak kita akan bertemu lagi bersama dengan keadaan sukses nantinya. Aamiin
14. Teman-teman Grup Bajirut dan pihak-pihak lain yang turut serta dalam penulisan tugas akhir ini yang namanya tidak bisa disebutkan satu per satu.

Penulis menyadari tidaklah mungkin dapat membalas semua kebaikan yang telah diberikan selama ini. Penulis berharap dan berdoa semoga Allah SWT membalas semua kebaikan dan bantuan yang diberikan pada penulis. Aamiin Ya Rabbal Alamin.

Semoga karya ini dapat memberikan manfaat untuk masyarakat maupun pribadi. Penulis menyadari masih banyak kekurangan dalam karya ini, untuk itu saran dan kritik masih diperlukan dalam penyempurnaan skripsi ini. Karena kekurangan adalah milik manusia dan kesempurnaan hanyalah milik Allah SWT.

Wassalamualaikum Wr. Wb.

Yogyakarta, 23 Juli 2017

Penulis

M. Hilmy Farhan

DAFTAR ISI

Halaman Sampul Depan	i
Halaman Judul	ii
Halaman Bebas Plagiarisme.....	iii
Halaman Pengesahan Skripsi.....	iv
Halaman Motto	vi
Abstrak	viii
<i>Abstract</i>	ix
Kata Pengantar	x
Daftar Isi	xiv
Daftar Tabel	xx
Daftar Gambar	xxi
Daftar Lampiran	xxi

BAB I PENDAHULUAN

1.1.Latar Belakang Masalah	1
1.2.Rumusan Masalah Penelitian	5
1.3.Tujuan Penelitian	6
1.4.Manfaat Penelitian	6

BAB II KAJIAN PUSTAKA

2.1.Penelitian Terdahulu	8
2.2.Tabel Resume Jurnal	15

2.3.Landasan Teori	28
2.3.1. Manajemen Sumber Daya Manusia	28
Pengertian Sumber Daya Manusia	28
Tanggung Jawab Manajemen Sumber Daya Manusia	29
Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia	30
2.3.2. Kriteria Penilaian Kinerja	31
Pengertian Kriteria Penilaian Kinerja	31
Karakteristik Kriteria Penilaian Kinerja	32
Dimensi dan Indikator Kriteria Penilaian Kinerja	35
2.3.3. Budaya Organisasi	38
Pengertian Budaya Organisasi	38
Fungsi Budaya Organisasi	39
Dimensi dan Indikator Budaya Organisasi	40
2.3.4. Motivasi	48
Pengertian Motivasi	48
Macam-macam Motivasi	49
Dimensi dan Indikator Motivasi	49
2.3.5. Kinerja	52
Pengertian Kinerja	52
Faktor yang Mempengaruhi Kinerja	52
Dimensi dan Indikator Kinerja	53
2.4.Hubungan Antar Variabel	56

2.4.1. Kriteria Penilaian Kinerja Terhadap Motivasi	56
2.4.2. Budaya Organisasi Terhadap Motivasi	57
2.4.3. Kriteria Penilaian Kinerja dan Budaya Organisasi terhadap Motivasi	58
2.4.4. Kriteria Penilaian Kinerja Terhadap Kinerja	58
2.4.5. Budaya Organisasi Terhadap Kinerja	59
2.4.6. Motivasi Terhadap Kinerja	60
2.4.7. Kriteria Penilaian Kinerja, Budaya Organisasi, dan Motivasi Terhadap Kinerja	60
2.4.8. Kriteria Penilaian Kinerja Terhadap Kinerja Melalui Motivasi	61
2.4.9. Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Melalui Motivasi	62
2.5. Kerangka Pemikiran	63

BAB III METODE PENELITIAN

3.1. Jenis Penelitian	64
3.2. Lokasi Penelitian	64
3.2.1. Profil Perusahaan	64
3.3. Definisi Operasional dan Variabel Penelitian	66
3.3.1. Variabel Penelitian	66
Variabel Independen	66
Variabel Intervening	66
Variabel Dependen	66
3.3.2. Definisi Operasional Variabel	66

Kriteria Penilaian Kinerja	66
Budaya Organisasi	67
Motivasi	69
Kinerja	70
3.3.3. Jenis dan Teknik Pengumpulan Data	71
Jenis Data	71
Teknik Pengumpulan Data	71
3.4. Populasi dan Sampel	72
3.5. Metode Analisis Data	73
3.5.1. Uji Reliabilitas dan Validitas.....	73
3.5.2. Analisis Regresi	76
3.5.3. Uji Hipotesis	77
Uji Statistik t	79
Uji Statistik f	80
3.5.4. Analisis Jalur (<i>Path Analysis</i>)	81
Model Diagram Jalur	81
3.5.5. Uji Asumsi Klasik	84
Uji Normalitas	84
Uji Multikolonieritas	85
Uji Heteroskedastisitas	86

BAB IV HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN

4.1. Hasil Uji Instrumen Penelitian	95
4.1.1. Hasil Uji Validitas	95
4.1.2. Hasil Uji Reliabilitas	100
4.2. Analisis Karakteristik Responden	101
4.3. Analisis Deskripsi Variabel Penelitian	105
4.4. Analisis Inferensial	117
4.4.1. Uji Asumsi Klasik	120
4.4.2. Pengujian Model Penelitian	123
4.4.3. Analisi Jalur/ <i>Path</i>	128
4.5. Pembahasan	131
4.5.1. Pengaruh Kriteria Penilaian Kinerja Terhadap Motivasi Karyawan Waroeng Spesial Sambal	132
4.5.2. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Karyawan Waroeng Spesial Sambal	133
4.5.3. Pengaruh Kriteria Penilaian Kinerja dan Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Karyawan Waroeng Spesial Sambal	134
4.5.4. Pengaruh Kriteria Penilaian Kinerja Terhadap Kinerja Karyawan Waroeng SS	136
4.5.5. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Waroeng SS ...	138
4.5.6. Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Pada Karyawan Waroeng Spesial Sambal	139

4.5.7. Pengaruh Kriteria Penilaian Kinerja, Budaya Organisasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Pada Karyawan Waroeng Spesial Sambal	141
4.5.8. Pengaruh Kriteria Penilaian Kinerja Terhadap Kinerja Melalui Motivasi Pada Karyawan Waroeng Spesial Sambal	143
4.5.9. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Melalui Motivasi Pada Karyawan Waroeng Spesial Sambal	144

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

5.1.Kesimpulan	145
5.2.Saran	146
DAFTAR PUSTAKA	147

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1: Tabel Resume Jurnal	15
Tabel 4.1: Hasil Uji Validitas Variabel Kriteria Penilaian Kinerja (X_1)	96
Tabel 4.2: Hasil Uji Validitas Variabel Budaya Organisasi (X_2).....	97
Tabel 4.3: Hasil Uji Validitas Variabel Motivasi (Z)	98
Tabel 4.4: Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja (Y)	99
Tabel 4.5: Hasil Pengujian Reliabilitas.....	100
Tabel 4.6: Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	101
Tabel 4.7: Karakteristik Responden Berdasarkan Usia	102

Tabel 4.8: Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir	103
Tabel 4.9: Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja	104
Tabel 4.10: Interval Skala	105
Tabel 4.11: Penilaian Responden terhadap Kriteria Penilaian Kinerja (X_1)	106
Tabel 4.12: Penilaian Responden terhadap Budaya Organisasi (X_2)	109
Tabel 4.13: Penilaian Responden terhadap Motivasi (Z)	112
Tabel 4.14: Penilaian Responden terhadap Kinerja (Y)	115
Tabel 4.15: Hasil Analisis Uji Normalitas	118
Tabel 4.16: Hasil Analisis Uji Multikolinieritas	118
Tabel 4.17: Hasil Analisis Uji Heteroskedastisitas	119
Tabel 4.18: Pengujian Model I	120
Tabel 4.19: Pengujian Model II	124
Tabel 4.20: Pengaruh Langsung, Pengaruh Tidak Langsung, dan Pengaruh Total Kriteria Penilaian Kinerja (X_1) terhadap Kinerja (Y) Melalui Motivasi (Z)	129
Tabel 4.21: Pengaruh Langsung, Pengaruh Tidak Langsung, dan Pengaruh Total Budaya Organisasi (X_2) terhadap Kinerja (Y) Melalui Motivasi (Z)	130

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1: Kerangka Pemikiran	69
Gambar 3.1: Analisis Jalur	89
Gambar 4.1: Hasil Estimasi Koefisien <i>Path</i> Hubungan Antar Variabel	128

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1: Kuesioner Penelitian	129
Lampiran 2: Hasil Uji Validitas	136
Lampiran 3: Hasil Uji Reliabilitas	142
Lampiran 4: Tabulasi Identitas Responden	143
Lampiran 5: Tabulasi Kuesioner	145
Lampiran 6: Analisis Karakteristik Responden	158
Lampiran 7: Analisis Deskripsi Variabel Penelitian	159
Lampiran 8: Hasil Uji Asumsi Klasik.....	162
Lampiran 9: Hasil Analisis Regresi	165
Lampiran 10: Surat Izin Selesai Penelitian	167

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Setiap perusahaan pasti menginginkan perusahaannya memiliki keunggulan di mata masyarakat. Khususnya apabila perusahaan tersebut mencapai target yang diinginkan. Tentunya untuk mencapai semua tujuan tersebut pasti membutuhkan suatu upaya dan kerja keras serta dukungan dari semua pihak khususnya dari dalam perusahaan tersebut. Dalam hal ini yang paling dibutuhkan adalah peran seorang karyawan yang bekerja di perusahaan tersebut. Karena semangat dan kinerja para karyawan mengambil peran penting dalam pencapaian tujuan perusahaan.

Kinerja karyawan merupakan elemen kunci dari organisasi (Rumambie, 2014). Keberhasilan atau kegagalan organisasi tergantung pada kinerja karyawan itu sendiri. Kinerja karyawan erat berkaitan dengan kinerja organisasi, kinerja karyawan yang efektif dan efisien serta positif akan mempengaruhi kinerja organisasi. Dalam lingkungan yang kompetitif organisasi era modern terus meningkatkan kinerja karyawan mereka dengan meningkatkan praktik Sumber Daya Manusia. Praktek SDM yang efektif dapat meningkatkan kinerja organisasi dan memimpin organisasi untuk mencapai tujuan dan memimpin organisasi ke level yang lebih tinggi.

Salah satu praktek SDM yang kita tahu adalah penilaian kinerja, Menurut (Roseline, 2013) tujuan mendasar dari penilaian kinerja adalah untuk meningkatkan kinerja karyawan individu, sehingga menyebabkan peningkatan kinerja organisasi

secara keseluruhan. Penilaian Kinerja adalah salah satu rentang alat yang dapat digunakan untuk mengelola kinerja secara efektif.

Penilaian kinerja dapat berfungsi sebagai alat untuk meningkatkan kinerja karyawan. Salah satu cara untuk mengoptimalkan hasil kerja karyawan yaitu dengan mengadakan penilaian kinerja karyawan agar mendorong karyawan untuk dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dengan lebih baik (Dhewi dkk, 2006). Menurut (Roseline, 2013) keberhasilan jangka panjang organisasi terkait dengan kemampuannya untuk mengukur seberapa baik karyawan melakukan pekerjaan dalam jangka waktu yang telah ditentukan, dan seberapa efektif menggunakan informasi tersebut untuk memastikan kinerja yang memenuhi standar, dan juga meningkat dari waktu ke waktu.

Selain itu, penilaian kinerja yang efektif dapat memotivasi para karyawan. Menurut (Roseline, 2013) jika digunakan secara efektif, Penilaian kinerja dapat meningkatkan motivasi dan kinerja, tetapi jika digunakan secara tidak tepat, dapat memiliki efek bencana. Jadi, saat penilaian kinerja digunakan secara maksimal serta efektif dan efisien maka motivasi karyawan akan meningkat.

Penilaian kinerja yang efektif juga harus memenuhi kriteria penilaian kinerja. Menurut Alwi (2001:188) agar penilaian kinerja dapat dilaksanakan secara efektif penilaian harus memenuhi kriteria tertentu, yaitu relevansi, sensitivitas, reliabilitas, akseptabilitas, dan practicality.

Peran Motivasi pada penelitian ini membuat hubungan yang kuat antara penilaian kinerja dan kinerja karyawan. Temuan (Iqbal dkk, 2013) Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa ada hubungan yang signifikan antara penilaian kinerja dan kinerja karyawan dan motivasi membuat hubungan yang kuat antara Penilaian kinerja dengan Kinerja karyawan.

Bukan saja membuat hubungan Penilaian kinerja dan Kinerja semakin kuat tetapi Motivasi juga sebenarnya salah satu alat untuk meningkatkan kinerja karyawan. Menurut (Permansari, 2013) Motivasi merupakan Pemberian daya penggerak agar seseorang dapat menyelesaikan pekerjaan dengan efektif untuk mencapai tujuan perusahaan. Sesuai dengan hasil penelitiannya bahwa Motivasi secara parsial berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Anugrah Raharjo Semarang. Ini berarti semakin tinggi motivasi pada suatu perusahaan berdampak pada semakin tinggi kinerja pada perusahaan tersebut.

Tidak hanya penilaian kinerja dan motivasi yang dapat meningkatkan kinerja karyawan. Pada penelitian ini juga penulis akan meneliti pengaruh budaya organisasi dalam meningkatkan kinerja karyawan serta peran budaya organisasi dalam memotivasi karyawan untuk bekerja maksimal dalam mencapai tujuan organisasi. Budaya organisasi yang baik akan mendorong pegawai untuk lebih meningkatkan keterampilannya karena didukung oleh suasana kerja yang baik sehingga pegawai akan bekerja dengan maksimal dan kinerja karyawan akan meningkat.

Budaya Organisasi merupakan salah satu faktor yang penting dalam memotivasi karyawan. Menurut (Diputra dan Riana, 2014) budaya organisasi

ditemukan sebagai penentu yang sangat penting untuk meningkatkan tingkat motivasi antara karyawan. Budaya organisasi yang kuat memungkinkan untuk meningkatkan motivasi karyawan. Sebagai hasilnya, hal itu mengarah kepada peningkatan kinerja karyawan.

Selain memotivasi, Budaya organisasi juga dapat membuat kinerja karyawan meningkat. Ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan (Taurisa dan Ratnawati, 2012) pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan bahwa terdapat pengaruh yang searah antara budaya organisasi dan kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin kuat budaya organisasi pada sebuah perusahaan, maka semakin tinggi tingkat kinerja karyawannya.

Dari berbagai penjelasan diatas maka dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh antara penilaian kinerja dan budaya organisasi terhadap motivasi dan kinerja karyawan. Penelitian ini akan meneliti Pengaruh Penilaian Kinerja dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja karyawan di Waroeng Spesial Sambal, tetapi pada penelitian ini yang berbeda adalah melihat pengaruh penilaian kinerja dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melibatkan peran motivasi sebagai variabel intervening. Yang tidak kalah menarik pada penelitian ini adalah pada lokasi penelitiannya yaitu Waroeng Spesial Sambal, sebuah perusahaan yang bergerak di bidang kuliner yang sudah sangat terkenal di Yogyakarta. Waroeng Spesial Sambal kini memiliki lebih dari 50 outlet yang tersebar di Indonesia dan lebih dari 15 outlet yang ada di Yogyakarta dengan mempekerjakan kurang lebih 1800 karyawan. Keberhasilan Waroeng Spesial Sambal hingga kini tidak lepas dari peran pendirinya,

menanamkan nilai-nilai dasar yang harus dipegang oleh para karyawan salah satunya adalah nilai kedisiplinan dan kejujuran. Penanaman nilai ini dilakukan dari awal perekrutan karyawan dan selalu didengungkan setiap harinya sebelum karyawan bekerja sehingga memberikan energi positif kepada karyawan. Sangat menarik untuk melihat dan meneliti bagaimana kriteria penilaian kinerja dan budaya organisasi yang ada di Waroeng Spesial Sambal. Oleh karena itu penulis tertarik untuk mengambil judul penelitian yaitu **“Pengaruh Kriteria Penilaian Kinerja dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Kantor Pusat Waroeng Spesial Sambal Yogyakarta Melibatkan Peran Motivasi Sebagai Variabel Intervening”**.

1.2 Rumusan Masalah

Sesuai dengan latar belakang masalah yang telah diuraikan di atas, maka rumusan masalah yang akan dibahas dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah Kriteria Penilaian Kinerja berpengaruh positif terhadap Motivasi?
2. Apakah Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap Motivasi?
3. Apakah Kriteria Penilaian Kinerja dan Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap Motivasi?
4. Apakah Kriteria Penilaian Kinerja berpengaruh positif terhadap Kinerja?
5. Apakah Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap Kinerja?
6. Apakah Motivasi berpengaruh positif terhadap Kinerja?

7. Apakah Kriteria Penilaian Kinerja, Budaya Organisasi, dan Motivasi berpengaruh positif terhadap Kinerja?
8. Apakah Kriteria Penilaian Kinerja berpengaruh positif terhadap Kinerja melalui Motivasi?
9. Apakah Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap Kinerja melalui Motivasi?

1.3 Batasan Masalah

Pada penelitian ini penulis membatasi permasalahan pada variabel penilaian kinerja. Karena variabel penilaian kinerja memiliki cakupan yang cukup luas maka pada penelitian ini penulis hanya meneliti bagaimanakah kriteria penilaian kinerja pada Kantor Pusat Waroeng Spesial Sambal. Dengan menggunakan dimensi keandalan, relevansi, sensitivitas, dan kepraktisan diharapkan pembaca dapat mengetahui apakah kriteria penilaian kinerja yang diterapkan oleh perusahaan sudah maksimal.

1.4 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui pengaruh Kriteria Penilaian Kinerja terhadap Motivasi.
2. Untuk mengetahui pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi.
3. Untuk mengetahui pengaruh Kriteria Penilaian Kinerja dan Budaya Organisasi terhadap Motivasi.
4. Untuk mengetahui pengaruh Kriteria Penilaian Kinerja terhadap Kinerja.
5. Untuk mengetahui pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja.

6. Untuk mengetahui pengaruh Motivasi terhadap Kinerja.
7. Untuk mengetahui pengaruh Kriteria Penilaian Kinerja, Budaya Organisasi, dan Motivasi terhadap Kinerja.
8. Untuk mengetahui pengaruh Kriteria Penilaian Kinerja terhadap Kinerja melalui Motivasi.
9. Untuk mengetahui pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja melalui Motivasi.

1.5 Manfaat Penelitian

1.5.1 Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah masukan dan wawasan untuk pengembangan ilmu mengenai Manajemen Sumber Daya Manusia dimasa yang akan datang.

1.5.2 Manfaat Praktis

1. Bagi civitas akademik Universitas Islam Indonesia, dapat menjadi bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan yang berkaitan dengan apakah penelitian ini dapat dijadikan syarat kelulusan.
2. Bagi pembaca secara umum penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan informasi atau acuan dalam penelitian yang akan datang.
3. Bagi perusahaan Waroeng Spesial Sambal, penelitian ini dapat bermanfaat untuk dijadikan pertimbangan dan acuan dalam meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan demi mencapai tujuan organisasi.

4. Bagi Peneliti, dapat menambah pengetahuan dan mengaplikasikan teori-teori tentang pengaruh Kriteria penilaian kinerja dan budaya organisasi terhadap motivasi dan kinerja karyawan

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Penelitian yang dilakukan oleh Dhewi, dkk (2006), memiliki tujuan yaitu untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh efektivitas sistem penilaian kinerja terhadap motivasi kerja, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan di PT.Coats Rejo Indonesia. Penelitian ini adalah penelitian explanatory, dengan teknik pengambilan sampel, jumlah sampel adalah 61 orang responden. Pengolahan data dilakukan dengan analisis persepsi melalui rata-rata skor dan analisis model persamaan struktur (Structural Equation Modelling). Dan hasil penelitian menunjukkan bahwa sistem penilaian kinerja yang efektif menunjukkan pengaruh yang positif terhadap peningkatan motivasi kerja, kepuasan kerja dan kinerja karyawan PT Coats Rejo Indonesia.

Pada penelitian Rumambie (2014), data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari dua jenis antara data primer melalui kuesioner dan data sekunder diambil dari buku, jurnal, dan literatur dan metode analisis datanya menggunakan uji validitas dan uji regresi. Hasil penelitian tersebut menyimpulkan bahwa Penilaian Kinerja, sistem Reward, stres kerja, dan konflik kehidupan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan secara bersamaan dan Penilaian Kinerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan secara parsial.

Pada penelitian yang dilakukan oleh Roseline (2013), Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh sistem penilaian kinerja terhadap motivasi dan kinerja akademik Universitas Umum di Nigeria. Metode pengumpulan data pada penelitian ini adalah menggunakan teknik pengambilan sampel yang terdiri dari 80 responden yang diambil dari 4 perguruan tinggi negeri di Nigeria serta metode analisis data menggunakan regresi berganda. Dari hasil penelitian tersebut ditemukan bahwa penilaian kinerja secara signifikan mempengaruhi motivasi dan kinerja dosen di perguruan tinggi negeri di Nigeria.

Selanjutnya penelitian dari Iqbal, dkk (2013) Tujuan utama dari penelitian ini untuk menemukan hubungan antara penilaian kinerja terhadap kinerja karyawan dan memberikan perhatian pada peran motivasi sebagai mediator. Metode pengumpulan data pada penelitian ini menggunakan teknik pengambilan sampel yaitu 150 responden dari karyawan di industri perbankan Dera Ghazi Khan. Sumber utama pengumpulan data yaitu menggunakan kuesioner dan analisis data menggunakan software SPSS, analisis korelasi, dan analisis regresi. Hasil Studi menunjukkan bahwa ada hubungan signifikan antara penilaian kinerja dan kinerja karyawan. Dan pengaruh motivasi membuat hubungan yang kuat dari penilaian kinerja dan kinerja karyawan.

Aruan (2013) melakukan sebuah penelitian dan tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh signifikan antara pelatihan kerja dan motivasi terhadap kinerja karyawan PT. Sucofindo (Persero) secara simultan ataupun secara parsial. Pengumpulan data dari penelitian ini didapat melalui artikel, jurnal, referensi

buku, internet dan literatur lainnya. Selain itu, data juga didapat dari penyebaran kuisioner yang disebar selama 2 minggu di perusahaan tersebut. Analisis data menggunakan analisis regresi linier berganda, melalui software SPSS, untuk mengetahui pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat. Dan hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh secara bersama-sama, antara variabel pelatihan dan motivasi terhadap variabel dependen yaitu kinerja. Variabel motivasi adalah variabel yang berpengaruh paling dominan terhadap variabel kinerja.

Pada penelitian Potu (2013), melakukan penelitian dengan metode pengumpulan data yaitu menggunakan populasi dalam penelitian ini sebanyak 48 karyawan yang juga merupakan sampel dari semua populasi pada kantor tersebut. Penelitian menggunakan analisis regresi berganda. Hasil penelitian menunjukkan kepemimpinan, motivasi dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian Permansari (2013), Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh motivasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja PT. Anugrah Raharjo Semarang. Metode pengumpulan data yang digunakan yaitu data primer dengan menyebarkan kuesioner ke 69 responden dan metode analisisnya menggunakan analisis deskriptif, uji regresi linier berganda, dan alat analisis menggunakan SPSS 16. Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa Motivasi secara parsial berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Anugrah Raharjo Semarang. Ini berarti semakin tinggi motivasi pada suatu perusahaan berdampak pada semakin tinggi kinerja pada perusahaan tersebut. Selain itu, Motivasi dan lingkungan kerja

secara simultan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja PT. Anugrah Raharjo Semarang. Motivasi memiliki pengaruh yang lebih besar terhadap kinerja karyawan PT. Anugrah Raharjo Semarang.

Rahayu, dkk (2013), dalam penelitian ini metode yang digunakan adalah dengan metode deskriptif dengan menggunakan pendekatan kuantitatif. Alat pengumpulan data yang digunakan yaitu berupa kuesioner yang ditujukan kepada seluruh pegawai negeri sipil di BPPTKPK yang berjumlah 47 orang. Pengolahan data menggunakan statistic non parametrik, yaitu *Weighted Means Scored (WMS)*, analisis korelasi, uji signifikansi, dan uji determinasi dengan menggunakan program *SPSS for windows 16.0* dan *Microsoft excel 2007*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi di Balai Pelatihan Pendidik dan Tenaga Kependidikan Pendidikan Kejuruan (BPPTKPK) Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat berpengaruh kuat, positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pegawai sedangkan sisanya dipengaruhi oleh faktor lain.

Selanjutnya pada penelitian Diputra dan Riana (2014), dalam penelitian ini respondennya sebanyak 200 responden karyawan Hard Rock Hotel Bali. Penelitian ini menggunakan analisis *Structural Equation Modelling (SEM)* dengan aplikasi *software Analysis Moment of Structure (AMOS)* dan *Special Package for Statistic Science (SPSS)*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan pada Hard Rock Hotel Bali.

Pada Penelitian Koesmono (2005) penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi, kepuasan kerja serta

kinerja karyawan di sektor industri Pengolahan Kayu di Jawa Timur. Metode pengumpulan data pada penelitian ini bersifat primer dengan cara menyebarkan kuisioner kepada responden. Sejumlah 382 orang karyawan pabrik yang dipakai sebagai obyek penelitian. Untuk metode analisis datanya penelitian ini menggunakan SEM (Structural Equation Modeling) program Analysis of Moment Structure (AMOS) Versi 5.0 (Ghozali, 2004) disertai dengan uji kesesuaian model (*Goodness of Fit*) pada persamaan struktural. Hasil penelitian ini dapat disimpulkan bahwa Budaya organisasi berpengaruh terhadap Motivasi dan Kepuasan kerja serta Kinerja pada karyawan industri pengolahan kayu skala menengah di Jawa Timur.

Taurisa dan Ratnawati (2012), tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi, kepuasan kerja, dan komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan. Adapun objek penelitian yang dipilih dalam studi ini adalah PT. Sido Muncul Kaligawe Semarang. Data dikumpulkan melalui metode kuesioner yang diisi secara mandiri terhadap 127 responden dengan menggunakan metode sensus. Pengukuran terhadap konstruk eksogen dan endogen diuji menggunakan analisis faktor konfirmatori, dan hasilnya menunjukkan bahwa uji kelayakan full model berada dalam rentang nilai yang diharapkan. Hasil dari penelitian ini membuktikan dan memberi kesimpulan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Dan penelitian dari Cahyono (2012) bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan, motivasi, dan budaya organisasi terhadap kinerja dosen dan karyawan di Universitas Pawayatan Daha Kediri. Pengumpulan data

megggunakan teknik survei, wawancara, dan angket. Untuk metode analisis data menggunakan uji validitas dan realibilitas, analisis regresi, analisis korelasi dan pengujian hipotesis. Dan hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja dosen dan karyawan, Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja dosen dan karyawan, serta ada pengaruh yang sangat signifikan antara Variabel Kepemimpinan, Motivasi dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Dosen dan Karyawan di Universitas Pawyatan Daha Kabupaten Kediri secara bersama-sama.

Penelitian yang dilakukan oleh Shahzadi, dkk (2014), populasi untuk penelitian ini adalah pengajaran fakultas negeri dan sekolah swasta dari Bahawalpur, Yazman, dan Alipur, Pakistan. Sebuah sampel dari 160 responden diminta untuk mengambil bagian dalam mengisi kuesioner. Analisis regresi diterapkan untuk mengetahui pengaruh motivasi karyawan pada kinerja karyawan melibatkan empat variabel motivasi kerja, kinerja karyawan, imbalan intrinsik dan efektivitas pelatihan yang dirasakan karyawan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara motivasi kerja dan kinerja karyawan. Hal ini juga menyimpulkan bahwa imbalan intrinsik memiliki hubungan positif dan signifikan dengan kinerja karyawan dan motivasi karyawan.

Selain itu, penelitian dari Springer (2011), populasi penelitian yakni meliputi 1500 karyawan di beberapa Bank di UAE dengan 750 orang sebagai sampel. Penelitian ini menggunakan analisis regresi berganda untuk mengolah data. Untuk mengukur variabel motivasi menggunakan Ray-Lynn scale model. Sedangkan untuk

mengukur variabel kepuasan kerja menggunakan job satisfaction scale dari Spector. Dan untuk mengukur variabel kinerja menggunakan job performance scale dari Avkiran. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan dan signifikan antara motivasi dan kinerja, kemudian terdapat hubungan yang signifikan antara kepuasan kerja dan kinerja, dan juga terdapat hubungan yang signifikan antara motivasi dan kepuasan kerja.

Dan yang terakhir adalah penelitian yang dilakukan Ciobanu dan Ristea (2015) Dalam sampel penelitian telah dimasukkan PNS yang bekerja di lembaga-lembaga administrasi publik pusat, lembaga teritorial dan administrasi publik lokal total 120 PNS mengisi kuesioner. Penelitian ini menggunakan Data yang telah dianalisis dan diolah dengan menggunakan Paket Statistik untuk Ilmu Sosial (SPSS). Temuan menunjukkan bahwa penilaian kinerja tidak merata dilaksanakan di lembaga publik Rumania, 61,5% responden kami memahami itu sebagai kegiatan yang tidak memiliki keadilan dan transparansi, yang tidak memberikan kontribusi pengembangan profesional mereka.

2.2 Tabel Resume Jurnal

Tabel 2.1 Tabel Jurnal

No	Identitas jurnal	Variabel	Dimensi dan Indikator	Sample	Cara pengolahan data	Hasil dan Kesimpulan
1.	Ratih Maria Dhewi, dkk (2006). ANALISIS PENGARUH EFEKTIVITAS SISTEM PENILAIAN KINERJA TERHADAP MOTIVASI KERJA, KEPUASAN KERJA DAN KINERJA KARYAWAN PT COATS REJO INDONESIA. <i>Jurnal Manajemen Agribisnis Vol. 3, No. 1, Maret</i>	Penilaian Kinerja (Simamora) Motivasi (Winardi) Kepuasan Kerja (Kuswadi) Kinerja (Hersey and Blanchard)	Penilaian kinerja: 1. Relevansi, 2. Sensitivitas, 3. Keandalan 4. Kemampooterimaan, 5. Kepraktisan. Motivasi : 1. Imbalan moneter 2. Imbalan non-moneter Kepuasan kerja: Gaji, keamanan kerja, merasa dihargai, merasa dipercaya, pengakuan prestasi kerja, kesempatan promosi, penghargaan dari manajemen, pelatihan, dan skema pensiun.	Karyawan PT. Coats Rejo , jumlah sampel adalah 61 orang responden dari total 168 populasi.	Analisis persepsi melalui rata-rata skor dan analisis model persamaan struktur (Structural Equation Modelling).	Menunjukkan bahwa sistem penilaian kinerja yang efektif menunjukkan pengaruh yang positif terhadap peningkatan motivasi kerja, kepuasan kerja dan kinerja karyawan PT Coats Rejo Indonesia.

	2006 : 1 –17		Kinerja: 1.keterampilan 2. kemampuan dan 3.sifat-sifat individu.			
2.	Yuliana Fransisca Rumambie (2014). THE IMPACT OF PERFORMANCE APPRAISAL, REWARD SYSTEM, JOB STRESS, AND WORK LIFE CONFLICT TO EMPLOYEE PERFORMANCE <i>Jurnal EMBA Vol. 2, No. 3, September 2014 : 1173–1182</i>	Penilaian Kinerja (Asuinura) Reward System (Luthan) Konflik Kehidupan Kerja (ILO)	Penilaian Kinerja: Penilaian Kinerja memberikan umpan balik yang tepat terhadap karyawan. Reward bonus, promosi pekerjaan, komisi, tips, dan hadiah. Reward non-keuangan non-moneter atau non-kas dan itu adalah pengakuan sosial, pujian dan penghargaan	Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan aktif Kantor Dinas Perhubungan Provinsi Sulawesi Utara. Sampel dari penelitian ini adalah 50 responden.	Uji validitas dan uji regresi	Penilaian Kinerja, sistem Reward, stres kerja, dan konflik kehidupan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan secara bersamaan dan Penilaian Kinerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan secara parsial.

3.	Ojokuku RM (2013). EFFECT OF PERFORMANCE APPRAISAL SYSTEM ON MOTIVATION AND PERFORMANCE OF ACADEMICS IN NIGERIAN PUBLIC UNIVERSITIES. <i>Australian Journal of Business and Management Research</i> Vol. 3, No. 3, Juni 2013: 20–28	Kinerja (Sturo) Penilaian Kinerja (Fisher) Motivasi (Amstrong)	Penilaian Kinerja: keadilan dan keakurasian penilaian kinerja, semua komponen tugas dinilai, kebutuhan untuk meninjau sistem penilaian kinerja Kinerja 1.Perilaku Karyawan 2.Hasil pekerjaan Motivasi pengetahuan, keterampilan, dan sifat karyawan dari tugas, teknologi yang digunakan, gaya manajemen dan iklim organisasi.	Sebuah sampel dari delapan puluh (80) responden diambil dari empat (4) perguruan tinggi negeri di Nigeria selatan barat.	Data yang dihasilkan dengan bantuan dari Likert-type kuesioner, sementara persentase dan analisis regresi berganda yang digunakan untuk analisis data.	Ditemukan bahwa penilaian kinerja secara signifikan mempengaruhi motivasi dan kinerja dosen di perguruan tinggi negeri di Nigeria
4.	Nadeem Iqbal, Naveed Ahmad, Zeeshan Haider, Yumna Batool, Dan Qurat-Ul-Ain. (2013) IMPACT OF PERFORMANCE APPRAISA	Penilaian Kinerja (Lawler) Kinerja (Campbell) Motivasi (Steers and Porter).	Penilaian Kinerja 1. Assessment center 2. Behaviorally anchored rating scales (BARS) 3. Human resource accounting method 4. 360 Degree Performance Appraisals 5. Management	Teknik pengambilan sampel yaitu 150 responden dari karyawan di industri perbankan Dera Ghazi Khan.	Sumber utama pengumpulan data yaitu menggunakan kuesioner dan analisis data menggunakan software SPSS,	Hasil menunjukkan bahwa ada hubungan signifikan antara penilaian kinerja dan kinerja karyawan. Dan pengaruh motivasi membuat hubungan yang kuat dari penilaian kinerja dan kinerja

	L ON EMPLOYE E'S PERFORM ANCE INVOLVIN G THE MODERAT ING ROLE OF MOTIVATI ON <i>Arabian Journal of Business and Management Review (OMAN Chapter) Vol. 3, No.1; August 2013</i>		by objectives (MBO). Kinerja 1. Job specific proficiency 2. Non job specific task proficiency 3. Written and oral communications 4. Demonstrating effort 5. Maintaining personal discipline 6. Maintaining peer and team performance 7. Supervision/leadership Management/administration Motivasi 1) what energizes human behavior, 2) what direct or channels such behavior, and 3) how this behavior is maintained or sustained		analisis korelasi, dan analisis regresi.	karyawan.
5.	Daniel Arfan Aruan (2013). PENGARUH	Pelatihan Kerja (Rivai) Motivasi (Maslow) Kinerja	Pelatihan 1) Materi yang dibutuhkan 2) Metode yang digunakan	Sampel dalam penelitian ini adalah karyawan	Analisis data menggunakan analisis	Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh secara bersama-sama,

	PELATIHAN KERJA DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT. SUCOFINDO (PERSERO) SURABAYA <i>Jurnal Ilmu Manajemen Volume 1 Nomor 2 Maret 2013.</i>	(Gomes)	3) Kemampuan instruktur pelatihan 4) Sarana atau prinsip-prinsip pembelajaran 5) Peserta pelatihan Indikator motivasi: 1. Physiological Needs 2. Safety and Security Needs 3. Acceptance Needs (Belongingness) 4. Esteem Needs 5. Self Actualization. Dimensi Kinerja: 1. Quantity of Work 2. Quality of Work 3. Job Knowledge 4. Creativeness 5. Cooperative 6. Dependability 7. Initiative 8. Personal Qualities	PT. Sucofindo (Persero). Berdasarkan tabel populasi sampel R.V Krejcie, jumlah sampel sebanyak 132 orang didapat dari tabel dengan jumlah populasi karyawan 174 orang	regresi linier berganda, melalui software SPSS, untuk mengetahui pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat.	antara variabel pelatihan dan motivasi terhadap variabel dependen yaitu kinerja. Variabel motivasi adalah variabel yang berpengaruh paling dominan terhadap variabel kinerja.
6.	Aurelia Potu (2013). KEPEMIMPINAN,	Motivasi (Nawawi) Kinerja (Mangkunegara)	Motivasi : pemberian reward dan pujian dari	Metode pengumpulan data yaitu	Analisis regresi linear berganda	Hasil penelitian menunjukkan kepemimpinan, motivasi dan

	MOTIVASI, DAN LINGKUNGAN KERJA PENGARUHNYA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA KANWIL DJITJEN KEKAYAAAN NEGARA SULUTTENGGO DAN MALUKU UTARA DI MANADO <i>Jurnal EMBA Vol.1 No.4 Desember 2013, Hal. 1208-1218</i>	Kepemimpinan (Hasibuan) Lingkungan Kerja (Supardi)	pimpinan. Kinerja 1.kualitas 2.kuantitas Kepemimpinan keinginan dan niat, keterlibatan yang aktif antara pemimpin dan bawahan untuk mencapai tujuan yang diinginkan bersama Lingkungan Kerja 1.fisik 2.non-fisik	menggunakan populasi dalam penelitian ini sebanyak 48 karyawan yang juga merupakan sampel dari semua populasi pada kantor tersebut	dan uji hipotesis.	lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Motivasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Kantor Wilayah Ditjen Kekayaan Negara Suluttennggo Dan Maluku Utara Di Manado.
7.	Ragil Permansari (2013). PENGARUH MOTIVASI DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA PT. ANUGRAH RAHARJO SEMARAN	Motivasi (Maslow dalam Mathis and Jackson) Kinerja (Mathis dan Jackson) Lingkungan Kerja (Davis)	Motivasi : kebutuhan fisiologis, kebutuhan rasa aman, kebutuhan sosial, kebutuhan akan penghargaan, kebutuhan aktualisasi diri. Kinerja : kuantitas, kualitas, ketepatan waktu, efektifitas,	Penentuan sampel dalam penelitian ini adalah sampel jenuh (sensus). Dengan demikian sampel pada penelitian ini adalah semua populasi	Metode analisisnya akan menggunakan analisis deskriptif, uji regresi linier berganda, dan alat analisis menggunakan SPSS 16.	Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa Motivasi secara parsial berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Anugrah Raharjo Semarang.

	G. <i>Management Analysis Journal 2 (2) (2013) hal: 1-9</i>		kehadiran. Lingkungan Kerja 1.fisik 2.non-fisik	atau seluruh karyawan PT. Anugrah Raharjo Semarang yang berjumlah 69 orang.		
8.	Nita Rahayu (2013). PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP MOTIVASI KERJA PEGAWAI DI BALAI PELATIHAN PENDIDIK DAN TENAGA KEPENDIDIKAN KEJURUAN (BPPTKPK) DINAS PENDIDIKAN PROVINSI JAWA BARAT <i>Jurnal Adminisistra</i>	Budaya Organisasi (Robbin) Motivasi (Maslow dan Hezberg)	Budaya organisasi: 1.Inovasi dan keberanian mengambil resiko 2. Perhatian terhadap detail. 3.Berorientasi pada hasil 4.Berorientasi pada manusia 5.Berorientasi tim 6.Agresifitas 7. Stabilitas Motivasi 1.kebutuhan fisiologis. 2.Kebutuhan akan keamanan dan rasa aman, 3.kebutuhan akan sosial, 4.kebutuhan akan penghargaan, 5.kebutuhan akan aktualisasi diri.	Alat pengumpulan data yang digunakan yaitu berupa kuesioner yang ditujukan kepada seluruh pegawai negeri sipil di BPPTKPK yang berjumlah 47 orang.	Pengolahan data menggunakan statistic non parametrik, yaitu Weighted Means Scored (WMS), analisis korelasi, uji signifikansi, dan uji determinasi dengan menggunakan program SPSS for windows 16.0 dan Microsoft excel 2007	Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi di Balai Pelatihan Pendidik dan Tenaga Kependidikan Pendidikan Kejuruan (BPPTKPK) Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat berpengaruh kuat, positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pegawai

	si dan Manajemen Pendidikan Vol.I Desember 2013 hal: 1- 9					
9.	Ida Bagus Gede Surya Diputra dan I Gede Riana (2014). PENGARU H BUDAYA ORGANISA SI DAN KEPUASA N KERJA TERHADA P MOTIVASI KERJA KARYAWA N PADA HARD ROCK HOTEL BALI. <i>E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana volume 3 no 5 (2014) :</i> 276-288	Motivasi (fisher) Budaya Organisasi (Diputra dan Riana)	Budaya organisasi: Kesesuaian Budaya organisasi dan para anggtoanya. Motivasi 1) motivasi intrinsik (<i>the employee's natural interest</i>), 2) motivasi ekstrinsik (penghargaan di masa depan seperti meningkatkan prospek karyawan) dan 3) kombinasi kepuasan dan penghargaan (sukses dalam tugas).	Populasi dari penelitian ini merupakan keseluruhan karyawan di Hard Rock Hotel Bali. Responden pada penelitian ini sebanyak 200 orang.	Analisis Structural Equation Modellin g (SEM) dengan aplikasi software Analysis Moment of Structure (AMOS) dan Special Package for Statistic Science (SPSS)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan pada Hard Rock Hotel Bali.
10.	ARI CAHYONO (2012). ANALISA	Motivasi (Cahyono) Budaya Organisasi	Budaya Organisasi : Budaya kekuatan,	Populasi dari penelitian ini adalah	Pengump ulan data megguna kan	Hasil penelitian tersebut menunjukan bahwa Motivasi

	PENGARUH KEPEMIMPINAN, MOTIVASI DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA DOSEN DAN KARYAWAN DI UNIVERSITAS PAWYATAN DAHA KEDIRI. <i>Jurnal Ilmu Manajemen, REVITALISASI, Vol. 1, Nomor 1, Juni 2012 : 283-298</i>	(Cahyono) Kinerja (Cahyono)	Budaya peran, Budaya tugas, Budaya orang Kinerja 1) Kualitas 2) Kuantitas 3) Ketepatan waktu Motivasi 1) Kebutuhan eksistensi 2) Kebutuhan relasi 3) Kebutuhan untuk berkembang	seluruh dosen dan karyawan yang berjumlah 100 orang. menggunakan teknik pengambilan sampel dengan cara sampling jenuh (total sampling)	teknik survei, wawancara, dan angket. Untuk metode analisis data menggunakan uji validitas dan realibilitas, analisis regresi, analisis korelasi dan pengujian hipotesis	dan Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja dosen dan karyawan, serta ada pengaruh yang sangat signifikan antara Variabel Kepemimpinan, Motivasi dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Dosen dan Karyawan di Universitas Pawyatan Dahanu Kabupaten Kediri secara bersama-sama.
11.	Chaterina Melina Taurisa dan Intan Ratnawati (2012). ANALISIS PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP	Budaya Organisasi (Kolb) Kinerja (Mathis and Jackson) Kepuasan Kerja (Luthans) Komitmen Organisasi (Greenberg and Baron)	Budaya organisasi: Keterbukaan, Rasa aman dengan pekerjaan, Perasaan dihargai, Kerja sama, Kejelasan organisasi, Dukungan dan perhatian. Kinerja :	Data dikumpulkan melalui metode kuesioner yang diisi secara mandiri terhadap 127 responden dengan menggunakan metode sensus.	Data yang diperoleh dari responden diolah dengan menggunakan Model Persamaan Struktural (Structural Equation Modeling)	Hasil dari penelitian ini membuktikan dan memberi kesimpulan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

	KOMITMEN ORGANISASIONAL DALAM MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN (Studi pada PT. Sido Muncul Kaligawe Semarang). <i>Jurnal Bisnis dan Ekonomi (JBE)</i>, September 2012, Vol. 19, No. 2 Hal. 170 – 187		Kuantitas, Kualitas Efisiensi, Kemampuan, Ketepatan, Pengetahuan, Kreativitas Kepuasan Kerja pekerjaan itu sendiri, gaji, kesempatan promosi, pengawasan supervisor, dan rekan kerja. Komitmen Organisasi (1) keyakinan yang kuat serta penerimaan terhadap tujuan dan nilai organisasi; (2) kesiapan untuk bekerja keras; serta (3) keinginan yang kuat untuk bertahan dalam organisasi.		/ SEM).	
12.	H.Teman Koesmono (2005). PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP	Budaya organisasi (Buchanan dan Huczyski) Motivasi (Kinman and Russel) Kepuasan kerja (Ward and	Dimensi Budaya organisasi: 1. Nilai-nilai, 2. Kepercayaan-kepercayaan, 3. Pendapat-pendapat, 4. Sikap-sikap,	Metode pengumpulan data pada penelitian ini bersifat primer dengan cara	Analisis data penelitian ini menggunakan SEM (Structural Equation	Hasil penelitian ini dapat disimpulkan bahwa Budaya organisasi berpengaruh terhadap Motivasi dan Kepuasan kerja

	MOTIVASI DAN KEPUASAN KERJA SERTA KINERJA KARYAWAN PADA SUB SEKTOR INDUSTRI PENGOLAHAN KAYU SKALA MENENGAH DI JAWA TIMUR <i>Jurnal Manajemen & Kewirausahaan, Vol. 7, No. 2, September 2005: 171-188</i>	Sloane) Kinerja (Cascio)	dan 5. Norma-norma. Dimensi dan indikator motivasi: >Motivasi intrinsik berhubungan dengan reward nyata seperti gaji, keamanan posisi, promosi, kontrak, lingkungan kerja, dan kondisi kerja. >Motivasi Ekstrinsik -kompensasi -status -supervisi -kompetisi Indikator kepuasan kerja (1) relationship with colleagues; (2) relationship with head of department; (3) ability and efficiency of head of department; (4) hours of work; (5) opportunity to use initiative;	menyebarkan kuisioner kepada responden. Sejumlah 382 orang karyawan pabrik yang dipakai sebagai obyek penelitian	Modeling) Analysis of Moment Structure (AMOS) disertai dengan uji kesesuaian model (Goodness of Fit) pada persamaan struktural.	serta Kinerja pada karyawan industri pengolahan kayu skala menengah di Jawa Timur.
--	--	---	--	---	---	---

			(6)Promotion prospects; (7) salary; (8); job security; (9) actual work undertaken; (10) overall job satisfaction Dimensi Kinerja: 1. Relevan 2. Sensitivitas 3. Reliabilitas 4. Akseptabilitas 5. Praktis			
13.	Irum Shahzadi, Ayesha Javed, Syed Shahzaib Pirzada, Shagufta Nasreen, Farida Khanam. (2014) IMPACT OF EMPLOYEE MOTIVATION ON EMPLOYEE PERFORMANCE <i>European</i>	Motivasi (Grant) Kinerja (Yang) Imbalan Intrinsik (Scott dan Bruce) Efektifitas Pelatihan (Chen and Lou)	Motivasi 1. Productivity 2. Performance 3. Persistence	Populasi untuk penelitian ini adalah pengajaran fakultas negeri dan sekolah swasta dari Bahawalpur, Yazman, dan Alipur, Pakistan. Dengan sampel yaitu 160 responden	Analisis regresi diterapkan untuk mengetahui pengaruh motivasi karyawan pada kinerja karyawan melibatkan empat variabel motivasi kerja, kinerja karyawan, imbalan intrinsik dan	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara motivasi kerja dan kinerja karyawan. Hal ini juga menyimpulkan bahwa imbalan intrinsik memiliki hubungan positif dan signifikan dengan kinerja karyawan dan motivasi karyawan. Penelitian ini menyimpulkan

	<i>Journal of Business and Management</i> Vol.6, No.23, 2014				efektivitas pelatihan yang dirasakan karyawan	bahwa efektivitas pelatihan karyawan dirasakan memiliki hubungan negatif dengan motivasi.
14.	Springer, Gary Jon (2011). A STUDY OF JOB MOTIVATION, SATISFACTION, AND PERFORMANCE AMONG BANK EMPLOYEES <i>Journal of Global Business Issues; Spring 2011; 5, 1; ProQuest pg. 29</i>	Motivasi (Ray dan Maslow) Kepuasan Kerja (Spector) Kinerja (Campbell)	Motivasi 1. Task Orientation 2. Lackadaisicalness 3. High need for achievement 4. Achievement orientation 5. Competitiveness 6. Hard working 7. Leisure orientation 8. Success orientation Kepuasan Kerja 1. Pay 2. Promotion 3. Supervision 4. Fringe benefits 5. Contingent rewards 6. Operating procedures 7. Co-workers 8. Nature of works 9. Communications Kinerja 8. Job specific	Populasi penelitian yakni meliputi 1500 karyawan di beberapa Bank di UAE dengan 750 orang sebagai sampel	Penelitian ini menggunakan analisis regresi berganda untuk mengolah data. Untuk mengukur variabel motivasi menggunakan Ray-Lynn scale model. Sedangkan untuk mengukur variabel kepuasan kerja menggunakan job satisfaction scale dari Spector. Dan untuk mengukur	Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan dan signifikan antara motivasi dan kinerja, kemudian terdapat hubungan yang signifikan antara kepuasan kerja dan kinerja, dan juga terdapat hubungan yang signifikan antara motivasi dan kepuasan kerja.

			proficiency 9. Non job specific task proficiency 10. Written and oral communications 11. Demonstrating effort 12. Maintaining personal discipline 13. Maintaining peer and team performance 14. Supervision/leadership Management /administration		variabel kinerja menggunakan job performance scale dari Avkiran.	
--	--	--	--	--	--	--

15	Alina Ciobanu, Bianca Ristea (2015). THE RELATIONSHIP BETWEEN PERFORMANCE APPRAISAL AND CIVIL SERVANTS' MOTIVATION. <i>Management Research</i>	Penilaian Kinerja (Klingner) Motivasi (Ciobanu)	Motivasi : 1.faktor intrinsik : isi kegiatan yang dilakukan, tingkat kemandirian dan tanggung jawab, dampak institusional pada masyarakat, gaya kepemimpinan unggul 's, hasil dari individu. 2.faktor ekstrinsik Lingkungan dan kondisi kerja, tingkat gaji, kesempatan	Dalam sampel penelitian telah dimasukkan PNS yang bekerja di lembaga-lembaga administrasi publik pusat, lembaga teritorial dan administrasi publik lokal.	Penelitian ini menggunakan Data yang telah dianalisis dan diolah dengan menggunakan Paket Statistik untuk Ilmu Sosial (SPSS). Kami tertarik untuk mengidentifikasi asosiasi	Temuan menunjukkan bahwa penilaian kinerja tidak merata dilaksanakan di lembaga publik Rumania, 61,5% responden kami memahami itu sebagai kegiatan yang tidak memiliki keadilan dan transparansi, yang tidak memberikan kontribusi pengembangan profesional
----	--	--	---	---	---	---

<i>and Practice</i> VOL. 7 ISSUE 2 (2015) PP: 5-19			pelatihan profesional, pengembangan kesempatan karir, keselamatan kerja Penilaian Kinerja : 1. tujuan harus jelas 2. peran pengawas harus jelas 3. supervisor harus memiliki kesempatan, kemampuan, dan keinginan untuk mengevaluasi secara akurat 4. karyawan harus memahami dan menerima Proses penilaian 5. standar kinerja harus kerja spesifik; evaluasi harus berorientasi pada peningkatan kinerja 6. formalisme administrasi harus rendah 7. hubungan antara karyawan dan supervisor	Kuesioner didistribusikan baik dalam format elektronik, menggunakan https://docs.google.com/platform, dan di hard copy. 120 PNS mengisi kuesioner kami.	yang signifikan secara statistik antara variabel penelitian dan menguji hubungan antara variabel kontrol, independen dan variabel dependen. Setiap faktor motivasi telah dievaluasi oleh responden kami menggunakan skala Likert dari 1 sampai 9 serta Menggunakan analisis cluster, kita tersegmentasi responden kami	mereka. Aspek lain dicapai melalui kertas kami adalah hirarki faktor-faktor yang sebagian besar mempengaruhi kinerja pegawai pekerjaan sipil dikategorikan ke dalam dua kelompok: yang puas dan yang tidak puas dengan pengalaman penilaian kinerja mereka. Kertas kami membawa ke dalam diskusi akademik kebutuhan untuk merancang dan menempatkan sistem penilaian kinerja yang ditingkatkan bagi PNS di lembaga publik Rumania.
---	--	--	--	---	---	---

2.3 Landasan Teori

2.3.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

a. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan proses mengelola karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. Menurut Handoko (2014:4) Manajemen Sumber Daya Manusia adalah penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan, dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai baik tujuan-tujuan individu maupun organisasi.

Sedangkan, menurut Dessler (2015:4) Manajemen Sumber Daya Manusia adalah proses untuk memperoleh, melatih, menilai, dan mengompensasi karyawan, dan untuk mengurus relasi tenaga kerja, kesehatan, dan keselamatan karyawan, serta hal-hal yang berhubungan dengan keadilan. Menurut Snell dan Bohlander (2010:4), Manajemen sumber daya manusia merupakan proses dalam mengelola kemampuan manusia untuk mencapai tujuan perusahaan.

b. Tanggung Jawab Manajemen Sumber Daya Manusia

Dessler (2015:8) mengemukakan bahwa ada 6 tanggung jawab yang dimiliki oleh Manajemen Sumber Daya Manusia adalah sebagai berikut :

1. Perekrut, mencari pelamar pekerjaan yang memenuhi syarat.
2. Koordinator kesempatan pekerjaan yang setara (*equal employment opportunity –EEO*), menyelidiki dan memecahkan keluhan *EEO*, memeriksa praktik organisasi untuk potensi pelanggaran, dan mengumpulkan dan menyerahkan laporan *EEO*.

3. Analis pekerjaan, mengumpulkan dan memeriksa informasi mengenai pekerjaan untuk menyiapkan deskripsi pekerjaan.
4. Manajer kompensasi, mengembangkan rencana kompensasi dan menangani program tunjangan karyawan.
5. Spesialis pelatihan, merencanakan sebuah pelatihan dan mengorganisasikan serta mengarahkan aktivitas pelatihan.
6. Spesialis relasi tenaga kerja, menasihati manajemen pada semua aspek relasi manajemen dan serikat pekerja.

c. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Ada 5 area fungsional Manajemen Sumber Daya Manusia menurut Mondy (2008: 4) yaitu :

1. *Staffing* : Manajemen Sumber Daya Manusia berfungsi untuk memastikan proses di dalam sebuah organisasi memiliki ketepatan jumlah karyawan dengan *planning dan recruitment* dengan keahlian yang tepat, untuk mencapai tujuan organisasi.
2. Pengembangan Sumber Daya Manusia : fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia yang utama, mencakup tidak hanya pelatihan dan pengembangan karyawan yang ada di dalam perusahaan tetapi perencanaan karir dan kegiatan pengembangan organisasi dan manajemen kinerja dan penilaian kinerja karyawan.
3. Kompensasi : Manajemen Sumber Daya Manusia berfungsi sebagai pemberi dan pembuat kebijakan terkait kompensasi mengacu pada total

dari semua penghargaan yang diberikan kepada karyawan atas jasa pelayanan. Penghargaan yang diberikan berupa salah satu atau kombinasi dari:

- a. Kompensasi keuangan langsung Kompensasi yang diberikan kepada karyawan perusahaan dalam bentuk upah, gaji, komisi dan bonus.
- b. Kompensasi keuangan tidak langsung Kompensasi yang diberikan kepada karyawan perusahaan dalam bentuk tunjangan rekreasi, sakit, tunjangan hari libur, jaminan kesehatan.

4. Keselamatan dan Kesehatan Kerja : Manajemen Sumber Daya Manusia juga berfungsi sebagai pelopor Keselamatan dan Kesehatan Kerja. *MSDM* harus membuat peringatan dan himbauan kepada karyawan untuk terus menerapkan K3 (keselamatan dan kesehatan kerja) dalam melakukan setiap pekerjaan. Aspek ini penting karena karyawan yang bekerja di dalam lingkungan yang aman dan menikmati hidup yang sehat dapat menjadi lebih produktif dan memberikan keuntungan jangka panjang bagi perusahaan.
5. Karyawan dan Hubungan Industrial : Terakhir, Manajemen Sumber Daya Manusia berfungsi untuk menjaga dan memastikan hubungan antara karyawan dan pekerja lainnya maupun hubungan antara manajemen dan serikat pekerja selalu terjalin dengan baik. Kebanyakan perusahaan akan lebih menginginkan sebuah lingkungan yang mempunyai hubungan kuat

antara serikat pekerja dan manajemen dikarenakan hubungan ini adalah hubungan yang saling menguntungkan baik untuk karyawan maupun perusahaan.

2.3.2 Kriteria Penilaian Kinerja

a. Pengertian Kriteria Penilaian Kinerja

Dalam praktiknya pendekatan penilaian harus dapat mengidentifikasi standar kinerja, mengukur kriteria, kemudian memberi umpan balik kepada karyawan dan departemen SDM. Jika standar kinerja atau ukuran tidak terkait dengan pekerjaan, penilaian tidak akurat dan akhirnya akan terjadi bias yang merugikan hubungan para penyelia dengan karyawan dan memperkecil kesempatan kerja yang sama.

Menurut Alwi (2001:188) agar penilaian kinerja dapat dilaksanakan secara efektif penilaian harus memenuhi kriteria tertentu, yaitu relevansi, sensitivitas, reliabilitas, akseptabilitas, dan practicality. Menurut Ivancevich (2011:249) kriteria penilaian kinerja adalah dimensi kinerja di mana seorang karyawan tersebut dievaluasi.

Sedangkan, menurut Rivai dkk (2011:129) Kriteria penilaian kinerja adalah ukuran-ukuran kinerja yang memenuhi persyaratan penilaian kinerja seperti mudah digunakan, handal, dan memberikan informasi tentang perilaku yang menentukan keberhasilan dalam melaksanakan pekerjaan. Dengan demikian efektifnya suatu penilaian kinerja maka kriteria penilaian kinerja tersebut harus memenuhi syarat sebagai berikut :

- 1) *Keandalan*, ukuran kinerja harus konsisten. Jika ada dua penilai menilai pekerja yang sama, mereka perlu menyimpulkan hasil serupa menyangkut hasil mutu pekerja.
- 2) *Relevansi*, ukuran kinerja harus dihubungkan dengan output riil dari suatu kegiatan yang secara logika itu mungkin.
- 3) *Sensitivitas*, beberapa ukuran harus mampu mencerminkan perbedaan antara kinerja yang bernilai tinggi dan rendah.
- 4) *Kepraktisan*, kriteria harus dapat diukur dan pengumpulan data tidak mengganggu.

Menurut Simamora (2006:361) penilaian kinerja yang adil membutuhkan standar/kriteria untuk menjadi perbandingan terhadap kinerja karyawan. Semakin jelas standar kinerjanya, kian akurat penilaian kinerja tersebut.

Dari penjelasan diatas, dapat disimpulkan bahwa penulis hanya berfokus untuk meneliti apakah penilaian kinerja yang diterapkan oleh perusahaan sudah memenuhi kriteria penilaian. Dikarenakan cakupan mengenai penilaian kinerja sangat luas seperti metode penilaian dan pendekatan-pendekatan penilaian kinerja lainnya maka penulis hanya berfokus pada apakah kriteria penilaian kinerja di perusahaan tersebut sudah diterapkan dengan baik, dapat diandalkan, relevan dengan kinerja karyawan serta praktis untuk digunakan.

b. Karakteristik Kriteria Penilaian Kinerja

Menurut Simamora (2006:362) Meskipun mustahil mengidentifikasi setiap kriteria kinerja yang universal yang dapat diterapkan di semua pekerjaan, adalah

mungkin menentukan beberapa karakteristik yang harus dimiliki oleh kriteria apabila kriteria itu diharapkan berfaedah bagi penilaian kinerja. Karakteristik kriteria tersebut :

- a. *Kriteria yang baik harus mampu diukur dengan cara yang dapat dipercaya.* Konsep keandalan pengukuran mempunyai dua komponen: stabilitas dan konsistensi. Stabilitas menyiratkan bahwa pengukuran kriteria yang dilaksanakan pada waktu yang berbeda haruslah mencapai hasil yang kira-kira serupa. Konsistensi menunjukkan bahwa pengukuran kriteria yang dilaksanakan dengan metode yang berbeda atau orang yang berbeda harus mencapai hasil yang kira-kira sama.
- b. *Kriteria yang baik harus mampu membedakan individu-individu sesuai dengan kinerja mereka.* Salah satu tujuan penilaian kinerja adalah evaluasi kinerja anggota organisasi. Jikalau kriteria semacam itu memberikan skor yang identik kepada semua orang, maka kriteria tersebut tidak berguna untuk mendistribusikan kompensasi atas kinerja, merekomendasikan kandidat untuk promosi, ataupun menilai kebutuhan pelatihan dan pengembangan.
- c. *Kriteria yang baik haruslah sensitif terhadap masukan dan tindakan pemegang jabatan.* Karena tujuan penilaian kinerja adalah untuk menilai efektivitas individu anggota organisasi, kriteria efektivitas

yang dipakai adalah sistem itu haruslah dibawah kebijakan pengendalian orang yang sedang dinilai.

- d. *Kriteria yang baik harus dapat diterima oleh individu yang mengetahui kinerjanya sedang dinilai.* Adalah penting agar orang-orang yang kinerjanya sedang diukur merasa bahwa kriteria yang sedang digunakan memberikan petunjuk yang adil dan akurat tentang kinerja mereka.

c. Dimensi dan Indikator Kriteria Penilaian Kinerja

1. Dimensi dan Indikator menurut Ivancevich

Ivancevich (2001:244) membahas dimensi untuk kriteria penilaian kinerja, yaitu :

- a. Keandalan: ukuran kinerja harus konsisten. Mungkin jenis yang paling penting dari konsistensi untuk ukuran kinerja adalah reliabilitas antar penilai. Jika penilai yang berbeda melihat pekerja sama, mereka harus sampai pada kesimpulan yang sama tentang kualitas output pekerja.
- b. Relevansi: ukuran kinerja harus terkait dengan output aktual dari kewajiban yang diberikan kepada karyawan sebagai kemungkinan yang logis.
- c. Sensitivitas: setiap kriteria harus dapat mencerminkan perbedaan antara berkinerja tinggi dan rendah. Artinya, tinggi dan berkinerja rendah harus menerima skor kriteria yang akurat mewakili perbedaan kinerja mereka

- d. Kepraktisan: kriteria harus terukur, dan pengumpulan data tidak bisa menjadi tidak efisien atau terlalu mengganggu.

2. Dimensi dan Indikator menurut Simamora

Menurut Simamora (1995:338), ada 5 dimensi kriteria penilaian kinerja yang efektif :

- a. Relevansi : relevansi menyiratkan bahwa terdapat; pertama, kaitan yang jelas antara standar kinerja untuk suatu pekerjaan tertentu dan tujuan organisasi. Kedua, kaitan yang jelas antara elemen-elemen kerja yang kritis yang diidentifikasi melalui suatu analisis pekerjaan dan dimensi-dimensi yang akan dinilai pada formulir penilaian. Sebuah program relevan jika program tersebut mencakup aspek-aspek pekerjaan yang penting.
- b. Sensitivitas : menyatakan bahwa suatu sistem penilaian kinerja mampu membedakan antara pelaksana yang efektif dengan yang tidak efektif. Sistem penilaian yang dirancang untuk tujuan administratif menuntut informasi mengenai perbedaan antar individu, sedangkan sistem yang dirancang untuk pertumbuhan karyawan menuntut informasi mengenai perbedaan dalam individunya sendiri.
- c. Keandalan : sistem penilaian yang sehat adalah keandalan. Dalam konteks ini, keandalan adalah konsistensi penilaian. Untuk karyawan manapun, penilaian yang dibuat oleh penilai yang bekerja secara independen satu dan lainnya haruslah saling bersesuaian. Penilaian

yang andal berarti penilaian yang bebas dari kelemahan-kelemahan.

Penilaian haruslah berisi subyektivitas.

- d. Kemampooterimaan : persyaratan yang paling penting dari semuanya, karena benar bahwa program sumber daya manusia haruslah mendapat dukungan dari orang-orang yang akan menggunakannya, atau jika tidak, maka program sumber daya manusia tersebut akan terhambat.
- e. Keparaktisan : menyatakan bahwa instrumen penilaian mudah untuk dipahami dan digunakan oleh manajer dan karyawan. Dari perspektif ini, relevansi, sensitivitas, dan keandalan sesungguhnya merupakan komponen teknis dari suatu sistem penilaian kinerja yang dirancang untuk membuat keputusan menyangkut karyawan.

3. Dimensi dan Indikator menurut Rivai

Menurut Rivai (2009: 561), penilaian kinerja yang baik sangat tergantung pada persiapan yang benar-benar baik dan memenuhi kriteria. Kriteria yang dimaksud adalah berupa ukuran-ukuran kinerja yang memenuhi persyaratan penilaian kinerja seperti mudah digunakan, handal, dan memberikan informasi tentang perilaku yang menentukan keberhasilan dalam melaksanakan pekerjaan. Dengan demikian efektifnya suatu penilaian kinerja maka instrumen penilaian kinerja tersebut harus memenuhi syarat sebagai berikut :

- a. *Keandalan*, ukuran kinerja harus konsisten. Jika ada dua penilai menilai pekerja yang sama, mereka perlu menyimpulkan hasil serupa menyangkut hasil mutu pekerja.

- b. *Relevansi*, ukuran kinerja harus dihubungkan dengan output riil dari suatu kegiatan yang secara logika itu mungkin.
- c. *Sensitivitas*, beberapa ukuran harus mampu mencerminkan perbedaan antara kinerja yang bernilai tinggi dan rendah.
- d. *Kepraktisan*, kriteria harus dapat diukur, dan pengumpulan data tidak mengganggu.

2.3.3 Budaya Organisasi

a. Pengertian Budaya Organisasi

Robbin (2002:279) budaya organisasi adalah suatu sistem pengertian bersama yang dipegang oleh anggota-anggota suatu organisasi, yang membedakan organisasi tersebut dari organisasi lainnya. Lebih lanjut Robbin menyebutkan ada 7 karakteristik suatu budaya, yaitu: inovasi dan pengambilan resiko, perhatian terhadap detail, orientasi terhadap hasil, orientasi terhadap individu, orientasi terhadap tim, agresivitas, dan stabilitas.

Sedangkan Gibson, dkk (2000: 30) mendefinisikan bahwa Budaya organisasi adalah apa yang karyawan rasakan dan bagaimana persepsi ini menciptakan pola keyakinan, nilai-nilai, dan harapan. Menurut Jones (2004: 195), dia menjelaskan bahwa budaya organisasi adalah seperangkat nilai-nilai bersama dan norma-

norma yang mengendalikan interaksi anggota organisasi dengan satu sama lain dan dengan orang-orang di luar organisasi.

Di dalam penelitian ini, peneliti menggunakan karakteristik budaya organisasi dari Robbin (2002) untuk mengidentifikasi dan menganalisis variabel budaya organisasi. Karakteristik budaya di atas merupakan gambaran dari suatu organisasi yang memberi pembeda yang membedakan dengan organisasi lain. Menurut Robbin (2002) masing-masing karakteristik ini berada dalam suatu kesatuan, dari tingkat yang rendah menuju tingkat yang lebih tinggi. Menilai suatu organisasi dengan menggunakan tujuh karakter ini akan menghasilkan gambaran mengenai budaya organisasi tersebut. Gambaran tersebut kemudian menjadi dasar untuk perasaan saling memahami yang dimiliki anggota organisasi mengenai organisasi mereka, bagaimana segala sesuatu dikerjakan berdasarkan pengertian bersama tersebut, dan cara-cara anggota organisasi seharusnya bersikap.

b. Fungsi-fungsi Budaya Organisasi

Menurut Robbin (2002:283) budaya memiliki beberapa fungsi di dalam suatu organisasi, sebagai berikut :

1. Budaya memiliki suatu peran batas-batas penentu yaitu budaya menciptakan perbedaan antara satu organisasi dengan organisasi yang lain.
2. Budaya berfungsi untuk menyampaikan rasa identitas kepada anggota-anggota organisasi.

3. Budaya mempermudah penerusan komitmen hingga mencapai batasan yang lebih luas, melebihi batasan ketertarikan individu.
4. Budaya mendorong stabilitas sistem sosial. Budaya merupakan suatu ikatan sosial yang membantu mengikat kebersamaan organisasi dengan menyediakan standar-standar yang sesuai mengenai apa yang harus dikatakan dan dilakukan karyawan.
5. Budaya bertugas sebagai pembentuk rasa dan mekanisme pengendalian yang memberikan panduan dan bentuk perilaku serta sikap karyawan.

c. Dimensi dan Indikator Budaya Organisasi

1. Dimensi dan Indikator menurut Robbin

Robbin (2002:279) budaya organisasi adalah suatu sistem pengertian bersama yang dipegang oleh anggota-anggota suatu organisasi, yang membedakan organisasi tersebut dari organisasi lainnya. Robbin menyebutkan ada 7 dimensi budaya, yaitu:

- a. Inovasi dan pengambilan resiko : tingkat daya pendorong karyawan untuk bersikap inovatif dan berani mengambil resiko.
- b. Perhatian terhadap detail : tingkat tuntutan terhadap karyawan untuk mampu memperlihatkan ketepatan, analisis, dan perhatian terhadap detail.

- c. Orientasi terhadap hasil : tingkat tuntutan terhadap manajemen untuk lebih memusatkan perhatian pada hasil, dibandingkan perhatian pada teknik dan proses yang digunakan untuk meraih hasil tersebut.
- d. Orientasi terhadap individu : tingkat keputusan manajemen dalam mempertimbangkan efek-efek hasil terhadap individu yang ada di dalam organisasi.
- e. Orientasi terhadap tim : tingkat aktivitas pekerjaan yang diatur dalam tim, bukan secara perorangan.
- f. Agresivitas : tingkat tuntutan terhadap orang-orang agar berlaku agresif dan bersaing, dan tidak bersikap santai.
- g. Stabilitas : tingkat penekanan aktivitas organisasi dalam mempertahankan status quo berbanding pertumbuhan.

2. Dimensi dan Indikator menurut Hofstede

Menurut Hofstede dalam Sobirin (2007:187) mengelompokkan budaya organisasi ke dalam 6 dimensi. Berikut dimensi budaya organisasi sebagaimana dikemukakan oleh Hofstede :

- a. *Process oriented vs. Result oriented* : dimensi ini mengkontraskan organisasi yang berorientasi proses dengan organisasi yang berorientasi pada hasil.
- b. *Employee oriented vs. Job oriented* : *employee oriented* menggambarkan lingkungan internal organisasi yang dipenuhi oleh

para pekerja yang menginginkan agar pihak organisasi terlebih dahulu memperhatikan kepentingan karyawan sebelum berorientasi pada pekerjaan yang akan mereka lakukan. Sedangkan, *job oriented* beranggapan bahwa para karyawan harus mendahulukan pekerjaan sebelum menuntut dipenuhinya kepentingan karyawan.

- c. *Parochial vs. Professional culture* : *parochial culture* menjelaskan bahwa tingkat kebergantungan karyawan pada atasan dan pada organisasi cenderung sangat tinggi. Sebaliknya, pada *professional culture* karyawan merasa bahwa kehidupan pribadi adalah urusan mereka sendirisedangkan alasan organisasi merekrut mereka adalah semata-mata karena kompetensi dalam melakukan pekerjaan bukan karena latar belakang keluarga atau alasan yang lain.
- d. *Open system vs. Closed system culture* : dimensi ini terkait dengan hubungan antara organisasi dengan lingkungannya baik lingkungan internal maupun eksternal. Pada *open system* menjelaskan bahwa organisasi cenderung tidak menutup diri dari perubahan-perubahan baik yang terjadi pada lingkungan internal maupun eksternal organisasi. Sebaliknya, pada *closed system culture* organisasi seolah-olah diperlakukan sebagai sebuah mesin yang bekerja mengikuti pola yang sudah ada tanpa banyak melakukan perubahan.
- e. *Loose control vs. Tight control culture* : dimensi ini berkaitan dengan tata kelola internal organisasi. Pada organisasi dengan tingkat

pengendalian yang longgar (*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. Sementara itu, pada *tight control culture* organisasi cenderung menerapkan aturan-aturan yang ketat dan bahkan dalam batas-batas tertentu cenderung kaku.

- f. *Pragmatic vs. Normative* : dimensi ini berkaitan dengan customer orientation yang dinotasikan dalam *pragmatic* dan *normative*. *Pragmatic culture* adalah organisasi yang berorientasi kepada konsumen. Bagi organisasi semacam ini, konsumen adalah segalanya. Aturan dan prosedur bisa saja dilanggar jika hal tersebut menghambat pencapaian hasil dan pemenuhan kebutuhan konsumen. Sedangkan, pada *normative culture* organisasi menganggap bahwa tugas yang diemban organisasi terhadap dunia luar merupakan bentuk implementasi dari peraturan-peraturan, kovenensi maupun tertulis, yang tidak boleh dilanggar.

3. Dimensi dan Indikator menurut Reynolds

Menurut Reynolds dalam Sobirin (2007:190) bahwa budaya organisasi memiliki 14 dimensi. Keempat-belas dimensi tersebut adalah sebagai berikut :

- a. Berorientasi eksternal vs. Berorientasi internal : dimensi ini memberikan gambaran bagaimana sebuah organisasi mencoba melakukan aktivitasnya dalam rangka memberikan kepuasan kepada

konsumen ini disebut sebagai organisasi yang bersifat eksternal. Di sisi lain, ada organisasi beranggapan bahwa kepuasan konsumen tidak harus dipenuhi dengan mengikuti selera konsumen melainkan dengan membenahi kondisi internal organisasi sehingga secara tidak langsung konsumen akan merasa puas ini disebut organisasi yang berorientasi internal.

- b. Berorientasi pada tugas vs. Berorientasi pada aspek sosial : pada sisi pertama dimensi ini berfokus pada tugas, organisasi beranggapan bahwa karyawan harus menjalankan aktifitas-aktifitasnya terlebih dulu sebelum menuntut hak-hak karyawan. Sebaliknya, pada sisi kedua organisasi yang berfokus pada kebutuhan personal dan sosial karyawan beranggapan bahwa semua kebutuhan karyawan harus terpenuhi dahulu termasuk personal dan sosial agar mereka bersedia dan mau membantu organisasi menyelesaikan tugas-tugas yang dibebankan kepada karyawan.
- c. Menekankan pada pentingnya *safety* vs. Berani menanggung resiko : organisasi yang bermain aman cenderung lamban bahkan bukan tidak mungkin tidak merespon sama sekali karena khawatir kondisi internal organisasi akan mengalami guncangan. Sebaliknya, organisasi yang pro-aktif terhadap perubahan eksternal biasanya bukan sekedar merespon perubahan bahkan sering kali berani mengambil resiko dalam mengantisipasi dan menanggapi perubahan lingkungan.

- d. Menekankan pada pentingnya *Conformity vs. Individuality* : dalam menjalankan aktivitasnya organisasi dapat dilihat dari dua dimensi yang berbeda yakni organisasi memberi toleransi yang sangat tinggi kepada anggota organisasi untuk berbeda dengan anggota organisasi lainnya. Sebaliknya ada juga organisasi yang menuntut homogenitas dan keseragaman dalam bertindak.
- e. Pemberian *reward* berdasarkan kinerja individu vs. Kinerja kelompok : dalam praktik ada organisasi yang menghargai kontribusi individual terhadap kinerja organisasi namun juga tidak sedikit yang menerapkan kebijakan bahwa kinerja organisasi merupakan kontribusi seluruh anggota unit kerja sehingga dasar pemberian reward juga unit kerja.
- f. Pengambilan keputusan secara individual vs. Keputusan kelompok : fungsi utama seorang manajer adalah pengambilan keputusan organisasi, ada kalanya seorang manajer mengambil keputusan secara individual. Namun ada kalanya seorang manajer melibatkan pihak lain dalam pengambilan keputusan atau pengambilan keputusan kelompok.
- g. Pengambilan keputusan secara *centralized* vs. Pengambilan keputusan yang bersifat *decentralized* : dengan keputusan yang tersentralisasi berarti semua kegiatan dan kebijakan organisasi diputuskan oleh orang yang menempati posisi kunci baik secara individual maupun kelompok. Sebaliknya dengan pengambilan keputusan yang terdesentralisasi maka setiap individu atau kelompok dalam unit kerja

dapat mengambil keputusan yang berkaitan dengan kepentingan dan kebijakan unit kerja tersebut.

- h. Menekankan pada pentingnya perencanaan vs. *Ad hoc* : ada organisasi tujuannya semata-mata untuk merespon perubahan. Organisasi yang lain barangkali bukan sekedar merespon terhadap perubahan akan tetapi menyikapinya dengan membentuk secara permanen kelompok kerja yang bertugas untuk membuat perencanaan dan skenario masa depan organisasi.
- i. Menekankan pada pentingnya stabilitas organisasi vs. Inovasi organisasi : di satu sisi sebuah organisasi terus menerus melakukan perubahan dengan mengeluarkan produk-produk baru. Organisasi tersebut selalu berusaha untuk selalu inovatif dalam merespon perubahan. Sebaliknya ada organisasi yang lebih mementingkan stabilitas organisasi dengan tidak begitu peduli terhadap perubahan yang terjadi diluar organisasi..
- j. Mengarahkan karyawan untuk berkooperatif vs. Berkompetisi : bagi sebuah organisasi, karyawan kadangkala dituntut untuk bekerja sama (berkooperasi) dalam mencapai tujuan organisasi. Organisasi yang lain memiliki anggapan berbeda, kinerja akan meningkat jika karyawan saling berkompetisi baik terhadap organisasi lain maupun secara internal antara satu karyawan dengan karyawan lainnya.

- k. Menekankan pada pentingnya organisasi yang sederhana vs. Organisasi yang kompleks : dengan penataan dan pengelolaan organisasi yang sederhana berarti semua ditata serba simpel baik dalam hal mengembangkan struktur maupun prosedur organisasi. Sebaliknya bagi organisasi yang melibatkan banyak orang dan aktivitasnya kompleks maka seringkali prosedur kerja dan struktur organisasi ditata dengan begitu detail dan kompleks.
- l. Prosedur organisasi bersifat formal vs. Informal : pada dimensi ini, organisasi yang masih relatif muda dan kegiatannya belum begitu kompleks maka seorang manajer bisa dengan mudah dan secara langsung mengarahkan, mengatur, dan mengendalikan para karyawan. sebaliknya bagi organisasi besar yang kegiatannya sudah sangat kompleks, suka atau tidak, membutuhkan aturan formal, detail, dan tertulis sebagai bagian dari proses manajemen organisasi.
- m. Menuntut karyawan sangat loyal kepada organisasi vs. Tidak mementingkan loyalitas karyawan : bagi organisasi milik keluarga, barangkali loyalitas karyawan sangat penting untuk diperhatikan sebab tanpa loyalitas karyawan organisasi akan kehilangan semangat kerja mengingat hubungan employee – employer adalah hubungan yang bersifat informal. Sebaliknya, bagi tenaga profesional dosen barangkali tidak mementingkan loyalitas kepada institusi tempat

bekerja karena tenaga dosen cenderung lebih mementingkan loyalitas kepada bidang ilmu yang ditekuninya.

- n. *Ignorance vs. Knowledge* : dimensi terakhir berkaitan dengan sejauh mana karyawan mengetahui harapan organisasi terhadap karyawan tersebut. Harus diakui bahwa tidak semua karyawan tahu apa yang harus dikerjakan di dalam organisasi dan tahu apa harapan organisasi terhadap karyawan tersebut. Sebagian karyawan yang lain sadar dan tahu bahwa organisasi mengharapkan kontribusi dan keterlibatan mereka dalam menyelesaikan persoalan-persoalan organisasi.

2.3.4 Motivasi

a. Pengertian Motivasi

Motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu (Rivai, dkk 2009:837). Sedangkan menurut Wilson (2012:311) motivasi adalah suatu kondisi yang mendorong orang lain untuk dapat melaksanakan tugas-tugas sesuai dengan fungsinya dalam organisasi. Robbin (2002:55) mendefinisikan motivasi adalah keinginan untuk melakukan sesuatu dan menentukan kemampuan bertindak untuk memuaskan kebutuhan individu. Jika bicara motivasi maka teori yang terkenal adalah teori dari Abraham Maslow yaitu karyawan akan termotivasi saat kebutuhannya terpenuhi.

Sedangkan, Maslow dalam Robbin (2002:56) membuat hipotesis bahwa dalam diri setiap manusia terdapat lima tingkatan kebutuhan, yaitu: kebutuhan

fisik, kebutuhan rasa aman, kebutuhan sosial, kebutuhan penghargaan, kebutuhan aktualisasi diri. Sedangkan menurut Herzberg dalam Robbins (2002: 60) faktor-faktor yang memberikan kepuasan kerja terpisah dan berbeda dengan yang memberikan ketidakpuasan kerja. Oleh karena itu, manajer-manajer yang mencoba menghilangkan faktor-faktor yang dapat menciptakan ketidakpuasan kerja dapat memberikan kedamaian tetapi belum tentu memberikan motivasi. Mereka lebih mententeramkan tenaga kerja mereka daripada memotivasi mereka. Hasilnya, karakteristik-karakteristik seperti administrasi dan kebijakan perusahaan, supervisi, hubungan antar karyawan, kondisi kerja, dan gaji yang dicirikan oleh Herzberg sebagai faktor-faktor higienis. Jika kita ingin memotivasi orang dalam pekerjaan, Herzberg menyarankan untuk menekankan pada prestasi, pengakuan, kerja itu sendiri, tanggung jawab, dan pertumbuhan.

b. Macam-Macam Motivasi

Menurut Gray dalam Winardi (2001:61) ada macam-macam alasan mengapa manusia termotivasi. Dan ada 2 macam motivasi, yaitu :

1. Motivasi ekstrinsik, misalnya : upah, promosi-promosi, pujian-pujian, dan sebagainya. Tidak tergantung pada tugas yang dilaksanakan dan dikendalikan oleh pihak lain.
2. Motivasi intrinsik, misalnya : suatu perasaan keberhasilan dalam hal melaksanakan tugas tertentu, yang sangat menarik dan menantang. Merupakan bagian integral dari tugas yang dihadapi, dan ditentukan oleh individu yang melaksanakan tugas tersebut.

c. Dimensi dan Indikator Motivasi

1. Dimensi dan Indikator menurut Maslow

Pendekatan terkenal yang telah diterima secara luas berkaitan dengan motivasi adalah teori hierarki kebutuhan Abraham Maslow. Menurut Maslow dalam Robbin (2002:56) dalam diri setiap manusia terdapat lima tingkatan kebutuhan, yaitu :

- a. Kebutuhan fisik : meliputi lapar, haus, tempat bernaung, seks, dan kebutuhan-kebutuhan tubuh lainnya.
- b. Kebutuhan rasa aman : meliputi kemandirian dan perlindungan dari bahaya fisik dan emosi.
- c. Kebutuhan sosial : meliputi kasih sayang, rasa memiliki, penerimaan, dan persahabatan
- d. Kebutuhan penghargaan : meliputi faktor-faktor internal seperti harga diri, otonomi, dan prestasi, serta faktor-faktor eksternal seperti status pengakuan, dan perhatian.
- e. Kebutuhan aktualisasi diri : dorongan untuk menjadi apa yang mampu dia lakukan; meliputi pertumbuhan, pencapaian potensi diri, dan pemenuhan kebutuhan diri sendiri.

2. Dimensi dan Indikator menurut McClelland

Menurut McClelland dalam Robbin (2002:61) telah mengajukan tiga motif atau kebutuhan utama yang relevan di tempat kerja :

- a. Kebutuhan akan prestasi : dorongan untuk unggul, untuk mencapai sederetan standar guna meraih kesuksesan. McClelland menemukan bahwa orang-orang yang berprestasi membedakan diri mereka dengan yang lainnya dari hasrat mereka untuk melakukan segala sesuatu dengan lebih baik.
- b. Kebutuhan akan kekuasaan : kebutuhan untuk membuat orang lain berperilaku dengan cara yang diinginkan. Kebutuhan akan kekuasaan adalah hasrat untuk mendapatkan pengaruh dan mengendalikan orang lain. Individu yang memiliki kekuasaan menikmati kewenangan yang dimilikinya, berjuang untuk mempengaruhi orang lain, lebih menyukai situasi persaingan dan berorientasi pada status, serta cenderung untuk lebih menaruh perhatian yang besar terhadap prestise dan pengaruhnya terhadap orang lain daripada kinerja yang efektif.
- c. Kebutuhan akan afiliasi : hasrat akan hubungan persahabatan dan kedekatan antarpersonal. Kebutuhan ini paling sedikit mendapatkan perhatian dari para peneliti. Individu dengan tingkat afiliasi yang tinggi berusaha keras untuk persahabatan, lebih menyukai situasi kooperatif daripada kompetitif, dan hubungan yang melibatkan tingkat saling pengertian yang tinggi.

3. Dimensi dan Indikator menurut Herzberg

Teori Motivasi Higienis, Menurut Herzberg dalam Robbin (2002: 58) bahwa hubungan individu dengan pekerjaan adalah sesuatu yang mendasar

dan bahwa sikap seseorang terhadap pekerjaan akan sangat menentukan kesuksesan atau kegagalannya. Herzberg memberikan dimensi beserta indikator nya :

- a. Motivator : prestasi, pengakuan, kerja itu sendiri, tanggung jawab, dan pertumbuhan.
- b. Higienis : administrasi dan kebijakan perusahaan, supervisi, hubungan antar karyawan, kondisi kerja, dan gaji.

2.3.5 Kinerja

a. Pengertian Kinerja

Kinerja menurut Rivai, dkk (2009:548) merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Sedangkan menurut Wilson (2012:231) kinerja adalah hasil pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan. Menurut Cascio (1998:300) seorang manajer yang mendefinisikan kinerja memastikan bahwa karyawan individu dan tim tahu apa yang diharapkan dari mereka, dan bahwa mereka tetap fokus pada kinerja yang efektif.

Menurut Robert L. Mathis dan John H. Jackson (2006:378), kinerja adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh karyawan. Selain karyawan dapat menjadi keunggulan bersaing, mereka juga dapat menjadi liabilitas atau penghambat. Ketika karyawan terus menerus meninggalkan perusahaan dan ketika karyawan bekerja namun tidak efektif, maka sumber daya manusia dalam

organisasi dalam keadaan rugi. Lebih lanjut menurut Mathis dan Jackson (2006:378) faktor dalam penilaian kinerja yaitu, kuantitas, kualitas, ketepatan, kehadiran, dan kemampuan bekerja sama.

b. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Mathis dan Jackson (2006:114) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja ada 3, yaitu :

1. Kemampuan individual untuk melakukan pekerjaan tersebut : Bakat dan minat yang ada pada diri karyawan yaitu keahlian alami yang dimiliki oleh seorang karyawan untuk melakukan sebuah pekerjaan. Selain itu, faktor kepribadian seorang karyawan juga akan mempengaruhi kinerja karyawan tersebut.
2. Tingkat usaha yang dicurahkan : Motivasi karyawan dalam melakukan pekerjaan akan menentukan tingkat usaha yang akan dicurahkan di dalam pekerjaan tersebut. Selain motivasi, etika kerja yang dimiliki juga akan menentukan kinerja karyawan itu sendiri. Dan yang terakhir adalah kehadiran dan rancangan tugas, kinerja seorang karyawan tentu dipengaruhi oleh faktor kehadiran dan rancangan tugas yang diberikan kepada karyawan tersebut.
3. Dukungan organisasional : Kinerja karyawan dipengaruhi oleh dukungan organisasi atau perusahaan itu sendiri kepada karyawan. Pelatihan dan pengembangan menjadi yang nomor satu dalam mempengaruhi kinerja, kemudian teknologi yang diberikan kepada karyawan, standar kinerja

dalam melakukan sebuah pekerjaan serta hubungan antara atasan dan bawahan juga antar rekan kerja merupakan faktor yang akan mempengaruhi kinerja karyawan.

c. Dimensi dan Indikator Kinerja

1. Dimensi dan Indikator menurut Mathis dan Jackson

Menurut Mathis dan Jackson (2006:378) dimensi dalam kinerja yaitu:

- a. Kuantitas, yaitu jumlah yang dihasilkan dalam bekerja, terdiri dari:
Jumlah pekerjaan yang diselesaikan, menetapkan target pekerjaan, bekerja sesuai dengan prosedur.
- b. Kualitas, yaitu kualitas pekerjaan yang dihasilkan, terdiri dari:
Ketelitian dalam pengerjaan, disiplin kerja, ketaatan dalam prosedur kerja, dedikasi dalam bekerja, mengikuti aturan-aturan.
- c. Ketepatan, yaitu kemampuan melakukan pekerjaan sesuai disyarat, terdiri dari: Bekerja secara konsisten, handal dalam memberikan layanan, bekerja dengan benar dan akurat.
- d. Kehadiran, yaitu keyakinan akan masuk kerja setiap hari dan sesuai dengan jam kerja, terdiri dari: Datang ke kantor tepat waktu dan tidak pernah meninggalkan pekerjaan pada saat jam kerja kecuali untuk urusan pekerjaan.
- e. Kemampuan bekerjasama, yaitu kemampuan tenaga kerja untuk bekerjasama dengan orang lain dalam rangka menyelesaikan tugas dan pekerjaannya, terdiri dari: Dapat bekerjasama dengan semua orang dan

dalam mengerjakan tugas lebih mengutamakan kerjasama dibandingkan kerja sendiri.

2. Dimensi dan Indikator menurut Robbin

Berbeda dengan teori diatas, Robbin (2002:260) memiliki kriteria di dalam mengevaluasi kinerja. Tiga kriteria kinerja paling umum adalah hasil kerja perorangan, perilaku, dan sifat :

- a. Hasil Kerja Perorangan : saat organisasi mengutamakan hasil akhir, lebih dari sekedar alat, maka pihak manajemen harus mengevaluasi hasil kerja dari seorang pekerja. Dengan menggunakan hasil kerja, seorang manajer perencana dapat menentukan kriteria untuk kuantitas yang diproduksi, sisa yang dihasilkan, dan biaya per unit produksi.
- b. Perilaku : perilaku seorang manajer perencanaan dapat digunakan sebagai tujuan evaluasi kinerja, yang mencakup ketepatan waktu dalam memberikan laporan bulanan atau kesesuaian gaya kepemimpinan yang diperlihatkan manajer. Misal, perilaku seorang tenaga penjualan dapat diukur dalam suatu rata-rata berdasarkan kontak kunjungan yang dibuat perhari atau hari sakit yang digunakan per tahun.
- c. Sifat : sifat-sifat seperti sikap yang baik, memperlihatkan rasa percaya diri, dapat diandalkan, serta mampu bekerja sama dapat digunakan di

dalam organisasi sebagai kriteria penilaian tingkat kinerja seorang karyawan.

3. Dimensi dan Indikator Gomes

Ada beberapa dimensi dan indikator untuk mengukur kinerja pegawai menurut Gomes (2003:134), adalah sebagai berikut :

- a. *Quantity of Work* : Jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode waktu yang ditentukan.
- b. *Quality of Work* : kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya.
- c. *Job knowledge* : luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilannya.
- d. *Creativeness* : keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dari tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul.
- e. *Cooperation* : kesediaan untuk bekerja sama dengan orang lain (sesama anggota organisasi).
- f. *Dependability* : kesadaran dan dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penyelesaian kerja tepat pada waktunya.
- g. *Initiative* : semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggung jawabnya.
- h. *Personal qualities* : menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramah-tamahan, dan integrasi pribadi.

2.4 Hubungan Antar Variabel

2.4.1 Kriteria Penilaian Kinerja terhadap Motivasi

Rolle dan Klingner (2012) menganggap bahwa penilaian kinerja yang berfungsi dengan baik harus berkontribusi untuk mengkomunikasikan tujuan dan sasaran manajemen kepada karyawan; memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerja. Menurut Rivai (2011) manfaat penilaian kinerja bagi karyawan yang dinilai adalah penilaian kinerja akan meningkatkan motivasi karyawan. Menurut Rolle dan Klingner (2012) penilaian kinerja yang efektif harus menjawab persyaratan berikut: tujuan harus jelas; pengawas harus memiliki kesempatan, kemampuan, dan keinginan untuk mengevaluasi secara akurat; karyawan harus memahami dan menerima proses penilaian; standar kinerja harus spesifik terhadap pekerjaan; penilaian harus berorientasi pada peningkatan kinerja; formalisme administratif harus rendah; hubungan antara karyawan dan atasan harus positif. Dari penjelasan diatas maka dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja yang efektif harus memiliki standar/kriteria penilaian yang spesifik dan harus berorientasi pada peningkatan kinerja untuk selanjutnya memotivasi karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Dhewi, dkk (2006), menggunakan dimensi yang sama dengan penulis yaitu keandalan, relevansi, sensitivitas dan kepraktisan. Dan hasil penelitian menunjukkan bahwa penilaian kinerja yang efektif menunjukkan pengaruh yang positif terhadap peningkatan motivasi kerja, kepuasan kerja dan kinerja karyawan PT Coats Rejo Indonesia. Selanjutnya penelitian dari Iqbal, dkk

(2013) yang melakukan penelitian pada karyawan bank di Pakistan. Hasil Studi menunjukkan bahwa ada hubungan signifikan antara penilaian kinerja dan kinerja karyawan. Dan pengaruh motivasi membuat hubungan yang kuat dari penilaian kinerja dan kinerja karyawan. Yang terakhir adalah penelitian dari Cioubanu dan Ristea (2013) yang menunjukkan hasil temuan bahwa penilaian kinerja yang memenuhi kriteria penilaian yang adil dan transparan berpengaruh positif signifikan terhadap peningkatan motivasi kerja.

H1 : Kriteria Penilaian Kinerja berpengaruh terhadap Motivasi

2.4.2 Budaya Organisasi terhadap Motivasi

Menurut Robbins (2006) Budaya organisasi yang sifatnya dapat dikelola dan berubah kemungkinan setiap individu mengubah perilaku lama menjadi perilaku baru dan budaya organisasi yang positif akan mendorong seseorang untuk termotivasi bekerja dengan sebaik-baiknya. Dengan demikian bahwa semakin kuat budaya organisasi sebuah organisasi maka semakin kuat pula motivasi kerjanya. Menurut Mousavi (2015) Budaya organisasi memotivasi karyawan untuk mengenali identitas mereka dan mempunyai rasa memiliki serta bertanggung jawab terhadap organisasi.

Pada Penelitian Koesmono (2005) penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi, kepuasan kerja serta kinerja karyawan di sektor industri Pengolahan Kayu di Jawa Timur. Hasil penelitian ini dapat disimpulkan bahwa Budaya organisasi berpengaruh terhadap Motivasi dan Kepuasan kerja serta Kinerja pada karyawan industri pengolahan kayu skala menengah di Jawa Timur. Sedangkan penelitian dari Cahyono (2012) bertujuan untuk

mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan, motivasi, dan budaya organisasi terhadap kinerja dosen dan karyawan di Universitas Pwiyatan Doha Kediri. Dan hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja dosen dan karyawan, Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja dosen dan karyawan, serta ada pengaruh yang sangat signifikan antara Variabel Kepemimpinan, Motivasi dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Dosen dan Karyawan di Universitas Pwiyatan Doha Kabupaten Kediri secara bersama-sama.

H2 : Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Motivasi

2.4.3 Kriteria Penilaian Kinerja dan Budaya Organisasi terhadap Motivasi

Menurut Fisher (2013) jika digunakan secara efektif penilaian kinerja akan memotivasi dan meningkatkan kinerja karyawan, jika digunakan secara tidak tepat akan menjadi efek bencana. Menurut Rolle dan Klingner (2012) penilaian kinerja yang efektif harus menjawab persyaratan berikut: tujuan harus jelas; pengawas harus memiliki kesempatan, kemampuan, dan keinginan untuk mengevaluasi secara akurat; karyawan harus memahami dan menerima proses penilaian; standar kinerja harus spesifik terhadap pekerjaan; penilaian harus berorientasi pada peningkatan kinerja; formalisme administratif harus rendah; hubungan antara karyawan dan atasan harus positif. Dari penjelasan diatas maka dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja yang efektif harus memiliki standar/kriteria penilaian yang spesifik dan harus berorientasi pada peningkatan kinerja. Menurut Riana (2014) juga menyimpulkan bahwa budaya organisasi ditemukan sebagai penentu yang sangat penting untuk meningkatkan

tingkat motivasi antara karyawan. Budaya organisasi yang kuat memungkinkan untuk meningkatkan motivasi karyawan. Sebagai hasilnya, hal itu mengarah kepada peningkatan kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Dhewi, dkk (2006), menggunakan dimensi yang sama dengan penulis yaitu keandalan, relevansi, sensitivitas dan kepraktisan. Dan hasil penelitian menunjukkan bahwa penilaian kinerja yang efektif menunjukkan pengaruh yang positif terhadap peningkatan motivasi kerja, kepuasan kerja dan kinerja karyawan PT Coats Rejo Indonesia. Penelitian dari Cioubanu dan Ristea (2013) yang menunjukkan hasil temuan bahwa penilaian kinerja yang memenuhi kriteria penilaian yang adil dan transparan berpengaruh positif signifikan terhadap peningkatan motivasi kerja. Sedangkan pada penelitian dari Cahyono (2012) bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan, motivasi, dan budaya organisasi terhadap kinerja dosen dan karyawan di Universitas Pawyatan Doha Kediri. Dan hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja dosen dan karyawan, Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja dosen dan karyawan, serta ada pengaruh yang sangat signifikan antara Variabel Kepemimpinan, Motivasi dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Dosen dan Karyawan di Universitas Pawyatan Doha Kabupaten Kediri secara bersama-sama. Jadi, dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh Penilaian Kinerja dan Budaya Organisasi terhadap Motivasi.

H3 : Kriteria Penilaian Kinerja dan Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Motivasi

2.4.4 Kriteria Penilaian Kinerja terhadap Kinerja

Menurut Rolle dan Klingner (2012) penilaian kinerja yang berfungsi dengan baik akan berkontribusi untuk mengkomunikasikan tujuan dan sasaran manajemen kepada karyawan; memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerja. Mullins (2002) juga berkontribusi dengan menggambarkan penilaian kinerja yang komprehensif sebagai tolok ukur dasar untuk menilai kinerja individu, menyoroti potensi individu untuk kemajuan karir, dan yang terpenting, untuk meningkatkan kinerja. Riggio (2003) menggambarkan kriteria kinerja sebagai alat untuk menentukan kinerja pekerjaan yang berhasil atau tidak berhasil. Mereka adalah salah satu produk dari analisis pekerjaan yang terperinci. Kriteria kinerja menguraikan elemen pekerjaan tertentu dan mempermudah pengembangan alat untuk menilai tingkat kinerja pekerjaan yang berhasil atau tidak berhasil. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa penilaian yang tidak bergantung pada semua kriteria penting ini, tidak sesuai atau tidak adil, terutama bagi karyawan, yang kinerjanya sedang dievaluasi akan membuat penilaian kinerja tidak berhasil.

Penelitian yang dilakukan oleh Dhewi, dkk (2006), menggunakan dimensi yang sama dengan penulis yaitu keandalan, relevansi, sensitivitas dan kepraktisan. Dan hasil penelitian menunjukkan bahwa penilaian kinerja yang efektif menunjukkan pengaruh yang positif terhadap peningkatan motivasi kerja, kepuasan kerja dan kinerja karyawan PT Coats Rejo Indonesia. Sedangkan pada penelitian yang dilakukan oleh Rumambie (2014) pada Dinas Perhubungan Provinsi Sulawesi Utara didapatkan hasil bahwa Penilaian Kinerja, sistem Reward, stres kerja, dan konflik

kehidupan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan secara bersamaan dan Penilaian Kinerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan secara parsial. Penelitian dari Cioubanu dan Ristea (2013) yang menunjukkan hasil temuan bahwa penilaian kinerja yang memenuhi kriteria penilaian yang adil dan transparan berpengaruh positif signifikan terhadap peningkatan motivasi kerja dan meningkatkan kinerja karyawan.

H4 : Kriteria Penilaian Kinerja berpengaruh terhadap Kinerja

2.4.5 Budaya Organisasi terhadap Kinerja

Menurut Molenaar (2002), Kotter dan Heskett (1992); Budaya mempunyai kekuatan yang penuh, berpengaruh pada individu dan kinerjanya bahkan terhadap lingkungan kerja. Robbins & Sanghi (2007) Daya tarik norma, nilai, dan kepercayaan organisasi berpengaruh kuat terhadap kinerja dan keberlanjutan. Menurut Stewart (2010) Norma karyawan berdampak pada keberlanjutan kinerja dan manajemen budaya organisasi karena mengarah pada pencapaian profitabilitas. Soedjono (2012) Salah satu faktor eksternal yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah budaya organisasi. Budaya organisasi merupakan nilai-nilai yang berkembang dalam suatu organisasi, dimana nilai-nilai tersebut digunakan untuk mengarahkan perilaku anggota-anggota organisasi.

Penelitian dari Taurisa dan Ratnawati (2012), tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi, kepuasan kerja, dan komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan. Hasil dari penelitian ini membuktikan dan memberi kesimpulan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan

terhadap kinerja karyawan. Sedangkan Koesmono (2005) penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi, kepuasan kerja serta kinerja karyawan di sektor industri Pengolahan Kayu di Jawa Timur. Hasil penelitian ini dapat disimpulkan bahwa Budaya organisasi berpengaruh terhadap Motivasi dan Kepuasan kerja serta Kinerja pada karyawan industri pengolahan kayu skala menengah di Jawa Timur.

H5 : Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja

2.4.6 Motivasi terhadap Kinerja

Menurut Robbins (2013) kinerja individu di tempat kerja tidak hanya tergantung pada kemampuannya, tetapi juga pada motivasi yang dimilikinya. Kinerja tidak bisa diperoleh hanya dengan memiliki kemampuan saja, karena hal ini tidak akan berarti apa-apa jika di dalam diri karyawan tidak ada keinginan atau motivasi untuk bekerja dengan baik pula. Artinya, motivasi memiliki peranan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Menurut Sutermeister (2008), kinerja pegawai tergantung pada motivasi dan kemampuannya. Vroom dan Robbins (2013) mengartikan kinerja adalah produk dari fungsi kemampuan dan motivasi

Penelitian dari Cahyono (2012) bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan, motivasi, dan budaya organisasi terhadap kinerja dosen dan karyawan di Universitas Pwiyatan Dha Kediri. Dan hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja dosen dan karyawan, Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja dosen dan karyawan, serta ada pengaruh yang sangat signifikan antara Variabel Kepemimpinan,

Motivasi dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Dosen dan Karyawan di Universitas Pawyatan Daha Kabupaten Kediri secara bersama-sama. Pada penelitian Permansari (2013), Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh motivasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja PT. Anugrah Raharjo Semarang. . Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa Motivasi secara parsial berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Anugrah Raharjo Semarang. Ini berarti semakin tinggi motivasi pada suatu perusahaan berdampak pada semakin tinggi kinerja pada perusahaan tersebut.

H6 : Motivasi berpengaruh terhadap Kinerja

2.4.7 Kriteria Penilaian Kinerja, Budaya Organisasi, dan Motivasi terhadap Kinerja

Menurut Grubb (2013) mengatakan penilaian kinerja adalah sebuah prosedur untuk mengevaluasi bagaimana kinerja individu dan bagaimana mereka dapat melakukannya untuk meningkatkan kinerja mereka dan berkontribusi pada kinerja organisasi secara keseluruhan. Sedangkan Menurut Molenaar (2002), Kotter dan Heskett (1992); Budaya mempunyai kekuatan yang penuh, berpengaruh pada individu dan kinerjanya bahkan terhadap lingkungan kerja.. Selanjutnya, menurut Mangkunegara (2013), faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*).

Penelitian yang dilakukan oleh Dhewi, dkk (2006), menggunakan dimensi yang sama dengan penulis yaitu keandalan, relevansi, sensitivitas dan kepraktisan. Dan hasil penelitian menunjukkan bahwa penilaian kinerja yang efektif menunjukkan

pengaruh yang positif terhadap peningkatan motivasi kerja, kepuasan kerja dan kinerja karyawan PT Coats Rejo Indonesia. Penelitian dari Iqbal, dkk (2013) Tujuan utama dari penelitian ini untuk menemukan hubungan antara penilaian kinerja terhadap kinerja karyawan dan memberikan perhatian pada peran motivasi sebagai mediator. Hasil Studi menunjukkan bahwa ada hubungan signifikan antara penilaian kinerja dan kinerja karyawan. Dan pengaruh motivasi membuat hubungan yang kuat dari penilaian kinerja dan kinerja karyawan. Sedangkan pada Penelitian Koesmono (2005). Hasil penelitian ini dapat disimpulkan bahwa Budaya organisasi berpengaruh terhadap Motivasi dan Kepuasan kerja serta Kinerja pada karyawan industri pengolahan kayu skala menengah di Jawa Timur serta Motivasi dan Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja. Jadi, dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh Penilaian Kinerja dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja.

**H7 : Kriteria Penilaian Kinerja, Budaya Organisasi, dan Motivasi
berpengaruh terhadap Kinerja**

2.4.8 Kriteria Penilaian Kinerja terhadap Kinerja melalui Motivasi

Menurut Casio (2013) penilaian kinerja menghasilkan sebuah pemahaman tentang apa yang diharapkan dari seorang karyawan dan membuat karyawan fokus setelah memotivasi mereka untuk akhirnya karyawan memiliki kinerja yang baik. Artinya, penilaian kinerja yang efektif akan meningkatkan motivasi karyawan dan secara otomatis meningkatkan kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Dhewi, dkk (2006), menggunakan dimensi yang sama dengan penulis yaitu keandalan, relevansi, sensitivitas dan kepraktisan.

Dan hasil penelitian menunjukkan bahwa penilaian kinerja yang efektif menunjukkan pengaruh yang positif terhadap peningkatan motivasi kerja, kepuasan kerja dan kinerja karyawan PT Coats Rejo Indonesia. Selanjutnya penelitian dari Iqbal, dkk (2013) Tujuan utama dari penelitian ini untuk menemukan hubungan antara penilaian kinerja terhadap kinerja karyawan dan memberikan perhatian pada peran motivasi sebagai mediator. Hasil Studi menunjukkan bahwa ada hubungan signifikan antara penilaian kinerja dan kinerja karyawan. Dan pengaruh motivasi membuat hubungan yang kuat dari penilaian kinerja dan kinerja karyawan. Penelitian Cioubanu dan Ristea (2013) yang di dalam penelitian nya meneliti penelitian kinerja menggunakan kriteria penilaian kinerja keadilan dan transparansi dan hasilnya adalah penilaian kinerja terbukti mempengaruhi motivasi dan kinerja karyawan secara keseluruhan

H8 : Kriteria Penilaian Kinerja berpengaruh terhadap Kinerja melalui Motivasi

2.4.9 Budaya Organisasi terhadap Kinerja melalui Motivasi

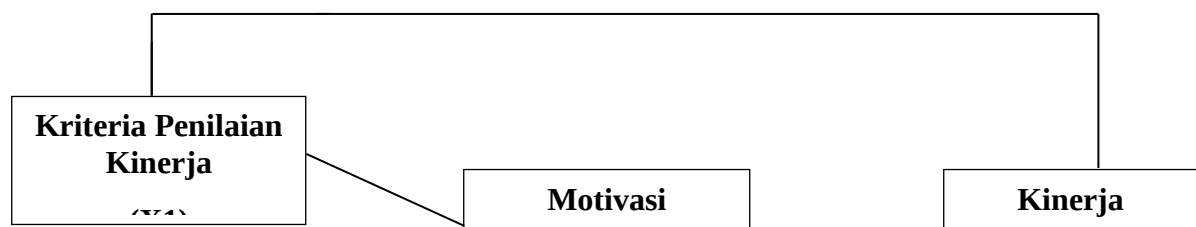
Menurut Soedjono (2012) Salah satu faktor eksternal yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah budaya organisasi. Budaya organisasi merupakan nilai-nilai yang berkembang dalam suatu organisasi, dimana nilai-nilai tersebut digunakan untuk mengarahkan perilaku anggota-anggota organisasi. Sedangkan Menurut Robbins (2013), kinerja individu di tempat kerja tidak hanya tergantung pada kemampuannya, tetapi juga pada motivasi yang dimilikinya. Kinerja tidak bisa diperoleh hanya dengan memiliki kemampuan saja, karena hal ini tidak akan berarti apa-apa jika di

dalam diri karyawan tidak ada keinginan atau motivasi untuk bekerja dengan baik pula. Artinya, motivasi memiliki peranan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Pada Penelitian Koesmono (2005) penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi, kepuasan kerja serta kinerja karyawan di sektor industri Pengolahan Kayu di Jawa Timur. Hasil penelitian ini dapat disimpulkan bahwa Budaya organisasi berpengaruh terhadap Motivasi dan Kepuasan kerja serta Kinerja pada karyawan industri pengolahan kayu skala menengah di Jawa Timur serta Motivasi dan Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja. Penelitian dari Cahyono (2012) bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan, motivasi, dan budaya organisasi terhadap kinerja dosen dan karyawan di Universitas Pawayatan Daha Kediri. Dan hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja dosen dan karyawan, Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja dosen dan karyawan, serta ada pengaruh yang sangat signifikan antara Variabel Kepemimpinan, Motivasi dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Dosen dan Karyawan di Universitas Pawayatan Daha Kabupaten Kediri secara bersama-sama. Jadi, dapat disimpulkan bahwa Budaya Organisasi mempunyai pengaruh terhadap Kinerja melalui Motivasi.

H9 : Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja melalui Motivasi

2.5 Kerangka Pemikiran



Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Dalam penelitian ini menggunakan metode kuantitatif. Menurut Sugiyono (2007:23) disebut metode kuantitatif karena data penelitian berupa angka-angka dan analisis menggunakan statistik. Strategi yang digunakan dalam penelitian kuantitatif yang dipakai pada penelitian ini adalah strategi penelitian berupa survei dan menggunakan kuesioner sebagai alat untuk mengumpulkan dan analisis data.

3.2 Lokasi Penelitian

Penelitian ini akan dilakukan di Kantor Pusat Waroeng Spesial Sambal yang beralamat di Jl. Kaliurang km 4,5 gg. Kinanthi no. 19.

3.2.1 Profil Perusahaan

Waroeng Spesial Sambal (SS) adalah warung makan yang didirikan Yoyok Hery Wahyono pada bulan Agustus tahun 2002 di Yogyakarta. Berawal dari kegemaran akan sambal, seorang sarjana teknik kimia UGM rela melepaskan jabatannya sebagai manajer di sebuah perusahaan terkenal di Yogya untuk memulai membuka usaha warung tenda bersama teman-temannya. Pada tahun 2002 dengan konsep warung tenda Yoyok Heri Wahyono bersama teman-temannya membuka usaha makanan dengan mengandalkan cita rasa sambal yang pedas.

Dengan nama “Waroeng Spesial Sambal (SS)” pria 38 tahun ini berkeinginan memanjakan konsumennya dengan pilihan sambal yang bervariasi, tidak tanggung-tanggung 28 jenis sambal disiapkan sebagai pendamping lauk pauk dan nasi dengan tingkat kepedasan di atas rata-rata. Jadi walaupun lauknya sama tetapi sambalnya bisa berbeda-beda. Digawangi 6 orang tenaga kerja termasuk Yoyok, tempat pertama berkonsep warung tenda didirikan di pinggir jalan, Jl. Kaliurang sebelah barat Graha Sabha Pramana UGM. Menyajikan 54 pilihan sayur seperti ca kangkung, trancam, ca jamur, pecel, plencing jawa, dan sayur asem. Sementara lauknya, tersedia ayam goreng, bandeng goreng, nila goreng, tempe, tahu, iso babat, lele, udang, dan daging sapi. Harga yang ditawarkan pun sangat terjangkau, apalagi bagi pelajar dan mahasiswa yang merupakan pasar utama yang dibidik.

Warung tenda dengan menu khas aneka sambal ini pun terus berkembang dan semakin diterima masyarakat dan selanjutnya dengan keyakinan penuh akhirnya dibukalah Waroeng SS-02 di daerah Condong Catur. Melihat perkembangan yang baik, kemudian dengan modal patungan bersama beberapa temannya Yoyok kembali membuka cabang Waroeng SS-03 di daerah Seturan. Perlahan tapi pasti berawal dari warung tenda pinggir jalan kini Waroeng SS telah memiliki lebih dari 55 outlet yang tersebar di kota-kota besar di Indonesia. Di Yogya sendiri terdapat 18 outlet plus satu warung tenda pertama yang masih bertahan hingga saat ini.

Banyaknya cabang yang berdiri terutama di area Yogya, Waroeng SS akhirnya memiliki dapur terpadu di belakang kantor pusat di daerah Pogung Yogya. Dapur terpadu tersebut berfungsi mengolah masakan yang akan didistribusikan ke seluruh

outlet di area Yogya. Semua outlet mendapat pasokan makanan setengah matang. Ini dimaksudkan agar cita rasa tetap terjaga, jadi walaupun berbeda outlet namun pengunjung tidak akan mendapatkan rasa yang berbeda.

3.3 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional

3.3.1 Variabel Penelitian

Menurut Sugiyono (2007:2) variabel penelitian adalah segala sesuatu yang berbentuk apa saja yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari sehingga diperoleh informasi tentang hal tersebut, kemudian ditarik kesimpulannya.

1. Variabel Independen

Menurut Sugiyono (2007:4) Variabel independen adalah variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel dependen (terikat). Variabel independen dalam penelitian ini adalah variabel penilaian kinerja dan budaya organisasi.

2. Variabel Intervening

Menurut Tuckman (dalam Sugiyono, 2007:5) variabel intervening adalah variabel yang secara teoritis mempengaruhi hubungan antara variabel dependen dengan variabel independen, serta dapat diamati dan diukur. Dalam penelitian ini variabel intervening nya adalah variabel motivasi.

3. Variabel Dependen

Menurut Sugiyono (2007:4) Variabel terikat merupakan variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat, karena adanya variabel independen. Variabel dependen dalam penelitian ini adalah variabel kinerja.

3.3.2 Definisi Operasional

1. Kriteria Penilaian Kinerja

Rivai dkk (2011:129) Kriteria penilaian kinerja adalah ukuran-ukuran kinerja yang memenuhi persyaratan penilaian kinerja seperti mudah digunakan, handal, dan memberikan informasi tentang perilaku yang menentukan keberhasilan dalam melaksanakan pekerjaan. Dengan demikian efektifnya suatu penilaian kinerja maka kriteria penilaian kinerja tersebut harus memenuhi syarat sebagai berikut :

a. Keandalan

- 1) Ukuran kinerja harus objektif untuk ke seluruh karyawan
- 2) Ukuran kinerja harus dirasakan adil oleh karyawan
- 3) Penilai harus konsisten dalam melakukan penilaian

b. Relevansi

- 1) Penilaian kinerja harus sesuai dengan output karyawan
- 2) Penilaian kinerja sesuai dengan elemen-elemen pekerjaan yang dikerjakan
- 3) Penilaian kinerja harus terkait dengan standar dan tujuan organisasi

c. Sensitivitas

- 1) Mampu membedakan antara karyawan berkinerja tinggi dan rendah
- 2) Mampu membedakan karyawan yang produktif dan tidak produktif
- 3) Karyawan merasa hasil dari penilaian kinerja adil

d.Kepraktisan

- 1)Penilaian kinerja praktis dan mudah digunakan
- 2)Instrumen penilaian kinerja harus mudah dipahami oleh penilai dan yang dinilai

2. Budaya Organisasi

Robbins (2002:279) budaya organisasi adalah suatu sistem pengertian bersama yang dipegang oleh anggota-anggota suatu organisasi, yang membedakan organisasi tersebut dari organisasi lainnya. Lebih lanjut Robbins menyebutkan ada 7 elemen penting suatu budaya, yaitu:

a.Inovasi dan pengambilan resiko

- 1)Organisasi mendorong karyawan untuk berani ambil resiko
- 2)Organisasi mendorong karyawan agar inisiatif dalam bekerja
- 3) Organisasi memberikan kepercayaan sepenuhnya dalam menyelesaikan pekerjaan

b.Perhatian terhadap detail

- 1)Organisasi teliti terhadap setiap masalah yang terjadi
- 2)Terjalin sinergi saling memahami antara karyawan dan perusahaan
- 3)Organisasi selalu mengecek hasil kerja setiap kinerja karyawan

c.Orientasi terhadap hasil

- 1)Organisasi mengarahkan dan memberdayakan karyawan
- 2)Organisasi memberikan waktu kepada karyawan untuk menyelesaikan pekerjaannya

3) Tujuan organisasi harus dapat dipahami oleh setiap lapisan organisasi

d.Orientasi terhadap individu

- 1) Organisasi memperlakukan karyawan secara adil
- 2) Organisasi memberikan kesempatan kepada individu untuk dipromosikan
- 3) Organisasi memberikan pelatihan kepada karyawan untuk mendapatkan keterampilan yang baru

e.Orientasi terhadap tim

- 1) Organisasi mampu menciptakan tim kerja yang komplek
- 2) Setiap anggota tim kerja mampu memahami tugasnya
- 3) Organisasi mendorong karyawan untuk saling membantu pekerjaan sesama rekan kerja

f.Agresivitas

- 1) Organisasi memberikan kesempatan kepada karyawan untuk berkompetisi dalam bekerja
- 2) Organisasi memiliki target yang harus dicapai oleh karyawan
- 3) Senantiasa datang tepat waktu agar pekerjaan terselesaikan dengan baik

g.Stabilitas

- 1) Organisasi mampu membuat performa karyawan baik
- 2) Organisasi memberikan informasi tentang setiap pekerjaan yang akan dilakukan

3) Organisasi mampu menciptakan rasa nyaman dalam bekerja

3. Motivasi

Teori Motivasi Higienis, Menurut Herzberg dalam Robbins (2002:58) bahwa hubungan individu dengan pekerjaan adalah sesuatu yang mendasar dan bahwa sikap seseorang terhadap pekerjaan akan sangat menentukan kesuksesan atau kegagalannya. Herzberg memberikan dimensi beserta indikator nya :

a. Motivator :

- 1) Prestasi
- 2) Pertumbuhan
- 3) Pekerjaan itu sendiri
- 4) Pengakuan
- 5) Tanggung jawab

4. Kinerja

Menurut Mathis dan Jackson (2006:378), kinerja para karyawan individual adalah faktor yang mempengaruhi keberhasilan suatu organisasi. Selain karyawan dapat menjadi keunggulan bersaing, mereka juga dapat menjadi liabilitas atau penghambat. Ketika karyawan terus menerus meninggalkan perusahaan dan ketika karyawan bekerja namun tidak efektif, maka sumber daya manusia dalam organisasi dalam keadaan rugi.

Menurut Mathis dan Jackson (2006:378) dimensi dalam kinerja yaitu:

a. Kuantitas

- 1) Jumlah pekerjaan yang diselesaikan

- 2) Menetapkan target pekerjaan
- 3) Bekerja sesuai dengan prosedur

b. Kualitas

- 1) Ketelitian dalam pekerjaan
- 2) Disiplin kerja
- 3) Ketaatan dalam prosedur kerja
- 4) Dedikasi dalam bekerja
- 5) Mengikuti aturan-aturan

c. Ketepatan

- 1) Bekerja secara konsisten
- 2) Handal dalam memberikan layanan
- 3) Bekerja dengan benar dan akurat

d. Kehadiran

- 1) Datang ke kantor tepat waktu
- 2) Tidak meninggalkan pekerjaan saat jam kerja

e. Kemampuan bekerjasama

- 1) Dapat bekerjasama dengan semua orang di dalam pekerjaan
- 2) Lebih mengutamakan kerjasama dibandingkan kerja sendiri

3.3.3 Jenis dan Teknik Pengumpulan Data

a. Jenis Data

Menurut Siregar (2013:16) terdapat dua jenis data dalam kelompok ini, yaitu :

1. Data Primer

Data primer adalah data yang dikumpulkan sendiri oleh peneliti langsung dari sumber pertama atau tempat objek penelitian dilakukan.

2. Data Sekunder

Data Sekunder adalah data yang diterbitkan atau digunakan oleh organisasi yang bukan pengolahannya.

b. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Tinjauan Kepustakaan

Tinjauan kepustakaan yaitu penelitian ini dilakukan dengan cara mengumpulkan, membaca dan mempelajari literatur, jurnal dan buku-buku serta referensi yang relevan dengan permasalahan yang dikaji untuk mendapatkan kejelasan konsep teori dalam upaya penyusunan landasan teori yang sangat berguna dalam pembahasan.

2. Tinjauan Lapangan

Tinjauan lapangan yaitu penelitian yang dilakukan dengan mendapatkan data langsung melalui kuesioner. Kuesioner atau angket merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pertanyaan tertulis kepada responden untuk dijawabnya. Pada penelitian ini data dikumpulkan melalui metode kuesioner yang diisi secara mandiri oleh 100 responden. Data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari dua jenis yaitu data primer melalui kuesioner dan

data sekunder diambil dari buku, jurnal, dan literatur yang relevan dari perpustakaan dan internet untuk memahami dukungan teoritis pada penelitian ini. Selain itu, data yang didapat dari penyebaran kuisioner berasal dari 100 responden yaitu karyawan kantor pusat Waroeng Spesial Sambal Yogyakarta

Dalam penelitian ini skala yang digunakan adalah skala Likert. Menurut Ghozali (2013:47) skala Likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial yang berisi 6 tingkatan prefensi jawaban dengan pilihan sebagai berikut:

1 = Amat Sangat Tidak Setuju (ASTS)

2 = Sangat Tidak Setuju (STS)

3 = Tidak Setuju (TS)

4 = Setuju (S)

5 = Sangat Setuju (SS)

6 = Amat Sangat Setuju (ASS)

3.4 Populasi dan Sampel

Menurut Sugiyono (2007:61) populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas: obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang diterapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi pada penelitian ini adalah karyawan Kantor Pusat

Waroeng Spesial Sambal Yogyakarta yang berjumlah kurang lebih 100 karyawan.

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi (Sugiyono, 2007:62). Bila populasi besar, dan peneliti tidak mungkin mempelajari semua yang ada pada populasi, misalnya karena keterbatasan dana, tenaga, dan waktu, maka peneliti dapat menggunakan sampel yang diambil dari populasi itu. Untuk itu, sampel yang diambil dari populasi harus betul-betul representative (mewakili). Sampel dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Kantor Pusat Waroeng Spesial Sambal di Yogyakarta yang berjumlah kurang lebih 100 karyawan yang ada di Yogyakarta.

Untuk mengumpulkan data, peneliti menggunakan teknik pengumpulan data menggunakan sampling jenuh atau sensus. Sampling jenuh adalah teknik penentuan sampel jika semua anggota populasi digunakan sebagai sampel (Sugiyono, 2007:68). Alasan peneliti menggunakan teknik sensus adalah karena populasi karyawan di Kantor Pusat Waroeng Spesial Sambal tidak terlalu besar hanya sekitar 100 karyawan dan jumlah karyawan tersebut terbilang kecil untuk sebuah penelitian sehingga peneliti mengambil seluruh populasi karyawan menjadi sampel dalam penelitian ini.

3.5 Metode Analisis Data

3.5.1 Uji Reliabilitas dan Validitas

1. Uji Reliabilitas

Menurut Ghozali (2013:47) reliabilitas sebenarnya adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu.

Pengukuran reliabilitas dapat dilakukan dengan dua cara yaitu:

- a. *Repeated Measure* atau pengukuran ulang: Disini seseorang akan disodori pertanyaan yang sama pada waktu yang berbeda, dan kemudian dilihat apakah ia tetap konsisten dengan jawabannya.
- b. *One Shot* atau pengukuran sekali saja: Disini pengukurannya hanya sekali dan kemudian hasilnya dibandingkan dengan pertanyaan lain atau mengukur korelasi antar jawaban pertanyaan.

Penulis menggunakan metode uji reliabilitas melalui *Alpha Cronbach*. *Alpha Cronbach* digunakan untuk menghitung reliabilitas suatu tes yang tidak mempunyai pilihan ‘benar’ atau ‘salah’, melainkan digunakan untuk menghitung reliabilitas suatu tes yang mengukur sikap atau perilaku. Adapun rumusnya sebagai berikut (Sugiyono, 2008:121) :

$$\alpha = \frac{Kr}{1+(K-1)r}$$

Keterangan :

α : Koefisien reliabilitas *Alpha Cronbach*

r : Koefisien korelasi untuk variabel

k : Jumlah variabel

Untuk mengetahui alat ukur reliabel atau tidak, dilakukan dengan melihat koefisien reliabilitas nilai koefisien tersebut dari 0 hingga 1. Apabila semakin mendekati angka 1 maka menunjukkan reliabel. Suatu pengukuran dikatakan reliabel bilamana nilai Alpha Cronbach diatas 0,6 atau 60% maka data tersebut reliabel.

2.Uji Validitas

Menurut Ghazali (2013:52) uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Mengukur validitas dapat dilakukan dengan tiga cara, yaitu:

- a. Melakukan korelasi antar skor butir pertanyaan dengan soal skor konstruk atau variabel.
- b. Uji validitas dapat juga dilakukan dengan melakukan korelasi bivariate antara masing-masing skor indikator dengan total skor konstruk.
- c. Uji dengan Confirmatory Factor Analysis (CFA).

Rumus yang digunakan untuk mencari nilai korelasi adalah *Pearson Product Moment* sebagai berikut (Sugiyono, 2008:123) :

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

Keterangan :

r_{xy} : Koefisien korelasi antar item total

X : Skor yang ada dibutir item

Y : Total skor

N : Jumlah responden

XY : Skor butir x skor total

Suatu instrumen dinyatakan valid jika memiliki koefisien korelasi lebih besar dari r tabel dan sebaliknya item pertanyaan dinyatakan gugur (tidak valid) jika koefisien korelasi kurang dari nilai r tabel.

3.5.2 Analisis Regresi

Secara umum, menurut Gujarati (dalam Ghazali, 2013), analisis regresi pada dasarnya adalah studi mengenai ketergantungan variabel dependen (terikat) dengan satu atau lebih variabel independen (variabel penjelas/bebas), dengan tujuan untuk mengestimasi dan/atau memprediksi rata-rata populasi atau nilai rata-rata variabel dependen berdasarkan nilai variabel independen yang diketahui .

Menurut Ghazali (2013:95) Dalam analisis regresi, selain mengukur kekuatan hubungan antara dua variabel atau lebih, juga menunjukkan arah hubungan antara variabel dependen dengan variabel independen. Variabel dependen diasumsikan

random/stokastik, yang berarti mempunyai distribusi probabilistik. Variabel independen/bebas diasumsikan memiliki nilai tetap (dalam pengambilan sampel yang berulang)

Analisis regresi ganda digunakan oleh peneliti, bila peneliti bermaksud meramalkan bagaimana keadaan (naik turunnya) variabel dependen (kriterium), bila dua atau lebih variabel independen sebagai faktor prediktor dimanipulasi (dinaik turunkan nilainya). Jadi analisis regresi ganda akan dilakukan bila jumlah variabel independennya minimal 2.

a. Analisis Regresi Tahap I

Analisis regresi tahap pertama ini digunakan untuk mengetahui pengaruh penilaian kinerja dan budaya organisasi terhadap motivasi karyawan. Adapun persamaan regresinya sebagai berikut :

$$1. Z = a + b_1X_1 + b_2X_2 + e$$

Keterangan:

Z : Motivasi

a : konstanta

$b_{1,2}$: koefisien regresi X_1, X_2

X_1 : Penilaian Kinerja

X_2 : Budaya Organisasi

e : Error

b. Analisis Regresi Tahap II

Analisis regresi tahap kedua ini digunakan untuk mengetahui pengaruh penilaian kinerja, budaya organisasi, dan motivasi terhadap kinerja karyawan.

Adapun persamaannya sebagai berikut :

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3Z$$

Keterangan:

Y : kinerja

a : konstanta

$b_{1,2,3}$: koefisien regresi X_1, X_2, Z

Z : Motivasi

X_1 : Penilaian Kinerja

X_2 : Budaya Organisasi

3.5.3 Uji Hipotesis

Menurut Sugiyono (2007:84) menjelaskan dalam statistik, hipotesis dapat diartikan sebagai pernyataan statistik tentang parameter populasi. Sedangkan dalam penelitian, hipotesis diartikan sebagai jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian. Rumusan masalah tersebut bisa berupa pernyataan tentang hubungan dua variabel atau lebih, perbandingan (komparasi), atau variabel mandiri (deskripsi).

Dalam statistik dan penelitian terdapat dua macam hipotesis, yaitu hipotesis nol dan alternatif. Pada statistik, hipotesis nol diartikan sebagai tidak adanya perbedaan antara parameter dengan statistik, atau tidak adanya perbedaan antara ukuran populasi

dan ukuran sampel. Sedangkan hipotesis alternatif adalah kebalikan dari hipotesis nol dimana dijelaskan bahwa terdapat perbedaan antara data populasi dengan data sampel. Dalam penelitian, hipotesis nol menyatakan “tidak ada”, tetapi bukan tidak adanya perbedaan antara populasi dan data sampel, tetapi bisa berbentuk tidak adanya hubungan antara satu variabel dengan variabel lain. Sedangkan hipotesis alternatif adalah kebalikan dari hipotesis nol.

Untuk menguji hipotesis pengaruh langsung digunakan uji t, yaitu dengan cara membandingkan nilai probabilitas (sig) variabel yang bersangkutan dengan taraf signifikansi 0,05. Jika nilai $\text{sig} \leq 5\%$ maka H_0 ditolak dan H_a didukung berarti variabel independen berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap variabel dependen.

Menurut Sugiyono (2007:86) rumusan hipotesis dapat dikelompokkan menjadi tiga macam yaitu :

1. Hipotesis Deskriptif

Hipotesis deskriptif adalah dugaan tentang nilai suatu variabel mandiri, tidak membuat perbandingan atau hubungan. Dalam perumusan hipotesis statistik, antara hipotesis nol (H_0) dan hipotesis alternatif (H_a) selalu berpasangan, bila salah satu ditolak, maka yang lain pasti diterima sehingga dapat dibuat keputusan yang tegas.

2. Hipotesis Komparatif

Hipotesis Komparatif adalah pernyataan yang menunjukkan dugaan nilai dalam satu variabel atau lebih pada sampel yang berbeda.

3. Hipotesis Hubungan (*Asosiatif*)

Hipotesis Asosiatif adalah suatu pernyataan yang menunjukkan dugaan tentang hubungan antara dua variabel atau lebih.

1. Uji t (Parsial)

Menurut Ghozali (2013:99) Uji statistik t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel independen secara individual dalam menerangkan variasi variabel dependen. Hipotesis nol (H_0) yang hendak diuji adalah apakah suatu parameter (β_i) sama dengan nol, atau :

a. $H_0 : \beta_i = 0$

Artinya apakah suatu variabel independen bukan merupakan penjelas yang signifikan terhadap variabel dependen. Hipotesis alternatifnya (H_A) parameter suatu variabel tidak sama dengan nol, atau :

b. $H_A : \beta_i \neq 0$

Artinya variabel tersebut merupakan penjelas yang signifikan terhadap variabel dependen.

Cara melakukan uji t adalah sebagai berikut :

- a. Quick look : bila jumlah degree of freedom adalah 20 atau lebih, dan derajat kepercayaan sebesar 5%, maka H_0 yang menyatakan $\beta_i = 0$ dapat ditolak bila nilai t lebih besar dari 2 (dalam nilai absolut). Dengan kata lain hipotesis alternatif

diterima, yang menyatakan bahwa suatu variabel independen secara individual mempengaruhi variabel dependen.

- b. Membandingkan nilai statistik t dengan titik kritis menurut tabel. Apabila nilai statistik t hasil perhitungan lebih tinggi dibandingkan t tabel, hipotesis alternatif diterima yang menyatakan bahwa suatu variabel independen secara individual mempengaruhi variabel dependen.

2. Uji F (simultan)

Menurut Ghozali (2013:98) uji statistik f pada dasarnya menunjukkan apakah semua variabel independen yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel dependen. Hipotesis nol (H_0) yang hendak diuji adalah apakah semua parameter dalam model sama dengan nol, atau :

$$a. H_0 : b_1 = b_2 = \dots = b_k = 0$$

Artinya, apakah semua variabel independen bukan merupakan penjelas yang signifikan terhadap variabel dependen. Hipotesis alternatifnya (H_A) tidak semua parameter secara simultan sama dengan nol, atau :

$$b. H_A : b_1 \neq b_2 \neq \dots \neq b_k \neq 0$$

Artinya, semua variabel independen secara simultan merupakan penjelas yang signifikan terhadap variabel dependen.

Untuk menguji hipotesis ini digunakan statistik F dengan kriteria pengambilan keputusan sebagai berikut :

- a. Quick look : bila nilai F lebih besar daripada 4 maka H_0 dapat ditolak pada derajat kepercayaannya 5 %. Dengan kata lain H_A diterima, yang menyatakan bahwa semua variabel independen secara serentak dan signifikan mempengaruhi variabel dependen.
- b. Membandingkan nilai F hasil perhitungan dengan nilai F menurut tabel. Bila nilai F hitung lebih besar daripada nilai F tabel, maka H_0 ditolak dan H_A diterima.

3.5.4 Analisis Jalur

Menurut Ghazali (2013:249) metode analisis jalur digunakan untuk menguji pengaruh variabel intervening. Analisis jalur merupakan perluasan dari analisis regresi linear berganda, atau analisis jalur adalah penggunaan analisis regresi untuk menaksir hubungan kausalitas antar variabel (model casual) yang telah ditetapkan sebelumnya berdasarkan teori. Analisis jalur sendiri tidak dapat menentukan hubungan sebab-akibat dan juga tidak dapat digunakan sebagai substitusi bagi peneliti untuk melihat hubungan kausalitas antar variabel. Hubungan kausalitas antar variabel telah dibentuk dengan model berdasarkan landasan teoritis. Apa 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. *Level of significancy* dalam analisis ini adalah sebesar 5% yang dapat

diartikan bahwa tingkat kesalahan yang dapat ditolerir adalah sebesar 5%. Alat bantu analisis yang digunakan adalah program Exell dan SPSS.

1. Model diagram jalur

Langkah pertama dalam analisis jalur ialah menerjemahkan hipotesis penelitian yang bentuknya proporsional ke dalam bentuk diagram yang disebut diagram jalur. Pada saat menggambarkan diagram jalur ada yang perlu diperhatikan :

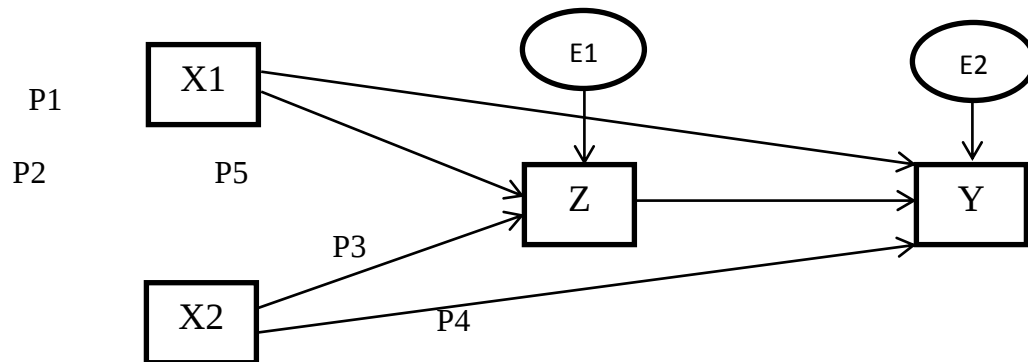
- a. Hubungan antar variabel digambarkan oleh anak panah yang berkepala tunggal atau *single headed arrow* dan berkepala dua atau *double headed arrow*.
- b. Panah berkepala satu menunjukkan pengaruh dari sebuah variabel eksogen terhadap sebuah variabel endogen. Misalkan :

$$X_1 \rightarrow X_2$$

- c. Panah berkepala dua menggambarkan hubungan korelatif antar variabel eksogen. Misalkan :

$$X_1 \leftrightarrow X_2$$

- d. Tidak pernah seseorang bisa mengisolasi hubungan pengaruh secara murni artinya bahwa sesuatu kejadian banyak sekali yang mempengaruhinya, tetapi pada *conceptual framework* hanya dapat digambarkan (tidak bisa diukur) diperlihatkan oleh suatu variabel tertentu yang disebut residu dan diberi simbol dengan e.



Gambar 3.1 Analisis Jalur

Keterangan:

X1= kriteria penilaian kinerja

X2= budaya organisasi

Z= motivasi

Y= kinerja

P1= koefisien pengaruh kriteria penilaian kinerja terhadap kinerja

P2= koefisien pengaruh kriteria penilaian kinerja terhadap motivasi

P3= koefisien pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi

P4= koefisien pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja

P5= koefisien pengaruh motivasi terhadap kinerja

e= residu

Model analisis jalur dapat juga dinyatakan dalam bentuk persamaan sehingga membentuk sistem persamaan jalur:

$$Z = p_1X_1 + p_2X_2$$

$$Y = p_3X_3 + p_4X_4 + p_5Z$$

Menurut Ghazali (2013:248) Jika pengaruh X terhadap Y menurun menjadi nol dengan memasukan variabel Z, maka terjadi mediasi sempurna (*perfect mediation*). Namun demikian, jika pengaruh X terhadap Y menurun tidak sama dengan nol dengan memasukan variabel Z, maka terjadi mediasi parsial (*partial mediation*). Mediasi sederhana ini terjadi jika dipenuhi asumsi: (1) tidak ada kesalahan pengukuran (*measurement error*) pada variabel Z, dan (2) variabel Y tidak dipengaruhi variabel Z.

Pengujian hipotesis mediasi ini dapat dilakukan dengan prosedur yang dikembangkan oleh Sobel (1982) dan dikenal dengan Uji sobel (*sobel test*). Uji Sobel dilakukan dengan cara menguji kekuatan pengaruh tidak langsung X ke Y melalui Z. Pengaruh tidak langsung X ke Y melalui Z dihitung dengan cara mengalikan jalur $X \rightarrow Z$ (a) dengan jalur $Z \rightarrow Y$ (b) atau ab . Jadi koefisien $ab = (c - c')$, dimana c adalah pengaruh X terhadap Y tanpa mengontrol Z, sedangkan c' adalah koefisien pengaruh X terhadap Y setelah mengontrol Z. Standar error koefisien a dan b ditulis dengan S_a dan S_b dan besarnya standard error pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) adalah S_{ab} yang dihitung dengan rumus :

$$sab = \sqrt{b^2 sa^2 + a^2 sb^2 + sa^2 sb^2}$$

Untuk menguji signifikansi pengaruh tidak langsung, maka kita perlu menghitung nilai t dari koefisien ab dengan rumus dibawah ini :

$$t = \frac{ab}{sab}$$

Nilai t hitung ini dibandingkan dengan nilai t tabel, jika nilai t hitung $>$ nilai t tabel maka dapat disimpulkan terjadi pengaruh mediasi. Asumsi uji Sobel memerlukan jumlah sampel yang besar, jika jumlah sampel kecil, maka uji Sobel menjadi kurang konservatif.

3.5.5 Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik digunakan untuk mendeteksi ada atau tidaknya penyimpangan asumsi klasik atau persamaan regresi berganda yang digunakan (Ghozali, 2013). Pengujian ini terdiri atas uji normalitas, uji multikolinieritas, dan uji heteroskedastisitas. Penjelasan mengenai masing-masing pengujian tersebut adalah sebagai berikut:

1. Uji Normalitas

Uji normalitas data bertujuan untuk mengetahui apakah data yang diperoleh terdistribusi normal atau tidak. Apabila data terdistribusi normal maka menggunakan statistik parametrik, sedangkan jika data terdistribusi tidak normal maka menggunakan statistik non parametrik. Data yang terdistribusi normal dapat memperkecil kemungkinan terjadinya bias. Pengujian normalitas data dilakukan dengan uji Kolmogorov-Smirnov (Ghozali, 2013:160).

Menurut Ghozali (2013:163) Analisis statistik adalah salah satu cara untuk mendeteksi apakah residual berdistribusi normal atau tidak. Uji statistik sederhana dapat dilakukan dengan melihat nilai kurtosis dan skewness dari residual. Nilai z statistik untuk skewness dapat dihitung dengan rumus:

$$Z_{skewness} = \frac{Skewness}{\sqrt{6/N}}$$

Sedangkan nilai z kurtosis dapat dihitung dengan rumus:

$$Z_{kurtosis} = \frac{Kurtosis}{\sqrt{24/N}}$$

Dimana N adalah jumlah sampel, jika nilai Z hitung > Z tabel, maka distribusi tidak normal. Misalkan nilai Z hitung >2.58 menunjukkan penolakan asumsi normalitas pada tingkat signifikansi 0.01 dan pada tingkat signifikansi 0.05 nilai Z tabel = 1.96.

2. Uji Multikolineritas

Multikolineritas merupakan suatu keadaan di mana variabel-variabel independen dalam persamaan regresi memiliki hubungan yang satu sama lain. Multikolineritas dapat menyebabkan variabel-variabel independen menjelaskan varians yang sama dalam mengestimasi variabel dependen. Cara untuk mendeteksi adanya multikolineritas adalah dengan melihat besarnya Tolerance Value dan Variance Inflation Factor (dari output komputer program SPP for Windows 11.0). Variabel yang menyebabkan multikolineritas dapat dilihat dari nilai tolerance yang lebih besar dari 0,1 (>0,1) dan VIF yang kurang dari 10 (Ghozali, 2005).

Menurut Ghozali (2013:105) Untuk mendeteksi ada atau tidaknya multikolonieritas di dalam model regresi adalah sebagai berikut:

- a. Nilai R^2 yang dihasilkan oleh suatu estimasi model regresi empiris sangat tinggi, tetapi secara individual variabel-variabel independen banyak yang tidak signifikan mempengaruhi variabel dependen.
- b. Menganalisis matrik korelasi variabel-variabel independen. Jika antar variabel independen ada korelasi yang cukup tinggi (umumnya di atas 0.90), maka hal ini merupakan indikasi adanya multikolonieritas.
- c. Multikolonieritas dapat juga dilihat dari (1) nilai tolerance dan lawannya (2) variance inflation factor (VIF).
- d. Salah satu rumus untuk mendeteksi adanya multikolonieritas yaitu (Ghozali, 2013:109):

$$a. F \text{ hitung} = \frac{R^2_{xt}}{1 - R^2_{xt}} \times \frac{n - k}{k - 1}$$

Keterangan:

R^2_{xt} = nilai R^2 dari hasil estimasi regresi parsial variabel independen

n = jumlah observasi (data)

k = jumlah variabel independen termasuk konstanta

Jika nilai F hitung $>$ F tabel, berarti variabel independen berkorelasi dengan variabel independen lainnya dan ini menunjukkan adanya multikolonieritas.

3. Uji Heteroskedastisitas

Pengujian ini bertujuan untuk mengetahui keadaan di mana seluruh faktor pengguna tidak memiliki varians yang sama untuk seluruh pengamatan atas seluruh independen. Heteroskedastisitas berarti penyebaran titik data populasi pada bidang regresi tidak konstan (Ghozali, 2005).

Menurut Ghozali (2013:141) Ada beberapa uji statistik yang dapat digunakan untuk mendeteksi ada tidaknya heteroskedastisitas, salah satunya adalah Uji Park. Park mengemukakan metode bahwa variance (s^2) merupakan fungsi dari variabel-variabel independen yang dinyatakan dalam persamaan sebagai berikut:

$$\sigma^2_i = \alpha X_i \beta$$

Persamaan ini dijadikan linear dalam bentuk persamaan logaritma sehingga menjadi:

$$\ln \sigma^2_i = \alpha + \beta \ln X_i + v_i$$

Karena s^2_i umumnya tidak diketahui, maka dapat ditaksir dengan menggunakan residual U_i sebagai proksi, sehingga persamaan menjadi:

$$\ln U_i^2 = \alpha + \beta \ln X_i + v_i$$

Apabila koefisien parameter beta dari persamaan regresi tersebut signifikan secara statistik, hal ini menunjukkan bahwa dalam data model empiris yang diestimasi terdapat heteroskedastisitas, dan sebaliknya jika parameter beta tidak signifikan secara statistik, maka asumsi homoskedastisitas pada data model tersebut tidak dapat ditolak.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab ini akan menguraikan hasil penelitian tentang pengaruh kriteria penilaian kinerja, budaya organisasi, dan motivasi terhadap kinerja karyawan Kantor Pusat Waroeng Spesial Sambal Yogyakarta yang melibatkan peran motivasi sebagai variabel intervening. Data yang digunakan merupakan data primer hasil kuesioner yang disebarkan kepada 80 orang responden. Pembahasan ini meliputi uraian tentang karakteristik responden, deskripsi variabel penelitian, pengujian regresi dan analisis path.

4.1 Hasil Pengujian Instrumen Penelitian

1. Uji validitas

Pengujian validitas dilakukan berdasarkan analisis item yaitu mengkorelasikan skor setiap item dengan skor variabel (hasil penjumlahan seluruh skor item pertanyaan). Teknik korelasinya memakai *Pearson Correlation*, dihitung dengan menggunakan bantuan komputer program SPSS versi 21. Item pertanyaan dinyatakan valid apabila memiliki nilai r hitung lebih besar dari r tabel. Hasil uji validitas pada variabel penelitian dengan metode *Pearson Correlation* adalah sebagai berikut.

Tabel 4.1
Hasil Uji Validitas Variabel Kriteria Penilaian Kinerja (X1)

Indikator	r hitung	r tabel	Keterangan
X1.1	0,743	0,2199	Valid
X1.2	0,733	0,2199	Valid
X1.3	0,731	0,2199	Valid
X1.4	0,829	0,2199	Valid
X1.5	0,847	0,2199	Valid
X1.6	0,769	0,2199	Valid
X1.7	0,824	0,2199	Valid
X1.8	0,791	0,2199	Valid
X1.9	0,866	0,2199	Valid
X1.10	0,735	0,2199	Valid
X1.11	0,775	0,2199	Valid

Sumber: Hasil olah data, 2017.

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan bahwa semua item kuesioner penilaian kinerja memiliki nilai r hitung lebih besar dari r tabel ($r \text{ hitung} > r \text{ tabel}$), hal ini dapat disimpulkan bahwa seluruh item kuesioner pada variabel penilaian kinerja dinyatakan valid.

Tabel 4.2
Hasil Uji Validitas Variabel Budaya Organisasi (X2)

Indikator	r hitung	r tabel	Keterangan
X2.1	0,604	0,2199	Valid
X2.2	0,761	0,2199	Valid
X2.3	0,682	0,2199	Valid
X2.4	0,606	0,2199	Valid
X2.5	0,600	0,2199	Valid
X2.6	0,611	0,2199	Valid
X2.7	0,611	0,2199	Valid
X2.8	0,713	0,2199	Valid
X2.9	0,644	0,2199	Valid
X2.10	0,747	0,2199	Valid
X2.11	0,643	0,2199	Valid
X2.12	0,662	0,2199	Valid
X2.13	0,736	0,2199	Valid
X2.14	0,711	0,2199	Valid
X2.15	0,694	0,2199	Valid
X2.16	0,650	0,2199	Valid
X2.17	0,585	0,2199	Valid
X2.18	0,585	0,2199	Valid
X2.19	0,765	0,2199	Valid
X2.20	0,694	0,2199	Valid
X2.21	0,736	0,2199	Valid

Sumber: Hasil olah data, 2017.

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan bahwa semua item kuesioner budaya organisasi memiliki nilai r hitung lebih besar dari r tabel (r hitung $>$ r tabel), hal ini dapat disimpulkan bahwa seluruh item kuesioner pada variabel budaya organisasi dinyatakan valid.

Tabel 4.3
Hasil Uji Validitas Variabel Motivasi (Z)

Indikator	r hitung	r tabel	Keterangan
Z1.1	0,925	0,2199	Valid
Z1.2	0,884	0,2199	Valid
Z1.3	0,895	0,2199	Valid
Z1.4	0,852	0,2199	Valid
Z1.5	0,891	0,2199	Valid

Sumber: Hasil olah data, 2017.

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan bahwa semua item kuesioner motivasi memiliki nilai r hitung lebih besar dari r tabel (r hitung $>$ r tabel), hal ini dapat disimpulkan bahwa seluruh item kuesioner pada variabel motivasi dinyatakan valid.

Tabel 4.4

Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja (Y)

Indikator	r hitung	r tabel	Keterangan
Y1.1	0,710	0,2199	Valid
Y1.2	0,732	0,2199	Valid
Y1.3	0,684	0,2199	Valid
Y1.4	0,833	0,2199	Valid
Y1.5	0,794	0,2199	Valid
Y1.6	0,832	0,2199	Valid
Y1.7	0,799	0,2199	Valid
Y1.8	0,798	0,2199	Valid
Y1.9	0,785	0,2199	Valid
Y1.10	0,810	0,2199	Valid
Y1.11	0,738	0,2199	Valid
Y1.12	0,706	0,2199	Valid
Y1.13	0,724	0,2199	Valid
Y1.14	0,714	0,2199	Valid
Y1.15	0,753	0,2199	Valid
Y1.16	0,657	0,2199	Valid

Sumber: Hasil olah data, 2017.

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan bahwa semua item kuesioner kinerja memiliki nilai r hitung lebih besar dari r tabel ($r \text{ hitung} > r \text{ tabel}$), hal ini dapat disimpulkan bahwa seluruh item kuesioner pada variabel kinerja dinyatakan valid.

2. Uji Reliabilitas

Pengujian reliabilitas dalam penelitian ini dilakukan dengan menghitung besarnya nilai Cronbach's *Alpha* instrumen dari masing-masing variabel yang diuji. Apabila nilai *Cronbach's Coefficient Alpha* lebih besar dari 0,6, maka jawaban dari para responden pada kuesioner sebagai alat pengukur dinilai dinyatakan *reliabel*. Jika nilai *Cronbachs Coefficient Alpha* lebih kecil 0,6, maka jawaban dari para responden pada kuesioner sebagai alat pengukur dinilai dinyatakan tidak *reliabel*. Hasil uji reliabilitas dapat dilihat pada Tabel 4.5.

Tabel 4.5
Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	<i>Alpha Cronbach</i>	Keterangan
Kriteria Penilaian kinerja (X1)	0,938	Reliabel
Budaya organisasi (X2)	0,936	Reliabel
Motivasi (Z)	0,933	Reliabel
Kinerja (Y)	0,949	Reliabel

Sumber: Hasil olah data, 2017.

Berdasarkan Tabel 4.5 diatas, diperoleh 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-item pertanyaan tersebut reliabel dan dapat digunakan dalam penelitian.

4.2 Karakteristik Responden

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 adalah jenis kelamin, usia, pendidikan dan masa kerja karyawan.

1. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Berdasarkan kuisioner yang dikumpulkan dari 80 responden diperoleh data tentang jenis kelamin responden penelitian. Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin dapat dilihat pada Tabel 4.6.

Tabel 4.6
Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Responden	Jumlah Responden	
	Frekuensi	Persentase
Laki-laki	33	41,25%
Perempuan	47	58,75%
Jumlah	80	100,0

Sumber: Hasil Olah Data, 2017.

Tabel 4.6 di atas menunjukkan bahwa responden berdasarkan jenis kelamin, diketahui sebagian besar responden adalah perempuan dengan jumlah 47 orang atau sebesar 58,75%, sedangkan responden laki-laki sebanyak 33 orang atau sebesar 41,25%. Hal ini dapat memperlihatkan bahwa mayoritas karyawan yang bekerja di Kantor Pusat Waroeng Spesial Sambal Yogyakarta didominasi oleh perempuan, kondisi tersebut dapat disebabkan perempuan sebagai tenaga kerja yang lebih teliti dan sabar dalam hal melakukan pekerjaan dan juga sedikitnya tuntutan dibandingkan dengan tenaga kerja laki-laki.

2. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Berdasarkan kuisioner yang dikumpulkan dari 80 responden diperoleh data tentang tingkat usia responden penelitian. Karakteristik responden berdasarkan usia dapat dilihat pada Tabel 4.7.

Tabel 4.7

Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Usia	Jumlah Responden	
	Frekuensi	Persentase
≤ 20 tahun	4	5,00%
21 - 25 tahun	18	22,50%
26 - 30 tahun	24	30,00%
31 - 35 tahun	13	16,25%
36 - 40 tahun	11	13,75%
41 - 45 tahun	6	7,50%

46 - 50 tahun	3	3,75%
≥ 51 tahun	1	1,25%
Jumlah	80	100,0%

Sumber: Hasil Olah Data, 2017.

Tabel 4.7 di atas menunjukkan bahwa sebagian besar responden berusia antara 26 - 30 tahun dengan jumlah 24 orang atau sebesar 30,0%. Hal ini memperlihatkan bahwa rata-rata karyawan dalam usia produktif, yang diharapkan memiliki kinerja yang lebih baik dibandingkan dengan karyawan yang sudah tua. Hal ini sejalan dengan yang dikemukakan oleh Robbins (2006) bahwa kinerja karyawan akan semakin menurun seiring dengan meningkatnya usia. Dalam hal kinerja, karyawan yang lebih tua cenderung menurun terutama dalam hal kecepatan, kecekatan, kekuatan dan koordinasi

3. Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Berdasarkan kuisioner yang dikumpulkan dari 80 responden diperoleh data tentang tingkat pendidikan responden penelitian. Karakteristik responden berdasarkan tingkat pendidikan dapat dilihat pada Tabel 4.8.

Tabel 4.8
Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan

Pendidikan	Jumlah Responden	
	Frekuensi	Persentase
SMA/Sederajat	15	18,75%

D1 - D3	38	47,50%
S1	24	30,00%
S2	3	3,75%
Jumlah	80	100,0%

Sumber: Hasil Olah Data, 2017.

Berdasarkan Tabel 4.8 diketahui bahwa jumlah responden sebagian besar berpendidikan D1 - D3 yang berjumlah 38 orang dengan persentase 47,50%. Dengan mayoritas latar belakang pendidikan tersebut, perusahaan beranggapan akan memperoleh tenaga kerja yang memiliki skill dan ketrampilan yang baik serta dapat bekerja dengan baik. Hal ini sejalan dengan pendapat Sarwono dan Soeroso (2011) bahwa tingkat pendidikan cenderung membuat individu lebih toleran dan lebih demokratik, karena personel yang memiliki tingkat pendidikan lebih tinggi akan lebih mudah mengenali dan menganalisis bermacam kenyataan atau implikasi tindakan yang tidak benar.

4. Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

Berdasarkan kuisioner yang dikumpulkan dari 80 responden diperoleh data tentang masa kerja responden penelitian. Karakteristik responden berdasarkan masa kerja dapat dilihat pada Tabel 4.9.

Tabel 4.9
Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

Masa Kerja	Jumlah Responden	
	Frekuensi	Persentase
≤ 2 tahun	6	7,50%
3 - 5 tahun	15	18,75%
6 - 8 tahun	29	36,25%
9 - 11 tahun	13	16,25%
12 - 14 tahun	10	12,50%
>14 tahun	7	8,75%
Jumlah	80	100,0%

Sumber: Hasil Olah Data, 2017.

Tabel 4.9 di atas menunjukkan bahwa sebagian besar responden yang bekerja di Kantor pusat Waroeng Spesial Sambal Yogyakarta memiliki kisaran waktu antara 6-8 tahun dengan jumlah mencapai 29 orang atau sebesar 36,25%. Hal ini menunjukkan bahwa responden sudah cukup lama bekerja di Kantor pusat Waroeng Spesial Sambal Yogyakarta. Lamanya masa kerja dari karyawan akan memberikan pengaruh pada kinerja seseorang dalam menjalankan pekerjaannya, karena karyawan sudah memiliki pengalaman yang baik dalam bekerja dan diharapkan kinerjanya juga baik. Hal ini sependapat dengan Sarwono dan Soeroso (2011) yang mengatakan bahwa karyawan yang

berpengalaman dapat menangani masalah yang terjadi di lapangan dan merupakan prediktor yang kuat dalam meningkatkan kinerjanya

4.3 Analisis Deskripsi Variabel Penelitian

Berdasarkan data yang telah dikumpulkan, jawaban dari responden telah direkapitulasi dan kemudian di analisis untuk mengetahui kriteria penilaian kinerja, budaya organisasi, motivasi dan kinerja. Analisis ini dilakukan untuk mengetahui gambaran hasil penelitian dari variabel-variabel yang diteliti, dengan interval perhitungan sebagai berikut.

$$\text{Interval} = \frac{\text{Nilai Maksimum} - \text{Nilai Minimum}}{\text{Jumlah Kelas}}$$

$$\text{Interval} = \frac{6 - 1}{6} = 0,83$$

Berikut ini adalah kategori dari masing-masing interval, yaitu:

Tabel 4.10 Interval Skala

Interval	Kategori
1,00 s/d 1,83	Amat Sangat Tidak Setuju
1,84 s/d 2,66	Sangat Tidak Setuju
2,67 s/d 3,49	Tidak Setuju
3,50 s/d 4,32	Setuju
4,33 s/d 5,15	Sangat Setuju
5,16 s/d 6,00	Amat Sangat Setuju

1. Kriteria Penilaian Kinerja

Berikut akan ditunjukkan penilaian responden tentang variabel kriteria penilaian kinerja yang ada di Kantor pusat Waroeng Spesial Sambal Yogyakarta dapat dilihat pada Tabel 4.11.

Tabel 4.11

Distribusi Jawaban Responden Tentang Penilaian Kinerja

No	Item Pertanyaan	Rerata	Kategori
1	Saya merasa ukuran kinerja di Waroeng SS sudah objektif	4,10	Tinggi
2	Saya merasa ukuran kinerja di Waroeng SS sudah sangat adil	3,96	Tinggi
3	Saya merasa penilai sudah konsisten dalam melakukan penilaian	3,88	Tinggi
4	Saya merasa penilaian kinerja sudah sesuai dengan output karyawan	3,88	Tinggi
5	Saya merasa penilaian kinerja sudah sesuai dengan apa yang saya kerjakan	3,94	Tinggi
6	Saya merasa penilaian kinerja sesuai dengan tujuan perusahaan	4,00	Tinggi
7	Penilaian kinerja yang ada mampu membedakan antara karyawan yang berkinerja tinggi dengan yang berkinerja rendah	3,75	Tinggi
8	Penilaian kinerja mampu membedakan antara karyawan yang produktif dengan yang tidak produktif	3,71	Tinggi
9	Saya merasa hasil dari penilaian kinerja sudah adil.	3,60	Tinggi
10	Saya merasa penilaian kinerja sudah terukur	3,56	Tinggi
11	Saya merasa puas karena penilaian kinerja mudah	3,46	Cukup

	saya pahami		
Rata-rata		3,80	Tinggi

Sumber : Hasil olah data, 2017.

Berdasarkan Tabel 4.11 dapat dinyatakan respon penilaian pada variabel kriteria penilaian kinerja memiliki skor rata-rata sebesar 3,80 yang berada dalam interval (3,50 s/d 4,32) atau dalam kategori tinggi. Hal ini menjelaskan bahwa karyawan sudah merasakan kesesuaian atas penilaian atau evaluasi kerja yang dilakukan oleh Kantor pusat Waroeng Spesial Sambal Yogyakarta pada karyawan.

2. Budaya Organisasi

Berikut akan ditunjukkan penilaian responden tentang budaya organisasi yang ada di Kantor pusat Waroeng Spesial Sambal Yogyakarta dapat dilihat pada Tabel 4.12.

Tabel 4.12

Distribusi Jawaban Responden Tentang Budaya Organisasi

No	Item Pertanyaan	Rerata	Kategori
1	Perusahaan mendorong saya untuk berani mengambil resiko	4,26	Tinggi
2	Perusahaan mendorong saya untuk inisiatif dalam bekerja	4,43	Sangat Tinggi

3	Perusahaan memberi kepercayaan kepada saya dalam menyelesaikan pekerjaan	4,35	Sangat Tinggi
4	Perusahaan selalu teliti terhadap setiap masalah yang saya alami	4,14	Tinggi
5	Saya merasa perusahaan dan karyawan saling memahami	4,16	Tinggi
6	Perusahaan selalu mengecek hasil kerja saya	4,24	Tinggi
7	Saya merasa diberdayakan oleh perusahaan	4,21	Tinggi
8	Perusahaan selalu memberikan waktu kepada saya untuk menyelesaikan pekerjaan	4,29	Tinggi
9	Saya merasa paham dengan tujuan perusahaan	4,11	Tinggi
10	Saya merasa perusahaan memperlakukan saya secara adil	4,11	Tinggi
11	Saya merasa senang karena mempunyai kesempatan untuk promosi	4,14	Tinggi
12	Perusahaan memberikan kesempatan kepada saya untuk penilaian kinerja	4,36	Sangat Tinggi
13	Perusahaan mampu menciptakan tim kerja yang kompak	4,23	Tinggi
14	Saya bisa memahami tugas saya dalam tim	4,20	Tinggi
15	Perusahaan mendorong saya untuk bekerja sama dengan rekan kerja	4,36	Sangat Tinggi
16	Saya diberikan kesempatan untuk berkompetisi dalam bekerja	4,20	Tinggi
17	Perusahaan membuat target yang harus saya capai	4,23	Tinggi
18	Saya senantiasa datang tepat waktu agar pekerjaan saya terselesaikan dengan baik	4,31	Tinggi
19	Perusahaan mampu mendorong saya untuk	4,30	Tinggi

	mempunyai kinerja yang baik		
20	Perusahaan memberi saya informasi setiap pekerjaan yang harus saya lakukan.	4,21	Tinggi
21	Perusahaan mampu membuat saya merasa nyaman dalam bekerja	4,25	Tinggi
Rata-rata		4,24	Tinggi

Sumber : Hasil olah data, 2017.

Berdasarkan Tabel 4.12 dapat dinyatakan respon penilaian pada variabel budaya organisasi memiliki skor rata-rata sebesar 4,24 yang berada dalam interval (3,50 s/d 4,32) atau dalam kategori tinggi. Hal ini menjelaskan bahwa responden atau karyawan di Kantor pusat Waroeng Spesial Sambal Yogyakarta menyatakan sudah baiknya budaya organisasi yang ada dalam perusahaan.

3. Variabel Motivasi

Berikut akan ditunjukkan penilaian responden terhadap motivasi di Kantor Pusat Waroeng Spesial Sambal Yogyakarta dapat dilihat pada Tabel 4.13.

Tabel 4.13

Distribusi Jawaban Responden Tentang Motivasi

No	Item Pertanyaan	Rerata	Kategori
1	Perusahaan mengakui prestasi saya	4,39	Tinggi
2	Pekerjaan saya memungkinkan saya untuk	3,94	Sangat

	mempelajari keterampilan baru demi kemajuan karir saya		Tinggi
3	Saya diberikan cukup wewenang untuk melakukan pekerjaan saya	3,63	Tinggi
4	Manajer saya selalu berterima kasih kepada saya karena telah melakukan tugas dengan baik	3,64	Tinggi
5	Saya bertanggung jawab atas pekerjaan yang saya lakukan	3,49	Sangat Tinggi
Rerata		3,82	Tinggi

Sumber : Hasil olah data, 2017.

Berdasarkan Tabel 4.13 dapat dinyatakan respon penilaian pada variabel motivasi memiliki skor rata-rata sebesar 3,82 yang berada dalam interval (3,50 s/d 4,32) atau dalam kategori tinggi. Hal ini menjelaskan tingginya motivasi kerja yang ditunjukkan karyawan dalam menyelesaikan semua pekerjaan yang menjadi tugas dan tanggungjawabnya.

4. Variabel Kinerja

Berikut akan ditunjukkan penilaian dari kinerja karyawan di Karyawan Kantor pusat Waroeng Spesial Sambal Yogyakarta dapat dilihat pada Tabel 4.14.

Tabel 4.14

Distribusi Jawaban Responden Tentang Kinerja

No	Item Pertanyaan	Rerata	Kategori
1	Tingkat pencapaian jumlah pekerjaan yang saya selesaikan sudah sesuai dengan harapan perusahaan	4,10	Tinggi

2	Saya mampu memenuhi target pekerjaan	4,15	Tinggi
3	Saya bekerja sesuai dengan prosedur	4,25	Tinggi
4	Saya teliti dalam mengerjakan pekerjaan saya	4,26	Tinggi
5	Saya sangat disiplin dalam bekerja	4,19	Tinggi
6	Saya menaati prosedur kerja yang ada dalam perusahaan	4,18	Tinggi
7	Saya memiliki dedikasi dalam bekerja	4,25	Tinggi
8	Saya mengikuti aturan-aturan yang ada dalam perusahaan	4,24	Tinggi
9	Saya bekerja secara konsisten	4,26	Tinggi
10	Saya mampu memberikan layanan terbaik untuk menunjang pekerjaan	4,25	Tinggi
11	Saya telah bekerja dengan benar sesuai dengan ketentuan	4,23	Tinggi
12	Pekerjaan yang saya kerjakan selalu akurat	3,96	Tinggi
13	Saya datang ke kantor tepat waktu	4,34	Sangat Tinggi
14	Saya tidak pernah meninggalkan pekerjaan pada saat jam kerja kecuali untuk urusan pekerjaan	4,30	Tinggi
15	Saya mampu bekerjasama dengan semua orang dalam menyelesaikan pekerjaan	4,29	Tinggi
16	Dalam mengerjakan tugas, saya lebih mengutamakan kerjasama dibandingkan kerja sendiri	4,20	Tinggi
Rerata		4,21	Tinggi

Sumber : Hasil olah data, 2017.

Berdasarkan Tabel 4.14 dapat dinyatakan respon penilaian pada variabel kinerja memiliki skor rata-rata sebesar 4,21 yang berada dalam interval (3,50 s/d 4,32) atau dalam kategori tinggi. Hal ini menjelaskan bahwa responden atau karyawan Kantor pusat Waroeng Spesial Sambal Yogyakarta sudah memiliki kinerja yang baik yang dapat dilihat dari kuantitas, kualitas, ketepatan waktu, kehadiran, dan kemampuan bekerjasama.

4.4 Analisis Inferensial

Analisis inferensial digunakan untuk menganalisis suatu masalah agar dapat memberikan gambaran secara konkrit yang dinyatakan dalam satuan angka dengan perhitungan statistik terhadap variabel yang diteliti, sehingga keputusan dapat diambil secara lebih pasti. Dalam penelitian ini digunakan analisis regresi linier berganda untuk mengetahui : 1) pengaruh kriteria penilaian kinerja dan budaya organisasi terhadap motivasi; dan 2) Pengaruh kriteria penilaian kinerja, budaya organisasi, dan motivasi terhadap kinerja.

4.4.1 Hasil Uji Asumsi Klasik

1. Pengujian normalitas data

Uji normalitas adalah analisis untuk mengetahui dalam suatu regresi, variabel dependen dan independen atau keduanya mempunyai distribusi normal. Model

regresi yang baik adalah apabila distribusi data normal atau mendekati normal. Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Dalam penelitian ini menggunakan Uji *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 4.15

Hasil Uji Normalitas

Pengujian	P_Value Unstandardized Residual	Kesimpulan
Tahap 1	0,096	Normal
Tahap 2	0,270	Normal

Sumber : Hasil olah data, 2017.

Hasil uji *One Sampel Kolmogorov Smirnov* pada tahap 1 sebesar 0,096 dan tahap 2 sebesar 0,270 memiliki nilai p_value yang lebih besar dari 0,05. Artinya bahwa seluruh variabel yang digunakan dalam penelitian ini memiliki random data yang berdistribusi normal.

2. Uji Multikolinieritas

Uji multikolonieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel independen.. jika variabel independen saling berkorelasi, maka variabel-variabel ini tidak ortogonal. Untuk mendeteksi ada atau tidaknya multikolonieritas di dalam model regresi dapat dilihat dari variance inflation factor (VIF).

Tabel 4.16
Hasil Analisis Uji Multikolinieritas

Pengujian	Variabel	Nilai VIF	Kesimpulan
Tahap 1	Kriteria Penilaian Kinerja (X1)	1,964	Tidak terjadi multikolinieirtas
	Budaya Organisasi (X2)	1,964	Tidak terjadi multikolinieirtas
Tahap 2	Kriteria Penilaian Kinerja (X1)	2,251	Tidak terjadi multikolinieirtas
	Budaya Organisasi (X2)	2,990	Tidak terjadi multikolinieirtas
	Motivasi 9X2)	3,073	Tidak terjadi multikolinieirtas

Sumber: Hasil Olah Data, 2017.

Dari hasil analisis diatas terlihat bahwa nilai VIF dari kedua variabel yakni variabel kriteria penilaian kinerja dan budaya organisasi pada tahap I dan ketiga variabel yakni variabel kriteria penilaian kinerja, budaya organisasi, dan motivasi dibawah 10, maka dapat disimpulkan bahwa variable-variabel independen dalam penelitian ini memenuhi syarat tidak terjadinya multikolinearitas.

3. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka disebut homoskedastisitas dan jika berbeda disebut heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah yang homoskedastisitas atau tidak terjadi heteroskedastisitas.

Tabel 4.17
Hasil Analisis Uji Heteroskedastisitas

Pengujian	Variabel	P_Value	Kesimpulan
Tahap 1	Kriteria Penilaian Kinerja (X1)	0,387	Tidak terjadi heteroskedastisitas
	Budaya Organisasi (X2)	0,371	Tidak terjadi heteroskedastisitas
Tahap 2	Kriteria Penilaian Kinerja (X1)	0,399	Tidak terjadi heteroskedastisitas
	Budaya Organisasi (X2)	0,996	Tidak terjadi heteroskedastisitas
	Motivasi 9X2)	0,158	Tidak terjadi heteroskedastisitas

Sumber: Hasil Olah Data, 2017.

Dari hasil analisis diatas terlihat bahwa nilai P_Value dari kedua variabel yakni variabel kriteria penilaian kinerja dan budaya organisasi pada tahap I dan ketiga variabel yakni variabel kriteria penilaian kinerja, budaya organisasi, dan motivasi di atas 0,05, maka dapat disimpulkan dalam model penelitian ini tidak terjadi heteroskedastisitas.

4.4.2 Pengujian Model Penelitian

1. Pengujian Model I

a. Persamaan Regresi Berganda

Pengujian ini menguji pengaruh kriteria penilaian kinerja dan budaya organisasi terhadap motivasi dengan model regresi linear berganda. Berikut hasil pengujiannya dengan bantuan program SPSS adalah sebagai berikut :

Tabel 4.18

Pengujian Model I

Variabel	Koefisien Regresi	Koefisien Beta	t_{hitung}	Sign. t	Keterangan
Konstanta	-2,272				
Kriteria Penilaian kinerja (X1)	0,421	0,306	3,355	0,001	Signifikan
Budaya organisasi (X2)	1,057	0,578	6,340	0,000	Signifikan
Adjusted R Square = 0,666					
$F_{hitung} = 79,815$					
Sign. $F_{hitung} = 0,000$					

Variabel dependen : Motivasi

Sumber : Hasil Olah Data, 2017.

Berdasarkan rangkuman hasil pengujian tahap I diperoleh persamaan regresi sebagai berikut :

$$Z = -2,272 + 0,421X_1 + 1,057X_2 + e$$

Persamaan tersebut menunjukkan bahwa :

1) Konstanta

Nilai konstanta sebesar -2,272 yang berarti jika tidak ada perubahan variabel bebas yang terdiri dari variabel kriteria penilaian kinerja dan budaya organisasi atau sama dengan nol, maka besarnya motivasi karyawan di Kantor Pusat Waroeng Spesial Sambal Yogyakarta adalah sebesar -2,272.

2) Koefisien kriteria penilaian kinerja

Pada variabel kriteria penilaian kinerja mempunyai koefisien regresi positif yaitu sebesar 0,421 yang berarti kriteria penilaian kinerja memiliki hubungan positif dengan motivasi, sehingga makin baiknya kriteria penilaian kinerja akan menyebabkan naiknya motivasi karyawan sebesar 0,421.

3) Koefisien budaya organisasi

Pada variabel budaya organisasi mempunyai koefisien regresi positif yaitu sebesar 1,057 yang berarti budaya organisasi memiliki hubungan positif dengan motivasi, sehingga makin baiknya budaya organisasi akan menyebabkan naiknya motivasi karyawan sebesar 1,057.

b. Hasil uji t

Pengujian ini bertujuan untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh secara parsial antara kriteria penilaian kinerja dan budaya organisasi terhadap motivasi.. Berdasarkan Tabel 4.18, maka hasil dari uji t dapat diinterpretasikan sebagai berikut :

1) Pengujian pengaruh kriteria penilaian kinerja terhadap motivasi

Hasil pengujian menunjukkan variabel kriteria penilaian kinerja memiliki nilai signifikansi sebesar 0,001. Dikarenakan memiliki nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05 atau ($0,001 < 0,05$), yang berarti penilaian kinerja secara parsial mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap motivasi. Dengan demikian, ***hipotesis pertama yang menyatakan kriteria penilaian kinerja berpengaruh terhadap motivasi terbukti atau diterima.***

2) Pengujian pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi

Hasil pengujian menunjukkan variabel budaya organisasi memiliki nilai signifikansi sebesar 0,000. Dikarenakan memiliki nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05 atau ($0,000 < 0,05$), yang berarti budaya organisasi secara parsial mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap motivasi. Dengan demikian, ***hipotesis kedua yang menyatakan budaya organisasi berpengaruh terhadap motivasi terbukti atau diterima.***

c. Hasil uji F

Uji ini untuk mengetahui apakah seluruh variabel bebas/*independen*

secara bersama-sama mempengaruhi variabel terikat/*dependen*. Hipotesis ini menyatakan bahwa kriteria penilaian kinerja dan budaya organisasi secara bersama-sama berpengaruh terhadap motivasi. Berdasarkan Tabel 4.18 diperoleh nilai signifikan F sebesar 0,000 yang lebih kecil dari 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa kriteria penilaian kinerja dan budaya organisasi secara bersama-sama berpengaruh terhadap motivasi. Berdasarkan pengujian ini, maka ***hipotesis ketiga yang menyatakan kriteria penilaian kinerja dan budaya organisasi secara bersama-sama berpengaruh terhadap motivasi terbukti atau diterima.***

d. Koefisien Determinasi

Berdasarkan Tabel 4.18 menunjukkan besarnya nilai Adjusted R^2 yang diperoleh sebesar 0,666. Hal ini berarti variasi perubahan motivasi karyawan di Kantor Pusat Waroeng Spesial Sambal Yogyakarta dipengaruhi oleh variasi dari kriteria penilaian kinerja dan budaya organisasi sebesar 66,6%. Sedangkan sisanya sebesar 33,4% dipengaruhi oleh variabel lainnya di luar model penelitian ini.

2. Pengujian Model II

a. Persamaan Regresi Berganda

Pengujian ini menguji pengaruh kriteria penilaian kinerja, budaya organisasi, dan motivasi terhadap kinerja dengan model regresi linear

berganda. Berikut hasil pengujiannya dengan bantuan program SPSS adalah sebagai berikut :

Tabel 4.19
Pengujian Model II

Variabel	Koefisien Regresi	Koefisien Beta	t _{hitung}	Sign. t	Keterangan
Konstanta	0,706				
Kriteria Penilaian kinerja (X1)	0,153	0,183	2,145	0,035	Signifikan
Budaya organisasi (X2)	0,536	0,481	4,897	0,000	Signifikan
Motivasi (X3)	0,171	0,280	2,814	0,006	Signifikan
Adjusted R Square = 0,746					
F _{hitung} = 78,286					
Sign. F _{hitung} = 0,000					

Variabel dependen : Kinerja

Sumber : Hasil Olah Data, 2017.

Berdasarkan rangkuman hasil pengujian tahap II diperoleh persamaan regresi sebagai berikut :

$$Y = 0,706 + 0,153X_1 + 0,536X_2 + 0,171X_3 + e$$

Persamaan tersebut menunjukkan bahwa :

1) Konstanta

Nilai konstanta sebesar 0,706 yang berarti jika tidak ada perubahan variabel bebas yang terdiri dari variabel kriteria penilaian kinerja, budaya organisasi, dan motivasi atau sama dengan nol, maka besarnya kinerja karyawan di Kantor Pusat Waroeng Spesial Sambal Yogyakarta adalah sebesar 0,706.

2) Koefisien kriteria penilaian kinerja

Pada variabel kriteria penilaian kinerja mempunyai koefisien regresi positif yaitu sebesar 0,153 yang berarti kriteria penilaian kinerja memiliki hubungan positif dengan kinerja, sehingga makin baiknya kriteria penilaian kinerja akan menyebabkan naiknya kinerja karyawan sebesar 0,153.

3) Koefisien budaya organisasi

Pada variabel budaya organisasi mempunyai koefisien regresi positif yaitu sebesar 0,536 yang berarti budaya organisasi memiliki hubungan positif dengan kinerja, sehingga makin baiknya budaya organisasi akan menyebabkan naiknya kinerja karyawan sebesar 0,536.

4) Koefisien motivasi

Pada variabel motivasi mempunyai koefisien regresi positif yaitu sebesar 0,171 yang berarti motivasi memiliki hubungan positif dengan kinerja, sehingga makin tingginya motivasi akan menyebabkan naiknya kinerja karyawan sebesar 0,171.

b. Hasil uji t

Pengujian ini bertujuan untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh secara parsial antara kriteria penilaian kinerja dan budaya organisasi terhadap kinerja.. Berdasarkan Tabel 4.19, maka hasil dari uji t dapat diinterpretasikan sebagai berikut :

1) Pengujian pengaruh kriteria penilaian kinerja terhadap kinerja

Hasil pengujian menunjukkan variabel kriteria penilaian kinerja memiliki nilai signifikansi sebesar 0,035. Dikarenakan memiliki nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05 atau ($0,035 < 0,05$), yang berarti penilaian kinerja secara parsial mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja. Dengan demikian, ***hipotesis keempat yang menyatakan kriteria penilaian kinerja berpengaruh terhadap kinerja terbukti atau diterima.***

2) Pengujian pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja

Hasil pengujian menunjukkan variabel budaya organisasi memiliki nilai signifikansi sebesar 0,000. Dikarenakan memiliki nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05 atau ($0,000 < 0,05$), yang berarti budaya organisasi secara parsial mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja. Dengan demikian, ***hipotesis kelima yang menyatakan budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja terbukti atau diterima.***

3) Pengujian pengaruh motivasi terhadap kinerja

Hasil pengujian menunjukkan variabel motivasi memiliki nilai signifikansi sebesar 0,006. Dikarenakan memiliki nilai signifikansi lebih kecil

dari 0,05 atau ($0,006 < 0,05$), yang berarti motivasi secara parsial mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja. Dengan demikian, ***hipotesis keenam yang menyatakan motivasi berpengaruh terhadap kinerja terbukti atau diterima.***

c. Hasil uji F

Uji ini untuk mengetahui apakah seluruh variabel bebas/*independen* secara bersama-sama mempengaruhi variabel terikat/*dependen*. Hipotesis ini menyatakan bahwa kriteria penilaian kinerja, budaya organisasi, dan motivasi secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja. Berdasarkan Tabel 4.19 diperoleh nilai signifikan F sebesar 0,000 yang lebih kecil dari 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa kriteria penilaian kinerja, budaya organisasi, dan motivasi secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja. Berdasarkan pengujian ini, maka ***hipotesis ketujuh yang menyatakan kriteria penilaian kinerja, budaya organisasi, dan motivasi secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja terbukti atau diterima.***

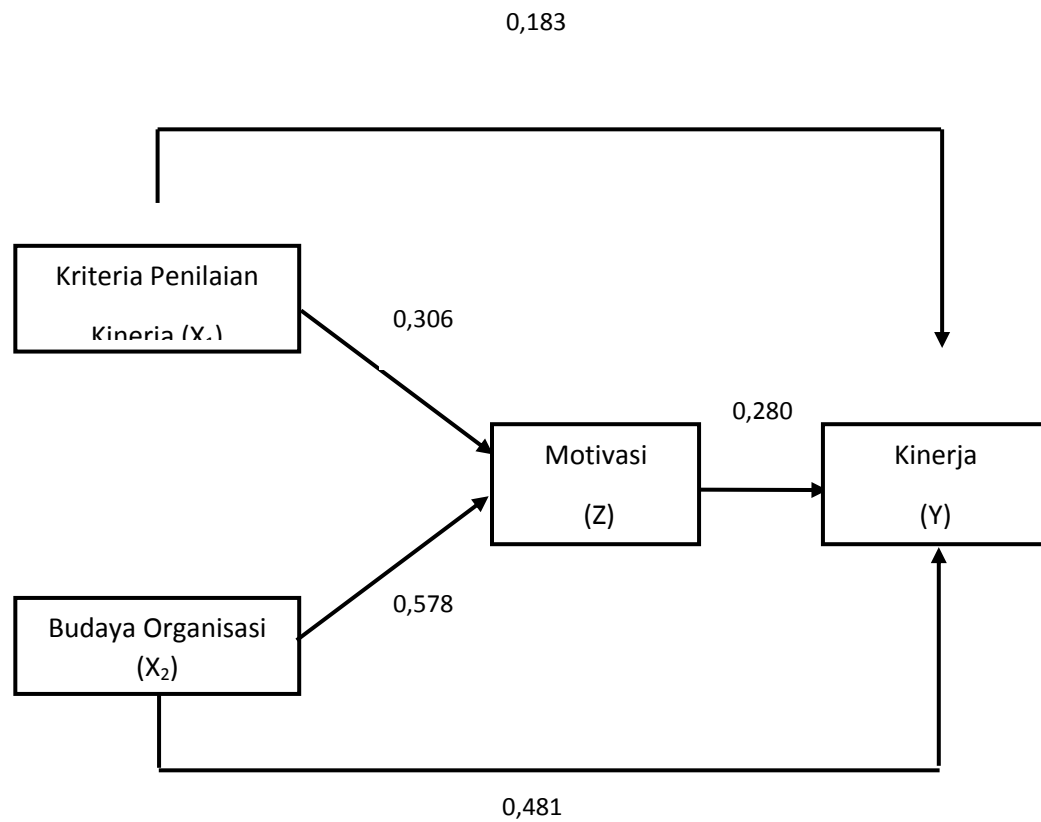
d. Koefisien Determinasi

Berdasarkan Tabel 4.19 menunjukkan besarnya nilai Adjusted R^2 yang diperoleh sebesar 0,745. Hal ini berarti variasi perubahan kinerja karyawan di Kantor Pusat Waroeng Spesial Sambal Yogyakarta dipengaruhi oleh variasi dari kriteria penilaian kinerja, budaya organisasi, dan motivasi

sebesar 74,5%. Sedangkan sisanya sebesar 25,5% dipengaruhi oleh variabel lainnya di luar model penelitian ini.

4.4.3 Analisis Jalur/Path

Path coefficient adalah *standardized regression coefficient* beta yang dihasilkan dari analisis regresi dijelaskan dalam gambar berikut:



Gambar 4.1**Hasil Estimasi Koefisien *Path* Hubungan Antar Variabel****1. Kriteria Penilaian kinerja berpengaruh terhadap kinerja melalui motivasi**

Hasil perhitungan analisis *path* pengaruh kriteria penilaian kinerja (X1) terhadap kinerja karyawan (Y) melalui motivasi (Z) menunjukkan hasil pengaruh langsung dan tidak langsung. Berikut perhitungan pengaruh langsung dan tidak langsung.

Tabel 4.20 *Direct Effect, Indirect Effect* dan *Total Effect***Kriteria Penilaian kinerja (X1) terhadap Kinerja (Y) Melalui Motivasi (Z)**

Pengaruh Variabel	Pengaruh Langsung	Pengaruh Tidak Langsung	Pengaruh Total
Kriteria Penilaian kinerja (X ₁) → Kinerja (Y)	0,183	-	0,183 + 0,086 = 0,269
Kriteria Penilaian kinerja (X ₁) → Motivasi (Z) → Kinerja (Y)		(0,306 x 0,280) = 0,086	

Berdasarkan Tabel 4.20 dapat dilihat bahwa kriteria penilaian kinerja mempunyai pengaruh secara tak langsung (*indirect effect*) terhadap kinerja karyawan melalui motivasi sebesar 0,086. Pengaruh secara langsung diperoleh

sebesar 0,183 sehingga total pengaruh (*total effect*) sebesar $0,183 + 0,067 = 0,269$.

Karena pengaruh langsung kriteria penilaian kinerja terhadap kinerja lebih besar dibandingkan pengaruh tidak langsung kriteria penilaian kinerja terhadap kinerja melalui motivasi, maka dapat disimpulkan bahwa kriteria penilaian kinerja secara signifikan mempunyai pengaruh langsung terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian ***hipotesis kedelapan yang menyatakan kriteria penilaian kinerja berpengaruh terhadap kinerja melalui motivasi tidak terbukti.***

2. Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja melalui motivasi

Hasil perhitungan analisis *path* pengaruh budaya organisasi (X2) terhadap kinerja karyawan (Y) melalui motivasi (Z) menunjukkan hasil pengaruh langsung dan tidak langsung. Berikut perhitungan pengaruh langsung dan tidak langsung.

Tabel 4.21 *Direct Effect, Indirect Effect* dan *Total Effect*

Budaya Organisasi (X2) terhadap Kinerja (Y) Melalui Motivasi (Z)

Pengaruh Variabel	Pengaruh Langsung	Pengaruh Tidak Langsung	Pengaruh Total
Budaya organisasi (X ₁) → Kinerja (Y)	0,481	-	0,481 + 0,162 = 0,643
Budaya organisasi (X ₁) → Motivasi (Z) → Kinerja (Y)		(0,578 x 0,280) = 0,162	

Berdasarkan Tabel 4.21 dapat dilihat bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh secara tak langsung (*indirect effect*) terhadap kinerja karyawan melalui motivasi sebesar 0,162. Pengaruh secara langsung diperoleh sebesar 0,481 sehingga total pengaruh (*total effect*) sebesar $0,481 + 0,162 = 0,643$.

Karena pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kinerja lebih besar dibandingkan pengaruh tidak langsung budaya organisasi terhadap kinerja melalui motivasi, maka dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi secara signifikan mempunyai pengaruh langsung terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian ***hipotesis kesembilan yang menyatakan budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja melalui motivasi tidak terbukti***.

4.5 Kesimpulan Hipotesis

No.	Hipotesis	Keterangan
1.	Kriteria penilaian kinerja berpengaruh terhadap motivasi	Terbukti
2.	Budaya organisasi berpengaruh terhadap motivasi	Terbukti
3.	Kriteria penilaian kinerja dan Budaya organisasi secara bersama-sama berpengaruh terhadap motivasi	Terbukti
4.	Kriteria penilaian kinerja berpengaruh terhadap kinerja	Terbukti
5.	Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja	Terbukti
6.	Motivasi berpengaruh terhadap kinerja	Terbukti

7.	Kriteria penilaian kinerja, budaya organisasi, dan motivasi berpengaruh terhadap kinerja	Terbukti
8.	Kriteria penilaian kinerja berpengaruh terhadap kinerja melalui motivasi	Tidak Terbukti
9.	Budaya Organisasi berpengaruh terhadap kinerja melalui motivasi	Tidak Terbukti

4.6 Pembahasan

Berdasarkan hasil analisis data di atas, maka dapat dijelaskan hasil penelitian dari hubungan antar variabel penelitian. Penjelasan dari hasil penelitian ini adalah sebagai berikut :

4.6.1 Pengaruh kriteria penilaian kinerja terhadap motivasi

Hasil penelitian mengenai pengaruh dari kriteria penilaian kinerja terhadap motivasi ini menunjukkan adanya pengaruh kriteria penilaian kinerja yang signifikan terhadap motivasi pada karyawan Kantor pusat Waroeng Spesial Sambal Yogyakarta. Hal ini berarti makin baiknya kriteria penilaian kinerja yang dilakukan perusahaan akan mendorong tingginya semangat kerja karyawan dalam bekerja dalam menyelesaikan pekerjaannya.

Hasil ini didukung oleh penelitian Akuoko (2012) responden melaporkan bahwa kinerjanya diukur terhadap standar kinerja yang ditetapkan untuk mencapai tujuan, hasil itu menunjukkan bahwa kriteria penilaian kinerja diterapkan dengan baik. Lebih lanjut Akuoko (2012) Karyawan merasa termotivasi saat mereka tahu seberapa baik pekerjaan mereka dibandingkan terhadap standar pekerjaan mereka.

Penelitian Dhewi dkk (2006), yang menggunakan dimensi yang sama dengan penulis menunjukkan bahwa penilaian kinerja yang efektif menunjukkan pengaruh yang positif terhadap peningkatan motivasi kerja. Kesamaan penelitian ini adalah menggunakan dimensi keandalan, relevansi, sensitivitas, dan kepraktisan untuk mengukur penilaian kinerja.

Selanjutnya hasil penelitian dari Roseline (2013) juga menyebutkan bahwa penilaian kinerja secara signifikan mempengaruhi motivasi kerja. Agar penilaian kinerja efektif, harus diwajibkan untuk memenuhi kriteria penilaian kinerja yang telah digariskan untuk pekerjaan itu. Lebih lanjut Roseline (2013) menggambarkan kriteria penilaian kinerja sebagai alat untuk menentukan kinerja pekerjaan yang berhasil atau tidak berhasil. Mereka adalah salah satu produk dari analisis pekerjaan yang terperinci. Kriteria penilaian kinerja menguraikan elemen pekerjaan tertentu dan mempermudah pengembangan alat untuk menilai tingkat kinerja pekerjaan yang berhasil atau tidak berhasil. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa penilaian yang tidak bergantung pada semua kriteria penting ini, tidak sesuai atau tidak adil, terutama bagi

karyawan, yang kinerjanya sedang dievaluasi tidak akan memotivasi karyawan. Persamaan penelitian ini dengan penelitian penulis adalah menggunakan kriteria penilaian kinerja yaitu relevansi dan sensitivitas di dalam penelitiannya.

Yang terakhir adalah penelitian dari Cioubanu dan Ristea (2013) yang menunjukkan hasil temuan bahwa penilaian kinerja yang memenuhi kriteria penilaian yang adil dan transparan berpengaruh positif signifikan terhadap peningkatan motivasi kerja. Yang berbeda dari penelitian adalah responden pada penelitian ini merupakan pegawai negeri sipil yang bekerja di lembaga administrasi publik, biasanya pegawai negeri sipil memiliki cara penilaian yang berbeda dengan perusahaan swasta sedangkan responden pada penelitian penulis merupakan karyawan swasta.

4.6.2 Pengaruh budaya organisai terhadap motivasi

Hasil penelitian mengenai pengaruh dari budaya organisai terhadap motivasi ini menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan terhadap motivasi pada karyawan Kantor pusat Waroeng Spesial Sambal Yogyakarta. Hal ini berarti makin baiknya budaya organisai yang dilakukan perusahaan akan menyebabkan tingginya motivasi kerja karyawan. Hasil ini didukung oleh penelitian Koesmono (2005) yang menunjukkan budaya organisasi berpengaruh terhadap motivasi. Penelitian ini memiliki kesamaan dengan penelitian penulis yaitu responden yang merupakan karyawan swasta sehingga budaya organisasi sangat dipengaruhi oleh nilai-nilai dari pemimpin perusahaan.

Penelitian dari Rahayu dkk (2013) juga menyimpulkan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh yang kuat, positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Pada penelitian ini memiliki kesamaan dengan penelitian yang dilakukan oleh penulis yaitu menilai budaya organisasi menggunakan dimensi budaya organisasi dari teori Robbins dan dimensi motivasi yang menggunakan teori Herzberg.

Selain dua penelitian diatas, penelitian dari Diputra dan Riana (2014) juga mendukung hasil temuan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan. Penelitian ini memiliki perbedaan yaitu menggunakan analisis SEM di dalam penelitiannya.

4.6.3 Pengaruh kriteria penilaian kinerja dan budaya organisasi terhadap motivasi

Hasil penelitian ini menunjukkan kriteria penilaian kinerja dan budaya organisasi secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap motivasi. Hal ini menunjukkan bahwa makin sesuainya kriteria penilaian kinerja dan makin baik budaya organisasi dalam perusahaan akan menyebabkan makin tingginya motivasi karyawan dalam bekerja. Penelitian dari Rahayu dkk (2013) juga menyimpulkan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh yang kuat, positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Pada penelitian ini memiliki kesamaan dengan penelitian yang dilakukan oleh penulis yaitu menilai budaya organisasi menggunakan dimensi budaya organisasi dari teori Robbins dan dimensi motivasi yang menggunakan teori Herzberg.

Hasil ini didukung oleh penelitian Koesmono (2005) yang menunjukkan budaya organisasi berpengaruh terhadap motivasi. Penelitian ini memiliki kesamaan dengan penelitian penulis yaitu responden yang merupakan karyawan swasta sehingga budaya organisasi sangat dipengaruhi oleh nilai-nilai dari pemimpin perusahaan.

Penelitian Roseline (2006) menyimpulkan bahwa penilaian kinerja yang efektif menunjukkan pengaruh yang positif terhadap peningkatan motivasi kerja. Agar penilaian kinerja efektif, harus diwajibkan untuk memenuhi kriteria penilaian kinerja yang telah digariskan untuk pekerjaan itu. Penelitian ini juga menyebutkan bahwa penilaian kinerja secara signifikan mempengaruhi motivasi kerja. Agar penilaian kinerja efektif, harus diwajibkan untuk memenuhi kriteria penilaian kinerja yang telah digariskan untuk pekerjaan itu.

Lebih lanjut Roseline (2013) menggambarkan kriteria penilaian kinerja sebagai alat untuk menentukan kinerja pekerjaan yang berhasil atau tidak berhasil. Mereka adalah salah satu produk dari analisis pekerjaan yang terperinci. Kriteria penilaian kinerja menguraikan elemen pekerjaan tertentu dan mempermudah pengembangan alat untuk menilai tingkat kinerja pekerjaan yang berhasil atau tidak berhasil. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa penilaian yang tidak bergantung pada semua kriteria penting ini, tidak sesuai atau tidak adil, terutama bagi karyawan, yang kinerjanya sedang dievaluasi tidak akan memotivasi karyawan. Persamaan penelitian ini dengan penelitian

penulis adalah menggunakan kriteria penilaian kinerja yaitu relevansi dan sensitivitas di dalam penelitiannya.

4.6.4 Pengaruh kriteria penilaian kinerja terhadap kinerja

Pada pengujian ini juga menunjukkan bahwa penilaian kinerja memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja. Hal ini berarti makin baiknya kriteria penilaian kinerja yang diterapkan oleh perusahaan akan mampu mendorong kinerja para karyawan. Hal ini didukung dengan penelitian Iqbal dkk (2013) penilain kinerja mengidentifikasi kesenjangan kinerja (jika ada). Kesenjangan ini adalah masalah yang terjadi ketika kinerja tidak memenuhi standar yang ditetapkan oleh organisasi. Saat kinerja dinilai tidak memenuhi standar maka tidak akan meningkatkan kinerja karyawan. penelitian ini memiliki kesamaan dengan penelitian penulis yaitu menjadikan motivasi sebagai variabel intervening di dalam penelitiannya.

Penelitian Dhewi dkk (2006), yang menggunakan dimensi yang sama dengan penulis menunjukan bahwa penilaian kinerja yang efektif menunjukkan pengaruh yang positif terhadap peningkatan kinerja karyawan. Kesamaan penelitian ini adalah menggunakan dimensi keandalan, relevansi, sensitivitas, dan kepraktisan untuk mengukur penilaian kinerja karyawan.

Rumambie (2014) menunjukkan bahwa penilaian kinerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Kesamaan penelitian ini dengan penelitian penulis adalah mengukur penilaian kinerja menggunakan kriteria keandalan dan sensitivitas untuk mengukur penilaian kinerja karyawan.

4.6.5 Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja

Pada pengujian ini juga menunjukkan bahwa budaya organisasi memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja. Hal ini berarti makin baiknya budaya organisasi dalam perusahaan akan meningkatkan kinerja karyawan. Hal ini didukung dengan penelitian Taurisa dan Ratnawati (2012) yang membuktikan dan memberi kesimpulan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kesamaan penelitian ini dengan penelitian penulis adalah mengukur kinerja karyawan menggunakan teori Mathis dan Jackson.

Koesmono (2005) menyimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini memiliki kesamaan dengan penelitian penulis yaitu responden yang merupakan karyawan swasta sehingga budaya organisasi sangat dipengaruhi oleh nilai-nilai dari pemimpin perusahaan.

Selain dari dua penelitian diatas, penelitian dari Cahyono (2012) menunjukan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini memiliki kesamaan dengan penelitian penulis yaitu menggunakan sample jenuh atau seluruh populasi dijadikan sample dan jumlahnya pun sama yaitu 100 responden yang merupakan karyawan swasta.

4.6.6 Pengaruh motivasi terhadap kinerja

Pada penelitian ini juga menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan motivasi terhadap kinerja pada karyawan Kantor pusat Waroeng

Spesial Sambal Yogyakarta. Hal ini berarti motivasi karyawan diyakini mampu mendorong kinerja karyawan dalam perusahaan, dengan demikian individu yang memiliki motivasi tinggi akan memiliki kinerja yang baik. Hal ini didukung dengan penelitian Cahyono (2012) yang menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Yang sama adalah dalam penelitian ini dengan penelitian penulis adalah menggunakan dimensi kualitas, kuantitas dan ketepatan waktu untuk mengukur kinerja karyawan.

Penelitian Permansari (2013) yang menunjukkan bahwa motivasi secara parsial berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Ini berarti semakin tinggi motivasi pada suatu perusahaan berdampak pada semakin tinggi kinerja pada perusahaan tersebut. Kesamaan penelitian ini dengan penelitian penulis adalah menggunakan teori Mathis dan Jackson untuk mengukur kinerja karyawan.

Selanjutnya penelitian Spinger (2011) menyimpulkan bahwa motivasi kerja mempunyai hubungan yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan oleh penulis adalah responden pada penelitian ini merupakan karyawan bank yang merupakan perusahaan jasa sedangkan responden penulis adalah perusahaan manufaktur penghasil barang dan jasa.

4.6.7 Pengaruh kriteria penilaian kinerja, budaya organisasi, dan motivasi terhadap kinerja

Hasil penelitian ini menunjukkan penilaian kinerja, budaya organisasi, dan motivasi secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Hal ini menunjukkan bahwa makin sesuainya penilaian kinerja, makin baik budaya organisasi dalam perusahaan, dan tingginya motivasi karyawan akan menyebabkan makin tingginya kinerja karyawan. Hal ini didukung dengan penelitian Iqbal dkk (2013) penilain kinerja mengidentifikasi kesenjangan kinerja (jika ada). Kesenjangan ini adalah masalah yang terjadi ketika kinerja tidak memenuhi standar yang ditetapkan oleh organisasi. Saat kinerja dinilai tidak memenuhi standar maka tidak akan meningkatkan kinerja karyawan. Penelitian ini memiliki kesamaan dengan penelitian penulis yaitu menjadikan motivasi sebagai variabel intervening di dalam penelitiannya.

Hal ini didukung dengan penelitian Taurisa dan Ratnawati (2012) yang membuktikan dan memberi kesimpulan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kesamaan penelitian ini dengan penelitian penulis adalah mengukur kinerja karyawan menggunakan teori Mathis dan Jackson.

Koesmono (2005) menyimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini memiliki kesamaan dengan penelitian penulis yaitu responden yang merupakan karyawan swasta sehingga budaya organisasi sangat dipengaruhi oleh nilai-nilai dari pemimpin perusahaan.

4.6.8 Pengaruh tidak langsung kriteria penilaian kinerja terhadap kinerja yang dimediasi oleh motivasi

Pada penelitian ini tidak terbukti bahwa penilaian kinerja mempunyai pengaruh tidak langsung terhadap kinerja melalui motivasi pada karyawan Kantor Pusat Waroeng Spesial Sambal Yogyakarta. Hasil ini tidak sejalan dengan penelitian oleh Cioubanu dan Ristea (2013) yang di dalam penelitiannya meneliti penelitian kinerja menggunakan kriteria penilaian kinerja keadilan dan transparansi dan hasilnya adalah penilaian kinerja terbukti mempengaruhi motivasi dan kinerja karyawan secara keseluruhan.

Penelitian Dhewi dkk (2006), yang menggunakan dimensi yang sama dengan penulis menunjukkan bahwa penilaian kinerja yang efektif menunjukkan pengaruh yang positif terhadap peningkatan kinerja karyawan. Kesamaan penelitian ini adalah menggunakan dimensi keandalan, relevansi, sensitivitas, dan kepraktisan untuk mengukur penilaian kinerja karyawan.

Selanjutnya penelitian dari Iqbal dkk (2013) menunjukkan bahwa ada hubungan signifikan antara penilaian kinerja dan kinerja karyawan, dan pengaruh motivasi membuat hubungan yang kuat dari penilaian kinerja dan kinerja karyawan. Penelitian ini memiliki kesamaan dengan penelitian penulis yaitu menjadikan motivasi sebagai variabel intervening di dalam penelitiannya.

Namun hasil penelitian ini didukung oleh penelitian dari Khan dkk (2017) dan Mayasari (2016) yang menunjukkan bahwa peran motivasi tidak berpengaruh untuk memediasi hubungan antara variabel penilaian kinerja dan variabel kinerja. Penelitian dari Sarboini dkk (2015) juga menunjukkan bahwa nilai koefisien pengaruh langsung antara penilaian kinerja terhadap kinerja

lebih besar dibandingkan nilai koefisien pengaruh tidak langsung penilaian kinerja terhadap kinerja melalui motivasi.

4.6.9 Pengaruh tidak langsung budaya organisasi terhadap kinerja yang dimediasi oleh motivasi

Pada penelitian ini terbukti bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh tidak langsung terhadap kinerja melalui motivasi pada karyawan Kantor Pusat Waroeng Spesial Sambal Yogyakarta. Hasil ini tidak sejalan dengan penelitian Cahyono (2012) yang menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, dan budaya organisasi mempunyai pengaruh terhadap kinerja melalui motivasi.

Koesmono (2005) menyimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini memiliki kesamaan dengan penelitian penulis yaitu responden yang merupakan karyawan swasta sehingga budaya organisasi sangat dipengaruhi oleh nilai-nilai dari pemimpin perusahaan.

Selain dari dua penelitian diatas, penelitian dari Cahyono (2012) menunjukkan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini memiliki kesamaan dengan penelitian penulis yaitu menggunakan sample jenuh atau seluruh populasi dijadikan sample dan jumlahnya pun sama yaitu 100 responden yang merupakan karyawan swasta.

Namun hasil penelitian ini didukung oleh penelitian dari Shalahuddin (2014), Sulastri dkk (2017), dan Wahyuni (2015) menemukan bahwa nilai koefisien langsung budaya organisasi terhadap kinerja karyawan lebih besar dibandingkan nilai koefisien tidak langsung budaya organisasi terhadap kinerja melalui motivasi.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan di atas, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan dari hasil penelitian ini.

1. Kriteria Penilaian kinerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi pada karyawan Kantor pusat Waroeng Spesial Sambal Yogyakarta.
2. Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi pada karyawan Kantor pusat Waroeng Spesial Sambal Yogyakarta.
3. Kriteria Penilaian kinerja dan budaya organisasi secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap motivasi pada karyawan Kantor pusat Waroeng Spesial Sambal Yogyakarta.
4. Kriteria Penilaian kinerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pada karyawan Kantor pusat Waroeng Spesial Sambal Yogyakarta.
5. Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pada karyawan Kantor pusat Waroeng Spesial Sambal Yogyakarta.
6. Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pada karyawan Kantor pusat Waroeng Spesial Sambal Yogyakarta.

7. Kriteria Penilaian kinerja, budaya organisasi, dan motivasi secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja pada karyawan Kantor pusat Waroeng Spesial Sambal Yogyakarta.
8. Kriteria Penilaian kinerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan Kantor pusat Waroeng Spesial Sambal Yogyakarta yang dimediasi oleh motivasi.
9. Budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan Kantor pusat Waroeng Spesial Sambal Yogyakarta yang dimediasi oleh motivasi.

129

5.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian ini, penulis dapat menyampaikan beberapa saran sebagai berikut :

1. Sehubungan dengan signifikannya pengaruh dari motivasi dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, maka yang pertama sebaiknya dilakukan perusahaan adalah selalu menjaga budaya organisasi yang sudah ada di perusahaan dan memberikan dukungan kepada setiap karyawan untuk selalu semangat dalam pekerjaan dan mengutamakan pekerjaan demi prestasi kerja dari seorang karyawan itu sendiri
2. Berdasarkan kriteria penilaian kinerja, terlihat item mengenai merasa puas karena penilaian kinerja mudah dipahami yaitu dimensi Kepraktisan dalam Kriteria penilaian kinerja mendapatkan penilaian yang terendah dan dalam kategori cukup. Berkaitan dengan hal ini maka perlunya perusahaan

memperbaiki kriteria penilaian kinerja yaitu dimensi kepraktisan dengan cara mengkomunikasikan dan menjelaskan secara rinci penilaian kinerja yang akan dilaksanakan bagi karyawan agar puas dan memahami penilaian kinerja yang dilakukan oleh perusahaan.

Daftar Pustaka

- Aruan, D.A (2013), Pengaruh Pelatihan Kerja dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Sucofindo (persero) Surabaya, *Jurnal Ilmu Manajemen*, 1 (2), hal: 565-574
- Bangun, W. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Bohlander, G.W & Snell Scott A. (2013). *Managing Human Resources*, 16th edition. Canada: South-Western Cengage Learning
- Cahyono, A. (2012), Analisa Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Dosen dan Karyawan di Universitas Pwlyatan Daha Kediri, *Jurnal Ilmu Manajemen, Revitalisasi*, 1 (1), hal: 283-298
- Cascio, W.F. (1998). *Managing Human Resources: Productivity, Quality Of Work, Profits*, Fifth edition. United States Of America: McGraw-Hill.
- Ciobanu, A., B. Ristea (2015). The Relationship between Performance Appraisal and Civil Servants' motivation. *Management Research and Practice*, 7(2), hal: 5-19
- Desler, G. (2015) (*terj.* Diana Angelica). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi 14. Jakarta: Salemba Empat.
- Dhewi, R.M., S. Mangkuprawira; M.S. Ma' Arif (2006). Analisis Pengaruh Efektivitas Sistem Penilaian Kinerja Terhadap Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan PT. Coats Rejo Indonesia, *Jurnal Manajemen Agribisnis*, 3 (1) hal:1-17

- Diputra, I.B., I.G. Riana (2014). Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Pada Hard Rock Hotel Bali, *E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana*, 3 (5), hal: 276-288
- Ghozali, I. (2013). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 21 Update PLS Regresi*, Edisi 7. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Gibson, J.L. (2000). *Organizations: Behavior, Structure, Processes*, Tenth edition. United States Of America: McGraw-Hill.
- Gomes, F.C (2003) Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: CV ANDI OFFSET.
- Handoko, T.H. (2013). *Manajemen Personalia Dan SumberDaya Manusia*. Edisi kedua. Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta.
- Ivancevich, J.M. (2001). *Human Resource Management*, Eight edition. New York: McGraw-Hill.
- Iqbal, N. dkk (2013) Impact of Performance Appraisal on Employee's Performance Involving The Moderating Role of Motivation, *Arabian Journal of Business and Management Review (OMAN Chapter)*, 3 (1), hal: 37-56
- Jones, G.R. (2004). *Organizational Theory, Design, And Change*, Fourth edition. New Jersey: Pearson Education.

- Koesmono, H.T. (2005). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja serta Kinerja Karyawan pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Skala Menengah di Jawa Timur, *Jurnal Manajemen & Kewirausahaan*, 7 (2), hal: 171-188
- Mathis, R dan W. Jackson (2006). *Human Resources Management*. Jakarta: Salemba Empat
- Mondy, R W. (2008) (terj. Bayu Airlangga). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi 10. Jilid 1. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Permansari, R. (2013). Pengaruh Motivasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja PT. Anugrah Raharjo Semarang, *Management Analysis Journal*, 2 (2) hal: 1-9
- Potu, A. (2013). Kepemimpinan, Motivasi, dan Lingkungan Kerja Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan Pada Kanwil Ditjen Kekayaan Negara Suluttenggo dan Maluku Utara di Manado, *Jurnal EMBA*, 1 (4), hal: 1208-1218
- Rahayu, N. (2013). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Kerja Pegawai di Balai Pelatihan Pendidik dan Tenaga Kependidikan Pendidikan Kejuruan (BPPTKPK) Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat, *Jurnal Administrasi dan Manajemen Pendidikan*, 1, hal: 1-9
- Rivai, Veithzal. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktik*, Edisi 1. Jakarta: Rajawali Pers.

- Robbins, S.P. (2002). *Prinsip-Prinsip Perilaku Organisasi*, Edisi kelima. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Roseline, OM. (2013). Effect of Performance Appraisal System on Motivation and Performance of Academics in Nigerian Public Universities. *Australian Journal of Business and Management Research*, 3 (3), hal: 20–28
- Rumambie, Y.F. (2014). The Impact of Performance Appraisal, Reward System, Job Stress, and Work Life Conflict to Employee Performance, *Jurnal EMBA*, 2 (3), hal: 1173–1182
- Shahzadi, I. dkk (2014). Impact of Employee Motivation on Employee Performance, *European Journal of Business and Management*, 6 (23), hal: 159-167
- Simamora, H. (1995). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi 1. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Siregar, S. (2013). *Metode Penelitian Kuantitatif Dilengkapi Dengan Perbandingan Perhitungan Manual & SPSS*. Jakarta: Kencana
- Sobirin, A. (2007). *Budaya Organisasi : Pengertian, Makna, dan Aplikasinya Dalam Kehidupan Organisasi*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN
- Springer, G.J (2011). A Study of Job Motivation, Satisfaction, and Performance among Bank Employees, *Journal of Global Business Issues*, 5 (1), hal: 29-42

- Sugiyono. (2007). *Statistika Untuk Penelitian*. Cetakan kesebelas. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2008). *Statistika Untuk Penelitian*. Cetakan kesebelas. Bandung: Alfabeta.
- Taurisa, C.M dan I. Ratnawati (2012). Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi pada PT. Sido Muncul Kaligawe Semarang), *Jurnal Bisnis dan Ekonomi (JBE)*, 19 (2) Hal. 170 – 187
- Winardi, J. (2001). *Motivasi dan Pemotivasian Dalam Manajemen*. Edisi 1. Cetakan kesatu. Yogyakarta: PT. RajaGrafindo Persada

Lampiran 1

KUESIONER PENELITIAN

Kepada Yth. Bapak/ibu/saudara/i

Karyawan Kantor Pusat Waroeng Spesial Sambal (SS) Yogyakarta

Dengan hormat,

Saya yang bertanda tangan dibawah ini adalah mahasiswa Universitas Islam Indonesia

Nama: M. Hilmy Farhan

NIM: 13311280

Fakultas: Ekonomi

Jurusan: Manajemen

Dalam rangka mencari data guna menyusun skripsi dengan judul “Pengaruh Kriteria Penilaian Kinerja dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Kantor Pusat Waroeng Spesial Sambal Yogyakarta Melibatkan Peran Motivasi Sebagai Variabel Intervening”, maka dengan ini saya mohon kesediaan Bapak/ibu/saudara/i untuk berkenan mengisi kuesioner ini. Kuesioner ini hanya bertujuan untuk kepentingan penelitian dan tidak disajikan ke pihak luar, serta kerahasiaan dalam mengisi kuesioner ini terjamin sepenuhnya. Oleh karena itu, saya mohon berkenan menjawab dengan sejujur-jujurnya seperti yang Bapak/ibu/saudara/i alami dan rasakan. Atas partisipasi dan kesediaan Bapak/ibu/saudara/i dalam mengisi kuesioner ini saya ucapkan terimakasih.

Hormat saya

M. Hilmy Farhan

Identitas Responden

1. Jenis Kelamin: () Laki-laki() Perempuan
2. Usia: () ≤ 20 tahun() 36 - 40 tahun
 () 21 - 25 tahun() 41 - 45 tahun
 () 26 - 30 tahun() 46 - 50 tahun
 () 31 - 35 tahun() ≥ 51 tahun
3. Pendidikan Terakhir: () SMA/Sederajat() S3
 () D1-D3
 () S1
 () S2
4. Masa Kerja: () ≤ 2 tahun() 12 - 14 tahun
 () 3 - 5 tahun() >14 tahun
 () 6 - 8 tahun
 () 9 - 11 tahun

Petunjuk Pengisian

Berikan tanda silang (X) atau tanda centang ($\surd$) pada jawaban yang dianggap paling tepat, pada alternatif jawaban berikut:

1. ASTS= Amat Sangat Tidak Setuju
2. STS= Sangat Tidak Setuju
3. TS= Tidak Setuju
4. S= Setuju
5. SS= Sangat Setuju
6. ASS= Amat Sangat Setuju

Variabel Kriteria Penilaian Kinerja (X1)

No	Dimensi	Indikator Pernyataan	ASTS	STS	TS	S	SS	ASS
1.	Keandalan	1. Saya merasa ukuran kinerja di Waroeng SS sudah objektif						
		2. Saya merasa ukuran kinerja di Waroeng SS sudah sangat adil						
		3. Saya merasa penilai sudah konsisten dalam melakukan penilaian						
2.	Relevansi	1. Saya merasa penilaian kinerja sudah sesuai dengan output karyawan						
		2. Saya merasa penilaian kinerja sudah sesuai dengan apa yang saya kerjakan						
		3. Saya merasa penilaian kinerja sesuai dengan tujuan perusahaan						
3.	Sensitivitas	1. Penilaian kinerja yang ada mampu membedakan antara karyawan yang berkinerja tinggi dengan yang berkinerja rendah						
		2. Penilaian kinerja mampu membedakan antara karyawan yang produktif dengan yang tidak produktif						
		3. Saya merasa hasil dari penilaian kinerja sudah adil.						
4.	Kepraktisan	1. Saya merasa penilaian kinerja sudah terukur						

		2. Saya merasa puas karena penilaian kinerja mudah saya pahami						
--	--	--	--	--	--	--	--	--

Variabel Budaya Organisasi (X2)

No	Dimensi	Indikator Pernyataan	ASTS	STS	TS	S	SS	ASS
1.	Inovasi dan pengambilan resiko	1. Perusahaan mendorong saya untuk berani mengambil resiko						
		2. Perusahaan mendorong saya untuk inisiatif dalam bekerja						
		3. Perusahaan memberi kepercayaan kepada saya dalam menyelesaikan pekerjaan						
2.	Perhatian terhadap detail	1. Perusahaan selalu teliti terhadap setiap masalah yang saya alami						
		2. Saya merasa perusahaan dan karyawan saling memahami						
		3. Perusahaan selalu mengecek hasil kerja saya						
3.	Orientasi terhadap hasil	1. Saya merasa diberdayakan oleh perusahaan						
		2. Perusahaan selalu memberikan waktu kepada saya untuk menyelesaikan pekerjaan						
		3. Saya merasa paham dengan tujuan perusahaan						
4.	Orientasi terhadap individu	1. Saya merasa perusahaan memperlakukan saya secara adil						

		2. Saya merasa senang karena mempunyai kesempatan untuk promosi						
		3. Perusahaan memberikan kesempatan kepada saya untuk pelatihan						
5.	Orientasi terhadap tim	1. Perusahaan mampu menciptakan tim kerja yang kompak						
		2. Saya bisa memahami tugas saya dalam tim						
		3. Perusahaan mendorong saya untuk bekerja sama dengan rekan kerja						
6.	Agresivitas	1. Saya diberikan kesempatan untuk berkompetisi dalam bekerja						
		2. Perusahaan membuat target yang harus saya capai						
		3. Saya senantiasa datang tepat waktu agar pekerjaan saya terselesaikan dengan baik						
7.	Stabilitas	1. Perusahaan mampu mendorong saya untuk mempunyai kinerja yang baik						
		2. Perusahaan memberi saya informasi setiap pekerjaan yang harus saya lakukan.						
		3. Perusahaan mampu membuat saya merasa nyaman dalam bekerja						

Variabel Motivasi (Z)

1.	Motivator (Prestasi) (Pertumbuhan)	1. Perusahaan mengakui prestasi saya						
		2. Pekerjaan saya						

		memungkinkan saya untuk mempelajari keterampilan baru demi kemajuan karir saya						
	(Pekerjaan itu sendiri)	3. Saya diberikan cukup wewenang untuk melakukan pekerjaan saya						
	(Pengakuan)	4. Manajer saya selalu berterima kasih kepada saya karena telah melakukan tugas dengan baik						
	(Tanggung Jawab)	5. Saya bertanggung jawab atas pekerjaan yang saya lakukan						

Variabel Kinerja (Y)

No	Dimensi	Indikator Pernyataan	ASTS	STS	TS	S	SS	ASS
1.	Kuantitas dari hasil	1. Tingkat pencapaian jumlah pekerjaan yang saya selesaikan sudah sesuai dengan harapan perusahaan						
		2. Saya mampu memenuhi target pekerjaan						
		3. Saya bekerja sesuai dengan prosedur						
2.	Kualitas	1. Saya teliti dalam mengerjakan pekerjaan saya						
		2. Saya sangat disiplin dalam bekerja						
		3. Saya menaati prosedur kerja yang ada dalam perusahaan						
		4. Saya memiliki dedikasi dalam bekerja						

		5. Saya mengikuti aturan-aturan yang ada dalam perusahaan						
3.	Ketepatan	1. Saya bekerja secara konsisten						
		2. Saya mampu memberikan layanan terbaik untuk menunjang pekerjaan						
		3. Saya telah bekerja dengan benar sesuai dengan ketentuan						
		4. Pekerjaan yang saya kerjakan selalu akurat						
4.	Kehadiran	1. Saya datang ke kantor tepat waktu						
		2. Saya tidak pernah meninggalkan pekerjaan pada saat jam kerja kecuali untuk urusan pekerjaan						
5.	Kemampuan bekerjasama	1. Saya mampu bekerjasama dengan semua orang dalam menyelesaikan pekerjaan						
		2. Dalam mengerjakan tugas, saya lebih mengutamakan kerjasama dibandingkan kerja sendiri						

Lampiran 2

Uji Validitas

Kriteria Penilaian Kinerja (X1)

		Penilaian KinerjaX1
X11	Pearson Correlation	,743**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	80
X12	Pearson Correlation	,733**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	80
X13	Pearson Correlation	,731**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	80
X14	Pearson Correlation	,829**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	80
X15	Pearson Correlation	,847**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	80
X16	Pearson Correlation	,769
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	80
X17	Pearson Correlation	,824**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	80
X18	Pearson Correlation	,791**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	80

X19	Pearson Correlation	,866**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	80
X110	Pearson Correlation	,735**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	80
X111	Pearson Correlation	,775**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	80
PenilaianKinerjaX1	Pearson Correlation	1**
	Sig. (2-tailed)	
	N	80

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

Budaya Organisasi (X2)

		BudayaOrganisasiX2
X21	Pearson Correlation	,604**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	80
X22	Pearson Correlation	,761**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	80
X23	Pearson Correlation	,682**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	80

	Pearson Correlation	,606**
X24	Sig. (2-tailed)	,000
	N	80
	Pearson Correlation	,600**
X25	Sig. (2-tailed)	,000
	N	80
	Pearson Correlation	,611*
X26	Sig. (2-tailed)	,000
	N	80
	Pearson Correlation	,611**
X27	Sig. (2-tailed)	,000
	N	80
	Pearson Correlation	,713
X28	Sig. (2-tailed)	,000
	N	80
	Pearson Correlation	,644**
X29	Sig. (2-tailed)	,000
	N	80
	Pearson Correlation	,747**
X210	Sig. (2-tailed)	,000
	N	80
	Pearson Correlation	,643**
X211	Sig. (2-tailed)	,000
	N	80
	Pearson Correlation	,662**
X212	Sig. (2-tailed)	,000
	N	80
X213	Pearson Correlation	,736**

	Sig. (2-tailed)	,000
	N	80
	Pearson Correlation	,711**
X214	Sig. (2-tailed)	,000
	N	80
	Pearson Correlation	,694**
X215	Sig. (2-tailed)	,000
	N	80
	Pearson Correlation	,650**
X216	Sig. (2-tailed)	,000
	N	80
	Pearson Correlation	,585**
X217	Sig. (2-tailed)	,000
	N	80
	Pearson Correlation	,585*
X218	Sig. (2-tailed)	,000
	N	80
	Pearson Correlation	,765**
X219	Sig. (2-tailed)	,000
	N	80
	Pearson Correlation	,694**
X220	Sig. (2-tailed)	,000
	N	80
	Pearson Correlation	,736**
X221	Sig. (2-tailed)	,000
	N	80
	Pearson Correlation	1**
BudayaOrganisasiX2	Sig. (2-tailed)	

	N		80
--	---	--	----

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

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

Motivasi (Z)

		MotivasiZ
Z11	Pearson Correlation	,925**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	80
Z12	Pearson Correlation	,884**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	80
Z13	Pearson Correlation	,895**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	80
Z14	Pearson Correlation	,852**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	80
Z15	Pearson Correlation	,891**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	80
MotivasiZ	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	80

Kinerja (Y)

		KinerjaY
Y11	Pearson Correlation	,710**

	Sig. (2-tailed)	,000
	N	80
	Pearson Correlation	,732**
Y12	Sig. (2-tailed)	,000
	N	80
	Pearson Correlation	,684**
Y13	Sig. (2-tailed)	,000
	N	80
	Pearson Correlation	,833**
Y14	Sig. (2-tailed)	,000
	N	80
	Pearson Correlation	,794**
Y15	Sig. (2-tailed)	,000
	N	80
	Pearson Correlation	,832
Y16	Sig. (2-tailed)	,000
	N	80
	Pearson Correlation	,799**
Y17	Sig. (2-tailed)	,000
	N	80
	Pearson Correlation	,798**
Y18	Sig. (2-tailed)	,000
	N	80
	Pearson Correlation	,785**
Y19	Sig. (2-tailed)	,000
	N	80
	Pearson Correlation	,810**
Y110	Sig. (2-tailed)	,000

	N	80
	Pearson Correlation	,738**
Y111	Sig. (2-tailed)	,000
	N	80
	Pearson Correlation	,706**
Y112	Sig. (2-tailed)	,000
	N	80
	Pearson Correlation	,724**
Y113	Sig. (2-tailed)	,000
	N	80
	Pearson Correlation	,714**
Y114	Sig. (2-tailed)	,000
	N	80
	Pearson Correlation	,753**
Y115	Sig. (2-tailed)	,000
	N	80
	Pearson Correlation	,657**
Y116	Sig. (2-tailed)	,000
	N	80
	Pearson Correlation	1**
KinerjaY	Sig. (2-tailed)	
	N	80

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

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

Lampiran 3

Uji Reliabilitas

Kriteria Penilaian Kinerja (X1)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,938	11

Budaya Organisasi (X2)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,936	21

Motivasi (Z)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,933	5

Kinerja (Y)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,949	16

Lampiran 4

Tabulasi Identitas Responden

no	Jenis Kelamin	Usia	Pendidikan Terakhir	Masa Kerja
1	1	1	3	1
2	1	2	2	3
3	2	3	2	2
4	1	2	3	2
5	2	3	2	2
6	1	2	3	3
7	2	3	2	3
8	1	3	3	3
9	2	2	2	3
10	2	2	2	3
11	1	5	3	5
12	2	4	2	4
13	1	5	3	5
14	1	7	2	6
15	2	2	2	3
16	2	4	3	4
17	1	7	4	6
18	2	5	3	5
19	2	4	3	4
20	2	2	1	3
21	1	5	3	5
22	1	3	2	3
23	2	2	1	3
24	1	4	4	4

25	1	6	3	6
26	1	8	4	6
27	2	2	1	3
28	1	4	3	4
29	1	4	2	4
30	2	1	2	1
31	1	6	2	6
32	2	6	3	6
33	1	3	2	3
34	2	3	1	3
35	2	2	1	2
36	2	4	2	4
37	1	5	3	5
38	1	4	2	4
39	2	7	3	6
40	2	3	2	2
41	2	2	2	1
42	2	2	2	2
43	2	3	2	3
44	2	2	1	2
45	1	5	3	5
46	2	1	1	1
47	1	3	3	3
48	2	5	3	3
49	2	4	3	4
50	1	3	2	2
51	1	3	2	3
52	1	5	1	5

53	2	3	2	3
54	2	3	1	3
55	2	3	1	3
56	1	4	2	4
57	2	1	1	1
58	1	4	3	4
59	2	3	2	2
60	1	4	2	4
61	2	3	2	3
62	2	2	2	1
63	2	2	2	2
64	2	3	1	3
65	2	6	1	5
66	1	5	3	3
67	2	2	2	3
68	2	6	3	5
69	2	3	3	2
70	2	6	3	5
71	2	3	2	3
72	1	3	2	2
73	1	3	2	2
74	2	3	2	3
75	2	2	2	3
76	2	2	2	2
77	1	5	1	3
78	1	5	1	3
79	2	4	2	4
80	2	3	2	2

14	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	3	40
15	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44
16	6	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	51
17	4	4	4	5	5	5	6	6	6	4	5	54
18	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	40
19	3	4	2	4	4	4	5	6	3	4	4	43
20	4	4	4	4	3	4	3	3	3	4	3	39
21	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	30
22	4	4	4	4	4	4	3	2	2	2	2	35
23	3	3	3	3	2	3	2	3	2	3	2	29
24	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	34
25	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	35
26	4	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	32
27	5	4	6	4	5	4	4	4	4	4	4	48
28	4	4	5	4	5	6	5	5	4	3	4	49
29	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	40
30	5	5	4	4	4	4	4	3	3	3	3	42
31	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	39
32	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	38

71	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	34
72	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	34
73	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	45
74	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	40
75	5	5	5	4	4	5	4	5	4	5	3	49
76	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	33
77	5	4	5	3	5	5	4	3	3	2	3	42
78	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	52
79	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	32
80	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	30

No	Budaya Organisasi (X2)																					
	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	X2.7	X2.8	X2.9	X2.10	X2.11	X2.12	X2.13	X2.14	X2.15	X2.16	X2.17	X2.18	X2.19	X2.20	X2.21	Total (X2)
1	4	4	4	4	4	5	4	4	3	3	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	80

2	4	5	4	5	4	6	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	4	94
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	84
4	5	5	5	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	97
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	84
6	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	82
7	6	5	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	86
8	3	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	88
9	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	84
10	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	84
11	4	5	4	5	5	4	5	5	4	5	4	5	4	5	4	6	6	5	4	4	5	98	
12	4	3	3	3	4	4	5	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3	4	4	75	
13	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	84	
14	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5	4	5	96
15	4	5	4	4	4	4	3	4	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	88	
16	5	5	5	5	5	5	6	6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	106
17	5	6	6	6	6	5	6	6	6	5	6	4	6	6	6	5	4	6	6	6	6	6	118
18	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	94
19	4	5	5	5	4	6	3	5	5	5	6	5	5	5	5	4	6	6	4	5	5	103	
20	4	5	5	4	4	5	5	2	4	4	4	4	4	5	5	5	2	6	5	4	4	90	

21	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	78
22	3	4	4	3	3	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	2	2	5	2	4	3	71
23	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	5	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	81
24	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	84
25	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	84
26	5	5	5	3	3	3	4	4	4	4	5	4	3	4	5	4	4	3	4	3	3	82
27	5	6	5	6	5	6	5	6	5	6	5	4	5	6	4	5	5	5	5	4	6	109
28	5	6	6	4	6	5	5	6	6	6	5	5	4	6	5	4	5	4	6	5	4	108
29	4	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	93
30	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	4	5	5	92
31	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	84
32	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	83
33	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	84
34	4	5	5	6	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	98
35	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	84
36	4	4	4	4	4	3	5	6	3	4	3	4	3	3	3	4	3	4	4	4	5	81
37	5	4	4	4	4	4	4	6	4	4	4	6	5	4	6	5	4	5	4	4	5	95
38	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	5	5	4	4	5	5	6	5	5	4	99
39	6	4	4	2	2	6	5	4	4	4	5	6	5	6	6	6	6	4	5	5	4	99

40	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	90
41	6	5	5	6	3	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	93
42	4	5	5	6	3	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	6	6	95
43	4	5	5	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	86
44	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	89
45	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	81
46	5	5	4	5	6	5	5	5	4	4	4	6	5	5	6	4	5	5	5	5	6	104
47	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	105
48	5	5	5	5	5	5	6	6	5	5	4	5	6	5	6	5	5	5	5	5	5	108
49	5	5	6	4	5	4	6	5	4	4	4	4	5	5	6	4	6	4	5	4	4	99
50	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	84
51	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	105
52	5	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	91
53	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	6	5	4	5	4	4	4	6	6	6	97
54	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	84
55	4	5	6	5	6	4	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	4	4	5	4	98
56	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	84
57	4	5	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	89
58	5	5	4	4	5	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	5	4	5	5	4	93

59	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	83
60	5	6	5	4	5	5	6	5	4	5	5	6	6	5	6	5	4	5	6	5	6	109
61	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	87
62	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	82
63	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	82
64	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	82
65	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	79
66	4	4	3	2	3	3	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	5	3	3	3	73
67	5	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	5	92
68	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	81
69	4	4	5	3	4	4	3	4	4	4	4	5	4	4	4	3	4	4	4	3	4	82
70	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	82
71	4	4	4	4	4	5	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	3	85
72	4	4	4	4	4	5	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	85
73	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	91
74	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	84
75	4	3	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	87
76	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	75
77	4	4	4	6	6	6	2	4	3	4	4	4	4	1	4	4	4	3	4	5	4	84

78	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	84
79	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	79
80	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	80

No	Motivasi (Z)					Total (Y)
	Z1.1	Z1.2	Z1.3	Z1.4	Z1.5	
1	4	4	3	3	3	17
2	5	5	4	4	4	22
3	5	4	4	4	4	21
4	6	6	5	5	4	26
5	4	4	3	3	3	17
6	4	3	3	3	4	17
7	4	3	4	3	4	18
8	4	4	4	4	4	20
9	4	4	3	3	3	17
10	4	3	3	3	3	16
11	5	4	3	4	4	20
12	3	3	2	2	2	12
13	6	5	3	5	4	23
14	5	5	4	3	4	21
15	4	3	3	4	3	17
16	6	5	5	4	5	25

17	6	6	6	5	4	27
18	4	3	4	3	3	17
19	6	5	5	5	5	26
20	5	5	5	4	4	23
21	3	3	3	2	3	14
22	3	2	3	3	2	13
23	4	4	3	4	3	18
24	4	3	4	3	3	17
25	4	3	3	3	3	16
26	3	3	3	3	3	15
27	6	6	5	5	5	27
28	6	6	5	5	5	27
29	4	4	4	3	4	19
30	4	4	4	4	4	20
31	3	4	3	4	3	17
32	4	3	3	3	4	17
33	3	3	3	3	3	15

34	4	4	3	4	4	19
35	4	3	4	3	3	17
36	6	5	5	6	5	27
37	5	5	4	5	4	23
38	6	6	5	5	5	27
39	5	5	4	4	4	22
40	4	3	3	4	3	17
41	4	3	3	4	3	17
42	6	5	5	4	5	25
43	4	3	3	3	3	16
44	5	4	4	3	3	19
45	4	3	3	4	3	17
46	6	6	5	5	5	27
47	5	5	5	5	5	25
48	5	4	3	3	3	18
49	5	5	4	4	4	22
50	4	3	3	4	3	17

51	6	5	5	4	4	24
52	4	4	4	4	3	19
53	6	5	6	5	5	27
54	4	3	3	3	4	17
55	5	5	4	4	4	22
56	4	4	3	3	3	17
57	4	4	4	4	4	20
58	5	4	5	4	4	22
59	4	3	3	4	3	17
60	6	6	5	5	5	27
61	4	3	3	4	3	17
62	4	4	3	3	3	17
63	4	3	3	3	4	17
64	4	3	3	3	4	17
65	3	4	3	2	2	14
66	4	3	3	2	2	14
67	4	3	3	4	3	17

21	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	60
22	5	5	4	4	3	3	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	61
23	4	4	5	5	4	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	58
24	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	64
25	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	64
26	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	5	61
27	6	5	6	6	6	6	6	6	5	6	6	5	6	6	6	5	92
28	6	5	4	5	4	6	6	6	5	6	6	4	5	6	6	5	85
29	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5	4	4	4	64
30	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	72
31	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	64
32	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	64
33	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	60
34	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	5	5	4	4	69
35	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5	5	4	4	65
36	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4	5	4	5	4	5	73
37	4	4	4	5	5	4	5	6	4	5	4	6	5	3	4	5	73
38	4	5	6	5	4	4	3	3	3	3	3	4	3	4	5	5	64
39	4	4	6	6	6	5	5	5	6	4	6	4	5	4	4	5	79

78	4	4	4	4	4	5	4	6	5	4	5	4	4	5	6	4	72
79	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	61
80	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	62

Lampiran 6

Karakteristik Responden

Jenis Kelamin

Responden	Jumlah Responden	
	Frekuensi	Persentase
Laki-laki	33	41,25%
Perempuan	47	58,75%
Jumlah	80	100,0

Usia

Usia	Jumlah Responden	
	Frekuensi	Persentase
≤ 20 tahun	4	5,00%
21 - 25 tahun	18	22,50%
26 - 30 tahun	24	30,00%
31 - 35 tahun	13	16,25%
36 - 40 tahun	11	13,75%
41 - 45 tahun	6	7,50%
46 - 50 tahun	3	3,75%

≥ 51 tahun	1	1,25%
Jumlah	80	100,0%

Pendidikan Terakhir

Pendidikan	Jumlah Responden	
	Frekuensi	Persentase
SMA/Sederajat	15	18,75%
D1 - D3	38	47,50%
S1	24	30,00%
S2	3	3,75%
Jumlah	80	100,0%

Masa Kerja

Masa Kerja	Jumlah Responden	
	Frekuensi	Persentase
≤ 2 tahun	6	7,50%
3 - 5 tahun	15	18,75%
6 - 8 tahun	29	36,25%
9 - 11 tahun	13	16,25%

12 - 14 tahun	10	12,50%
>14 tahun	7	8,75%
Jumlah	80	100,0%

Lampiran 7

Analisis Deskripsi Variabel Penelitian

Kriteria Penilaian Kinerja (X1)

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
X11	80	3	6	4,10	,722
X12	80	3	6	3,96	,702
X13	80	2	6	3,88	,753
X14	80	3	6	3,88	,736
X15	80	2	6	3,94	,718
X16	80	3	6	4,00	,729
X17	80	2	6	3,75	,771
X18	80	2	6	3,71	,814
X19	80	2	6	3,60	,789
X110	80	2	6	3,56	,840
X111	80	2	6	3,46	,810
PenilaianKinerjaX1	80	2,64	5,73	3,80	,599
Valid N (listwise)	80				

Budaya Organisasi (X2)**Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
X21	80	3	6	4,26	,611
X22	80	3	6	4,43	,652
X23	80	3	6	4,35	,618
X24	80	2	6	4,14	,853
X25	80	2	6	4,16	,737
X26	80	3	6	4,24	,716
X27	80	2	6	4,21	,791
X28	80	2	6	4,29	,766
X29	80	3	6	4,11	,528
X210	80	3	6	4,11	,616
X211	80	3	6	4,14	,590
X212	80	3	6	4,36	,661
X213	80	3	6	4,23	,595
X214	80	1	6	4,20	,719
X215	80	3	6	4,36	,698
X216	80	2	6	4,20	,604
X217	80	2	6	4,23	,746
X218	80	3	6	4,31	,648
X219	80	2	6	4,30	,664
X220	80	3	6	4,21	,650
X221	80	3	6	4,25	,738

BudayaOrganisasiX2	80	3,38	5,62	4,24	,451
Valid N (listwise)	80				

Motivasi (Z)**Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Z11	80	3	6	4,39	,921
Z12	80	2	6	3,94	1,011
Z13	80	2	6	3,63	,946
Z14	80	2	6	3,64	,889
Z15	80	2	5	3,49	,871
MotivasiZ	80	2,40	5,40	3,82	,825
Valid N (listwise)	80				

Kinerja (Y)**Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Y11	80	3	6	4,10	,587
Y12	80	2	6	4,15	,638
Y13	80	3	6	4,25	,606
Y14	80	3	6	4,26	,707
Y15	80	2	6	4,19	,731
Y16	80	2	6	4,18	,632
Y17	80	3	6	4,25	,606
Y18	80	3	6	4,24	,698

Y19	80	2	6	4,26	,670
Y110	80	3	6	4,25	,626
Y111	80	3	6	4,23	,636
Y112	80	2	6	3,96	,683
Y113	80	3	6	4,34	,762
Y114	80	3	6	4,30	,683
Y115	80	3	6	4,29	,640
Y116	80	1	6	4,20	,753
KinerjaY	80	2,88	5,88	4,21	,502
Valid N (listwise)	80				

Lampiran 8

Uji Asumsi Klasik

Uji Normalitas (Tahap 1)

NPar Tests

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		80
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	,0000000
	Std. Deviation	,47084463
	Absolute	,138
Most Extreme Differences	Positive	,138
	Negative	-,085
Kolmogorov-Smirnov Z		1,232
Asymp. Sig. (2-tailed)		,096

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Uji Normalitas (Tahap 2)

NPar Tests

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual

N		80
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	,0000000
	Std. Deviation	,26164160
	Absolute	,112
Most Extreme Differences	Positive	,090
	Negative	-,112
Kolmogorov-Smirnov Z		1,000
Asymp. Sig. (2-tailed)		,270

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Uji Multikolonieritas (Tahap 1)

Coefficients^a

Model	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
1		
PenilaianKinerjaX1	,509	1,964
BudayaOrganisasiX2	,509	1,964

a. Dependent Variable: MotivasiZ

Uji Multikolinieritas (Tahap 2)

Coefficients^a

Model	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
1		
PenilaianKinerjaX1	,444	2,251
BudayaOrganisasiX2	,334	2,990
MotivasiZ	,325	3,073

a. Dependent Variable: KinerjaY

Uji Heteroskedastisitas (Tahap 1)

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	-8,452	2,490		-3,394	,001
1 PenilaianKinerjaX1	,536	,616	,134	,870	,387
BudayaOrganisasiX2	,731	,818	,138	,894	,374

a. Dependent Variable: LnRes12

Uji Heteroskedastisitas (Tahap 2)

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	-5,369	2,878		-1,865	,066
1 PenilaianKinerjaX1	-,575	,679	-,143	-,848	,399
BudayaOrganisasiX2	,006	1,039	,001	,005	,996

MotivasiZ	,822	,575	,281	1,428	,158
-----------	------	------	------	-------	------

a. Dependent Variable: LnRes22

Lampiran 9

Analisis Regresi

Kriteria Penilaian Kinerja dan Budaya Organisasi terhadap Motivasi (Tahap 1)

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
-------	----------------------	----------------------	--------

1	BudayaOrganisasiX2, PenilaianKinerjaX1 ^b	.	Enter
---	--	---	-------

a. Dependent Variable: MotivasiZ

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,821 ^a	,675	,666	,47692

a. Predictors: (Constant), BudayaOrganisasiX2, PenilaianKinerjaX1

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	36,308	2	18,154	79,815	,000 ^b
	Residual	17,514	77	,227		
	Total	53,822	79			

a. Dependent Variable: MotivasiZ

b. Predictors: (Constant), BudayaOrganisasiX2, PenilaianKinerjaX1

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	-2,272	,508		-4,474	,000
1 PenilaianKinerjaX1	,421	,126	,306	3,355	,001
BudayaOrganisasiX2	1,057	,167	,578	6,340	,000

a. Dependent Variable: MotivasiZ

Kriteria Penilaian Kinerja, Budaya Organisasi, dan Motivasi terhadap Kinerja
(Tahap 2)

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	MotivasiZ, PenilaianKinerjaX1, BudayaOrganisasiX2 ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: KinerjaY

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,868 ^a	,754	,745	,25386



a. Predictors: (Constant), MotivasiZ, PenilaianKinerjaX1, BudayaOrganisasiX2

032/WSS/Humas/PUSAT/S-Ket/V/2017

ANOVA^a

Yang be

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	15,031	3	5,010	77,742	,000 ^b
Residual	4,898	76	,064		
Total	19,928	79			

Menera

a. Dependent Variable: KinerjaY

b. Predictors: (Constant), MotivasiZ, PenilaianKinerjaX1, BudayaOrganisasiX2

Program Studi

: Manajemen

Coefficients^a

Adalah
Budaya
Melibat
Mei 201
sampai

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	,706	,303		2,326	,023
1 PenilaianKinerjaX1	,153	,072	,183	2,145	,035
BudayaOrganisasiX2	,536	,109	,481	4,897	,000
MotivasiZ	,171	,061	,280	2,814	,006

a. Dependent Variable: KinerjaY

Widyatnaya, SE, MM
NIK. 15.68.1109

