

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, KOMPETENSI DAN MOTIVASI  
TERHADAP KINERJA KARYAWAN PENGOLAHAN PABRIK  
KELAPA SAWIT (PKS) SAWIT LANGKAT  
PT. PERKEBUNAN NUSANTARA IV**

**TESIS**

Diajukan Guna Memenuhi Salah Satu Syarat  
Untuk Memperoleh Gelar Magister Manajemen (M.M)  
Dalam Bidang Ilmu Manajemen

**Oleh**

**AINANUR**

NPM: 1620030003

Konsentrasi: Manajemen Sumber Daya Manusia



**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
MEDAN  
2018**

## **PENGESAHAN**

# **PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, KOMPETENSI DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PENGOLAHAN PABRIK KELAPA SAWIT (PKS) SAWIT LANGKAT PT. PERKEBUNAN NUSANTARA IV**

**AINANUR**

NPM: 1620030003

Konsentrasi: Manajemen Sumber Daya Manusia

Komisi Pembimbing

Pembimbing I

Pembimbing II

Dr. SJHRIL EFFENDY P., M. Si., MA., M.Psi.,MH

Dr. FAJAR PASARIBU, S.E., M.Si

## **KATA PENGANTAR**

Puji dan syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan hidayahNya, sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini. Sholawat beriringkan salam juga dipersembahkan kepada junjungan kita Nabi Besar Muhammad SAW yang telah membawa kabar tentang pentingnya ilmu bagi kehidupan di dunia dan di akhirat kelak dan semoga kita kelak mendapatkan syafa'atnya.

Tesis ini merupakan salah satu syarat bagi setiap mahasiswa yang ingin menyelesaikan studinya di Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara. Sehubungan dengan itu tesis ini dibuat dengan judul “Pengaruh Budaya Organisasi, Kompetensi dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pengolahan PKS Sawit Langkat PT. Perkebunan Nusantara IV”.

Dengan selesainya tesis ini penulis mengucapkan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Kedua orang tua yang sangat disayangi yang selalu memberikan doa kepada penulis dan selalu memberikan peran yang sangat berarti bagi kehidupan penulis.
2. Bapak Dr. Agussani. M. AP selaku Rektor Program Pascasarjana UMSU yang telah memberikan bimbingan dan arahnya sehingga tesis ini dapat diselesaikan.

3. Bapak Dr. Syaiful Bahri selaku Direktur Program Pascasarjana UMSU dan Dosen Penguji yang telah memberikan bimbingan dan arahnya sehingga tesis ini dapat diselesaikan.
4. Bapak Dr. Sjahril Effendi P., M. Si., MA., M.Psi., MH selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen dan Dosen Pembimbing I yang telah banyak memberikan bimbingan dan arahnya bagi kesempurnaan tesis ini.
5. Bapak Zulaspan Tupti Pasaribu. S.E., M.M selaku sekretaris Program Studi Magister Manajemen UMSU yang telah banyak memberikan kemudahan dalam penyelesaian tesis ini.
6. Bapak Dr. Fajar Pasaribu, S.E., M.Si selaku Dosen Pembimbing II yang telah memberikan bimbingan guna kesempurnaan tesis ini.
7. Bapak H. Muis Fauzi Rambe, S.E., M.M selaku Dosen penguji yang telah banyak memberikan saran guna kesempurnaan tesis ini.
8. Bapak Fahrizal Zulkarnain, S.T., M.Sc., Ph.D selaku Dosen penguji yang telah banyak memberikan saran guna kesempurnaan tesis ini.
9. Bapak/Ibu Direksi Pimpinan PT. Perkebunan Nusantara IV dan Jajaran yang telah memberikan dukungan dan izin sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis.
10. Suami tercinta Ardiyanto SP dan anak-anak tersayang Muhammad Alif, Rara Syakila dan Muhammad Al Baihaqi yang telah menjadi semangat bagi penulis untuk menyelesaikan tesis ini.

11. Teman-teman seperjuangan Magister Manajemen Angkatan 2016 penulis ucapkan terimakasih yang tak terhingga atas segala dukungannya.

Semoga Allah SWT membalas amal baik Bapak/Ibu dan saudara/saudari serta semua pihak yang telah bermurah hati memberikan bantuan dalam menyelesaikan tesis ini. Semoga tesis ini nantinya akan bermanfaat bagi kita semua, khususnya bagi ilmu pengetahuan di bidang manajemen sumber daya manusia. Aamiin ya Rabbal'amin.

Medan, Maret 2018  
Penulis

**AINANUR**  
**NPM: 1620030003**

## DAFTAR ISI

### HALAMAN JUDUL

<b>HALAMAN PENGESAHAN</b> .....	i
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	ii
<b>DAFTAR ISI</b> .....	v
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	viii
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	ix

### BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Identifikasi Masalah .....	7
C. Batasan Masalah.....	8
D. Rumusan Masalah .....	9
E. Tujuan Penelitian .....	9
F. Manfaat Penelitian .....	9
1. Manfaat Akademis.....	9
2. Manfaat Praktis.....	10

### BAB II LANDASAN TEORI

A. Kajian Teoritis	
1. Kinerja Pegawai .....	11
1.1. Pengertian Kinerja.....	11
1.2. Tujuan dan Fungsi Kinerja.....	12
1.3. Penilaian Kinerja.....	16
1.3. Indikator Kinerja .....	18
2. Budaya Organisasi.....	20
2.1. Pengertian Budaya Organisasi .....	20
2.2. Faktor Yang Mempengaruhi Budaya Organisasi.....	23
2.3. Indikator Budaya Organisasi .....	25

3. Kompetensi.....	26
3.1. Pengertian Kompetensi .....	26
3.2. Karakteristik Kompetensi.....	28
3.3. Faktor Yang Mempengaruhi Kompetensi.....	29
3.4. Indikator Kompetensi.....	31
4. Motivasi.....	32
4.1. Pengertian Motivasi .....	32
4.2. Teori Motivasi.....	33
4.3. Membangun Motivasi .....	35
B. Kerangka Konseptual .....	36
1. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan .....	37
2. Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan .....	39
3. Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan .....	40
4. Pengaruh Budaya Organisasi, Kompetensi dan Motivasi Secara Bersama-Sama Terhadap Kinerja Karyawan.....	41
C. Hipotesis .....	43

### **BAB III METODOLOGI PENELITIAN**

A. Pendekatan Penelitian .....	44
B. Tempat dan Waktu Penelitian .....	44
C. Defenisi Operasional .....	45
D. Populasi dan Sampel .....	46
E. Teknik Pengumpulan Data .....	47
F. Instrumen Penelitian .....	48
G. Teknik Analisis Data.....	48
1. Uji Validitas dan Realibilitas Pertanyaan.....	48
2. Pengujian Asumsi Klasik .....	53
3. Analisis Regresi Linier Berganda.....	55
4. Uji Hipotesis.....	56

### **BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

A. Hasil Penelitian .....	61
---------------------------	----

1. Karakteristik Tempat Penelitian .....	61
1.1 Gambaran Umum Perusahaan .....	61
1.2 Visi & Misi Perusahaan .....	62
1.3 Struktur Organisasi .....	63
2. Statistik Deskriptif .....	63
2.1 Statistik Deskriptif Responden penelitian.....	63
2.2 Statistik Deskriptif Variabel penelitian.....	65
1) Statistik Deskriptif untuk Variabel Bebas $X_1$ (Budaya Organisasi) .....	65
2) Statistik Deskriptif untuk Variabel Bebas $X_2$ (Kompetensi) .....	67
3) Statistik Deskriptif untuk Variabel Bebas $X_3$ (Motivasi) .....	68
4) Statistik Deskriptif untuk Variabel Terikat Y (Kinerja) .....	71
3. Uji Asumsi Klasik .....	72
3.1 Uji Normalitas Data .....	72
3.2 Uji Heteroskedastisitas .....	74
3.3 Uji Multikolinieritas .....	75
4. Model Regresi Linier Berganda .....	76
5. Uji Hipotesis .....	78
5.1 Uji t (Uji Parsial) .....	79
5.2 Uji F (Uji serempak) .....	81
5.3 Koefisien Determinasi( $R^2$ ) .....	82
 B. Pembahasan .....	 83
1. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja .....	84
2. Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja .....	86
3. Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja .....	87
4. Pengaruh Budaya Organisasi, Kompetensi dan Motivasi Terhadap Kinerja .....	89

## **BAB V KESIMPULAN DAN SARAN**

A. Kesimpulan .....	91
B. Saran .....	92

<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>94</b>
-----------------------------	-----------

## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Produksi Tahunan PKS Sawit Langkat .....	5
Tabel 2.1	Penelitian Terdahulu.....	42
Tabel 3.1	Jadwal Penelitian.....	44
Tabel 3.2.	Operasional Variabel .....	45
Tabel 3.3	Data Validitas Variabel Bebas Budaya organisasi ( $X_1$ ).....	49
Tabel 3.4	Data Validitas Variabel Bebas Kompetensi ( $X_2$ ).....	49
Tabel 3.5	Data Validitas Variabel Bebas Motivasi ( $X_3$ ).....	50
Tabel 3.6	Data Validitas Variabel Terikat Kinerja (Y).....	51
Tabel 3.7	Data Reliabel Variabel Budaya Organisasi ( $X_1$ ).....	52
Tabel 3.8	Data Reliabel Variabel Kompetensi ( $X_2$ ).....	52
Tabel 3.9	Data Reliabel Variabel Motivasi ( $X_3$ ).....	52
Tabel 3.10	Data Reliabel Variabel Kinerja (Y).....	53
Tabel 4.1.	Jenis Kelamin.....	63
Tabel 4.2	Pendidikan.....	64
Tabel 4.3	Masa Kerja .....	64
Tabel 4.4.	Statistik Deskriptif Variabel Budaya Organisasi ( $X_1$ ) .....	65
Tabel 4.5.	Statistik Deskriptif Variabel Kompetensi ( $X_2$ ) .....	67
Tabel 4.6.	Statistik Deskriptif Variabel Motivasi ( $X_3$ ).....	69
Tabel 4.7.	Statistik Deskriptif Variabel Kinerja (Y).....	71
Tabel 4.8.	<i>One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test</i> .....	73
Tabel 4.9.	Hasil Uji Multikolinieritas .....	75
Tabel 4.10.	<i>Coefficients<sup>a</sup></i> .....	76
Tabel 4.11.	Uji t .....	78
Tabel 4.12.	Uji F .....	81
Tabel 4.13.	Hasil uji Koefisien Determinasi .....	83

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Kerangka Konseptual .....	36
Gambar 3.1.	Kriteria Pengujian Hipotesis Uji t .....	57
Gambar 3.2.	Kriteria Pengujian Hipotesis Uji F .....	59
Gambar 4.1	Struktur Organisasi .....	63
Gambar 4.2	P.Plot .....	73
Gambar 4.3	Scatterplot Uji Heteroskedastisitas .....	74
Gambar 4.4.	Kurva Uji t .....	79
Gambar 4.5	Kurva Uji t.....	80
Gambar 4.6	Kurva Uji t.....	80
Gambar 4.7	Kurva Uji F.....	82

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Masalah**

Suatu organisasi dibentuk untuk mencapai tujuan bersama. Keberhasilan dalam pencapaian tujuan dapat dilihat dari hasil kinerja organisasi tersebut yang tidak terlepas dari hasil kinerja sumber daya manusia yang dimilikinya. Kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam perencanaan strategis suatu organisasi.

Untuk menghasilkan kinerja yang optimal dalam perusahaan dapat diukur dari hasil pekerjaan yang telah dilakukannya dibandingkan dengan standar yang telah ditetapkan oleh perusahaan, karena keberhasilan suatu organisasi dipengaruhi oleh kinerja karyawan. Kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai oleh karyawan dalam melakukan tugas sesuai dengan tanggung jawabnya.

Dalam rangka persaingan, organisasi/perusahaan harus memiliki sumber daya yang tangguh. Sumber daya yang dibutuhkan untuk menjalankan perusahaan tidak dapat dilihat sebagai bagian yang berdiri sendiri, tetapi harus dilihat sebagai satu kesatuan yang tangguh membentuk suatu sinergi. Dalam hal ini peran sumber daya sangat menentukan.

Sumber daya manusia, modal dan teknologi merupakan faktor-faktor yang sangat penting dalam menciptakan kualitas produk. Sumber-sumber tersebut harus digerakkan secara efektif, guna mencapai hasil (*output*) yang optimal. Untuk mencapai tujuan tersebut diperlukan adanya usaha yang didukung oleh semua pihak secara organisasi, baik dari pihak manajemen maupun dari pihak karyawan.

Pihak manajemen dalam hal ini, perlu melakukan terobosan-terobosan baru untuk menggerakkan sumber daya manusia yang dimiliki tersebut. Sumber daya yang paling penting diantara sumber daya lainnya adalah sumber daya manusia, karena betapapun canggihnya teknologi yang digunakan, tidak berdaya guna tanpa didukung sumber daya manusia yang handal. Oleh karena itu sumber daya manusia perlu mendapat pengelolaan yang seksama.

PT Perkebunan Nusantara IV atau disingkat PTPN IV adalah sebuah anak perusahaan perseroan BUMN yang berkantor pusat di Medan, Sumatera Utara. PTPN IV bergerak dibidang agrobisnis dan agroindustri, antara lain pembudidayaan tanaman, pengolahan dan penjualan produk kelapa sawit dan teh.

Sejalan dengan positifnya kinerja PTPN IV, peluang untuk terus bertumbuh semakin terbuka. Namun dibalik itu, tantangan besar menghadang. Kondisi iklim dan perubahan alam menuntut Perseroan untuk menggalakkan kebijakan ramah lingkungan. Untuk itulah, pembangunan dan penyempurnaan dilakukan secara berkesinambungan oleh seluruh insan Perseroan. Selain restrukturisasi perusahaan, peningkatan operasional, pengembangan kompetensi SDM, kegiatan investasi juga senantiasa dijalankan sebagai upaya inovasi tiada henti untuk mengantisipasi hadirnya tantangan kedepan.

Dalam mewujudkan visinya “Menjadi perusahaan yang unggul dalam usaha agroindustri yang terintegrasi” (sumber: annual report 2016 PTPN IV). PTPN IV bertekad untuk mengembangkan usahanya menjadi lebih berkonsentrasi dan inovatif. Oleh karena itu, PTPN IV perlu didukung oleh para karyawan yang mempunyai keahlian, kemampuan, serta kapasitasnya masing-masing. Di mana dalam hal ini diperlukan adanya komitmen organisasional pada diri setiap

individu karyawan yang terbentuk melalui budaya organisasi pada PTPN IV sehingga dapat menciptakan kinerja yang optimal, hal ini sesuai dengan yang disampaikan Uha (2013: 15) bahwa budaya organisasi membantu mengarahkan sumber daya manusia pada pencapaian visi, misi dan tujuan organisasi.

Dalam menjalankan usahanya PTPN IV memiliki tata nilai yang dirangkum dalam frasa “PRIMA” yaitu P (*Profitability*) yaitu mengutamakan keuntungan bisnis, R (*Responsibility*) yaitu bertanggung jawab terhadap stakeholder, I (*Integrity*) yaitu integritas, M (*Market ahead*) yaitu selalu yang terdepan dan A (*Accountability*) yaitu terpercaya (sumber: annual report tahun 2016 PTPN IV).

Adapun perilaku utama pelaku bisnis yang diterapkan dalam budaya organisasi PTPN IV adalah semangat untuk bekerja lebih baik dan melampaui sasaran kerja yang ditetapkan, keberanian untuk melakukan sesuatu dan bertanggung jawab penuh sesuai dengan posisi dan kewenangannya, mampu mengambil keputusan dan bertindak selaras dengan arah strategis perusahaan secara terus-menerus tanpa intervensi dari pihak lain serta mampu menyesuaikan perilaku dengan kebutuhan prioritas dan tujuan organisasi, bertindak untuk mendukung pencapaian tujuan perusahaan (sumber: annual report tahun 2016 PTPN IV).

Budaya organisasi yang ada di PTPN IV selalu memberi, membimbing dan mendorong perilaku seluruh karyawan perusahaan agar dalam melaksanakan tugas selalu: berpikir positif untuk dapat menangkap setiap peluang, proaktif dalam menghasilkan inovasi dan prestasi, kerjasama tim untuk membangun kekuatan, menempatkan kepentingan perusahaan sebagai pertimbangan utama

bagi setiap keputusan yang diambil oleh setiap jajaran perusahaan, menempatkan peningkatan kesejahteraan karyawan sebagai bagian yang tidak terpisahkan dari pencapaian sasaran perusahaan (sumber: annual report tahun 2016 PTPN IV).

Peningkatan kinerja tidak akan terjadi apabila tidak didukung dengan budaya organisasi yang disesuaikan dengan tujuan perusahaan. PTPN IV harus memberikan arahan kepada para karyawan, baik karyawan yang telah lama bekerja maupun karyawan yang baru masuk. Pembentukan perilaku tersebut dapat dilakukan melalui proses pengenalan budaya organisasi kepada para karyawan agar mereka dapat bekerja sesuai dengan nilai dan tujuan organisasi.

PT. Perkebunan Nusantara IV selaku industri yang bergerak dalam bidang perkebunan memiliki 16 (enam belas) pabrik kelapa sawit yang salah satunya adalah PKS Sawit Langkat. Unit Kebun Sawit Langkat berdiri sejak tanggal 01 Agustus 1974 sebagai salah satu Unit Usaha dari PTP.VIII, karena kerugian yang dialami selama menjadi unit pengolahan hasil hutan (LOG) maka pada tahun 1979 di konversi menjadi Kebun Kelapa Sawit. Unit Sawit Langkat lebih dikenal dengan masyarakat sekitar dengan Unit Perkayuan Langkat (UPL). Pada Tahun 1996 Sawit Langkat (SAL) menjadi salah satu dari 37 Unit Kerja PT.Perkebunan Nusantara IV (hasil gabungan PTP. VI, VII, VIII).

Sebagai salah satu bagian dari unit kerja di PT. Perkebunan Nusantara IV, PKS Sawit Langkat mempunyai peranan dalam peningkatan kinerja perusahaan yaitu melalui pencapaian terhadap target produksi minyak sawit dan inti sawit. Salah satu indikator keberhasilan kinerja PKS Sawit Langkat adalah dilihat dari capaian produksi minyak sawit dan inti sawit yang dihasilkan.

Tabel. 1.1 Produksi Tahunan PKS Sawit Langkat

Tahun	Minyak Sawit (MS)		Inti Sawit (IS)	
	Real	RKAP	Real	RKAP
2013	7.354.036	9.851.000	1.391.525	1.819.000
2014	8.523.453	12.806.002	1.723.638	2.435.660
2015	13.676.083	16.158.550	2.421.934	3.231.710
2016	17.233.852	20.601.502	3.106.085	3.824.493
2017	20.161.288	23.097.683	2.927.163	4.394.908

(sumber: laporan Bagian Pengolahan PTPN IV)

Berdasarkan tabel produksi tahunan PKS Sawit Langkat dapat dilihat bahwa target produksi minyak sawit dan inti sawit tidak pernah dicapai, hal ini dapat disebabkan karena rendahnya kinerja karyawan bagian pengolahan secara khusus. Karyawan bekerja hanya karena rutinas dan kewajiban dan tidak adanya keinginan untuk meningkatkan pengetahuan. Pekerjaan yang dilakukan lebih mengandalkan pada pengalaman dan *sharing knowledge* yang dilakukan secara turun menurun serta kecenderungan dengan kata “biasanya”, artinya pekerjaan tersebut biasanya dilakukan seperti itu.

Perlu adanya motivasi yang diberikan kepada karyawan sehingga mereka menyadari bahwa pekerjaan yang mereka lakukan sangat berpengaruh terhadap capaian kinerja perusahaan. Setiap karyawan harus mengetahui prinsip dasar dari apa yang dikerjakan sehingga dapat memahami apa yang dihasilkan dari apa yang dikerjakan.

Budaya organisasi yang baik, kompetensi yang sesuai masih belum dapat menghasilkan karyawan berkinerja baik apabila tidak ada motivasi dalam diri karyawan yang ada pada perusahaan tersebut. Menurut Uha (2013: 230)

organisasi dengan budaya yang kuat dan positif akan memungkinkan orang merasa termotivasi untuk berkembang, belajar dan memperbaiki diri. Jika orang bekerja dalam organisasi yang dikelola dengan baik akan mempunyai motivasi dan kepuasan lebih tinggi. Hal ini sejalan dengan yang disampaikan oleh Wibowo (2007: 321) bahwa apabila pekerja mempunyai motivasi untuk mencapai tujuan pribadinya, maka mereka harus meningkatkan kinerja. Meningkatnya kinerja pekerja akan meningkatkan pula kinerja organisasi. Dengan demikian, meningkatnya motivasi pekerja akan meningkatkan kinerja individu, kelompok, maupun organisasi.

Menurunnya semangat kerja merupakan ciri dari kurangnya motivasi yang dirasakan oleh kebanyakan pekerja. Berbagai teori motivasi yang telah dihasilkan oleh para peneliti berangkat dari permasalahan yang dihadapi tentang motivasi. Hasil-hasil temuan itu sangat bermanfaat bagi perusahaan yang memiliki masalah motivasi yang sama dan juga menjadi landasan untuk memecahkan masalah yang berbeda. Manajer yang baik hanya memilih teori motivasi yang sesuai dengan situasi yang dialami perusahaannya.

Budaya organisasi, kompetensi dan motivasi adalah merupakan beberapa faktor yang mendukung dalam kinerja karyawan. Untuk mencapai sebuah keberhasilan dalam suatu organisasi, diperlukan landasan yang kuat berupa: kompetensi, kepemimpinan, kompetensi pekerja dan budaya organisasi yang mampu memperkuat dan memaksimalkan kompetensi (Wibowo, 2007: 85).

Banyak perusahaan yang menjalankan budaya organisasi dengan baik, menerapkan kompetensi yang sesuai serta membangun motivasi yang baik tetapi masih memiliki karyawan yang berkinerja kurang baik. Ini dapat terjadi karena

apa yang dilakukan oleh perusahaan belumlah tepat sasaran, sehingga harapan untuk mendapatkan sumber daya manusia hanyalah menjadi angan-angan semata, hal ini sejalan dengan yang disampaikan Khair, Bismala, Arianty dan Pratami (2016: 102) bahwa perusahaan seringkali mendengungkan berbagai istilah sebagai budayanya, namun tak mampu mengaplikasikannya. Idealnya budaya organisasi akan dipandang sebagai nilai-nilai, norma yang berlaku dalam sebuah perusahaan, yang tentunya berbeda dengan perusahaan lainnya. Budaya ini akan mengikat karyawan dengan pencapaian tujuan perusahaan, dan selalu menjaga komitmen karyawan.

Usaha terbaik untuk meningkatkan kinerja karyawan adalah dengan secara konsistensi mengimplementasikan budaya organisasi yang ada, meningkatkan kompetensi karyawan sesuai dengan kebutuhannya serta memberikan motivasi kepada setiap karyawannya.

Berdasar permasalahan yang ada tersebut maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Budaya Organisasi, Kompetensi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pengolahan PKS Sawit Langkat PT. Perkebunan Nusantara IV”**.

## **B. Identifikasi Masalah**

Budaya organisasi, kompetensi dan motivasi memiliki peran yang sangat besar dalam kinerja seorang pegawai. Kinerja seorang karyawan cenderung menurun apabila lingkungan kerjanya tidak sesuai dengan yang diharapkan sehingga memiliki dampak terhadap kinerja perusahaan. Budaya kerja yang tertata

baik harusnya memberikan kontribusi positif terhadap kemajuan baik secara pribadi maupun perusahaan. Berdasarkan hal tersebut, maka identifikasi masalah yang ada dalam penelitian ini adalah:

1. Karyawan tidak sepenuhnya menerapkan budaya organisasi PRIMA yang ada di perusahaan.
2. Peningkatan kompetensi karyawan seperti jalur formal/pelatihan/non formal yang diberikan dirasa tidak mendukung dalam kebutuhan kerja dan tidak mampu mempercepat penyelesaian pekerjaan.
3. Karyawan bekerja hanya berdasarkan kebiasaan rutinitas, tidak ada keinginan untuk meningkatkan kompetensi terhadap perkembangan teknologi yang lebih canggih.
4. Jumlah pendapatan diluar gaji pokok yang cenderung sama antar karyawan menyebabkan kurangnya motivasi dalam bekerja.

### **C. Batasan Masalah**

Agar penelitian ini dapat dilakukan lebih fokus, sempurna, dan mendalam maka penulis memandang permasalahan penelitian yang diangkat perlu dibatasi variabelnya. Oleh sebab itu, penulis membatasi diri hanya berkaitan dengan “budaya organisasi, kompetensi dan motivasi”. Kinerja karyawan pengolahan dipilih karena memiliki dampak langsung terhadap capaian produksi sehingga mempengaruhi terhadap peningkatan kinerja perusahaan.

## **D. Rumusan Masalah**

Adapun rumusan masalah pada penelitian ini adalah:

1. Apakah ada pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan
2. Apakah ada pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan
3. Apakah ada pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan
4. Apakah ada pengaruh budaya organisasi, kompetensi dan motivasi secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan.

## **E. Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui pengaruh antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan
2. Untuk mengetahui pengaruh antara kompetensi terhadap kinerja karyawan
3. Untuk mengetahui pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan
4. Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi, kompetensi dan motivasi secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan

## **F. Manfaat Penelitian**

### **1. Manfaat Akademis**

Manfaat akademis yang dapat diberikan oleh studi ini adalah peneliti dapat memberikan referensi yang lebih komprehensif, khususnya menyajikan bukti empirik tentang pengaruh budaya organisasi, kompetensi dan motivasi, terhadap kinerja karyawan pengolahan PKS Sawit Langkat PT. Perkebunan Nusantara IV.

## **2. Manfaat Praktis**

Hasil analisis pada studi penelitian ini diharapkan dapat menjadikan sebuah gambaran bagi PT. Perkebunan Nusantara IV untuk meningkatkan kinerjanya menjadi perusahaan agroindustri yang unggul serta dapat bermanfaat bagi PT. Perkebunan Nusantara lainnya yang ada di Indonesia.

## **3. Manfaat Bagi Penulis**

Hasil analisis pada studi penelitian ini dapat bermanfaat bagi penulis untuk meningkatkan pengetahuan dalam menunjang kinerja pribadi maupun perusahaan.

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **A. Kajian Teori**

##### **1. Kinerja Karyawan**

###### **1.1. Pengertian Kinerja**

Kinerja seorang karyawan merupakan hal yang bersifat individual, karena setiap karyawan mempunyai tingkat kemampuan yang berbeda - beda dalam mengerjakan tugasnya. Pihak manajemen dapat mengukur karyawan atas unjuk kerjanya berdasarkan kinerja dari masing - masing karyawan.

Kinerja berasal dari pengertian *performance*. Adapula yang memberikan pengertian *performance* sebagai hasil kerja atau prestasi kerja. Namun, sebenarnya kinerja mempunyai makna yang lebih luas, bukan hanya hasil kerja, tetapi termasuk bagaimana proses pekerjaan berlangsung. Dengan demikian kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Kinerja adalah tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya (Wibowo, 2007: 7).

Menurut Moehariono (2012: 96) kinerja atau *performance* adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi baik secara kuantitatif maupun kualitatif, sesuai dengan kewenangan dan tugas tanggung jawab masing-masing, dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Kinerja adalah hasil yang diperoleh oleh suatu organisasi baik organisasi tersebut bersifat *profit oriented* dan *non profit oriented* yang dihasilkan selama satu periode tertentu (Fahmi, 2011: 226).

Menurut Wibowo (2007: 4) kinerja adalah merupakan implementasi dari rencana yang telah disusun. Implementasi kinerja dilakukan oleh sumber daya manusia yang memiliki kemampuan, kompetensi, motivasi dan kepentingan. Bagaimana organisasi menghargai dan memperlakukan sumber daya manusianya akan memengaruhi sikap dan perilakunya dalam menjalankan kinerja.

Konsep kinerja merupakan singkatan dari kinetika energi kerja yang padanannya dalam bahasa inggris adalah *performance*. Kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu (Wirawan, 2009: 5).

Tolak ukur keberhasilan suatu perusahaan dapat dilihat dari kinerja. Kinerja atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi (Moehariono, 2012: 95).

## **1.2. Tujuan dan Fungsi Kinerja**

Kinerja merupakan tanggung jawab setiap individu terhadap pekerjaan, membantu mendefinisikan harapan kinerja, mengusahakan kerangka kerja bagi supervisor dan pekerja saling berkomunikasi. Tujuan kinerja adalah menyesuaikan harapan kinerja individual dengan tujuan organisasi. Kesesuaian

antara upaya pencapaian tujuan individu dengan tujuan organisasi akan mampu mewujudkan kinerja yang baik (Wibowo, 2007: 44).

Menurut Uha (2013: 235-236) pengukuran kinerja penting peranannya sebagai alat manajemen untuk:

1. Memastikan pemahaman para pelaksana akan ukuran yang digunakan untuk pencapaian kinerja
2. Memastikan tercapainya rencana kerja yang telah disepakati
3. Memonitor dan mengevaluasi pelaksanaan kinerja dan membandingkannya dengan rencana kerja serta melakukan tindakan untuk memperbaiki kinerja
4. Memberikan penghargaan dan hukuman yang objektif atas prestasi pelaksana yang telah diukur sesuai dengan sistem pengukuran kinerja yang telah disepakati
5. Menjadi alat komunikasi antar bawahan dan pimpinan dalam rangka upaya memperbaiki kinerja organisasi
6. Mengidentifikasi apakah kepuasan pelanggan sudah terpenuhi
7. Membantu memahami proses kegiatan instansi pemerintah
8. Memastikan bahwa pengambilan keputusan dilakukan secara objektif
9. Menunjukkan peningkatan yang perlu dilakukan
10. Mengungkapkan permasalahan yang terjadi.

Untuk mencapai suatu tujuan kinerja maka harus ditetapkan sasaran-sasaran yang mengandung unsur-unsur diantaranya: *the performers*, yaitu orang yang menjalankan kinerja, *the action* atau *performance*, yaitu tentang tindakan atau kinerja yang dilakukan *performers*, *a time element*, menunjukkan waktu kapan pekerjaan dilakukan, *an evaluation methode*, tentang cara penilaian

bagaimana hasil pekerjaan dapat dicapai dan *the place*, menunjukkan tempat dimana pekerjaan dilakukan (Wibowo, 2007: 57).

Menurut Sulistiyani dan Rosidah (2009: 277-278) adapun secara terperinci manfaat penilaian kinerja bagi organisasi adalah: penyesuaian-penyesuaian kompensasi, perbaikan kinerja, kebutuhan latihan dan pengembangan, pengambilan keputusan, penelitian kepegawaian, diagnosis terhadap kesalahan disain pegawai.

Menurut Moehariono (2012: 145) agar penilaian kinerja dapat berhasil dengan maksimal, maka perlu adanya pengelolaan kinerja dengan sebaik-baiknya dari manajemen. Adapun tujuan dan fungsi manajemen kinerja adalah sebagai berikut:

1. Kinerja karyawan bisa dikelola secara efektif dan efisien agar kinerja karyawan selalu meningkat
2. Terjadi proses komunikasi timbal balik antara penilai dan yang dinilai sehingga dapat mengeliminasi berbagai kemungkinan konflik yang akan timbul
3. Terjadi serangkaian proses perencanaan, pembimbingan, pendokumentasian dan review kinerja terintegrasi
4. Mendorong motivasi dan meningkatkan komitmen karyawan untuk lebih maju
5. Menciptakan transparansi dan keadilan dalam penilaian
6. Timbulnya input dalam perencanaan penggantian jabatan
7. Memberikan masukan kepada perusahaan perihal kinerja seluruh karyawan sebagai dasar untuk menentukan strategi perusahaan.

Sejalan dengan yang disampaikan oleh Bangun (2012: 232) menyatakan bahwa bagi suatu perusahaan penilaian kinerja memiliki berbagai manfaat antara

lain evaluasi antar individu dalam organisasi, pengembangan dalam diri setiap individu, pemeliharaan sistem dan dokumentasi.

Menurut Wirawan (2009: 24-26) hasil dari evaluasi kinerja adalah informasi mengenai kinerja ternilai. Informasi tersebut berupa kekuatan dan kelemahan kinerja ternilai dalam kaitannya dengan standar kerjanya. Informasi mengenai kinerja ternilai digunakan sebagai alat manajemen kinerja karyawan dalam pengambilan keputusan manajemen SDM organisasi. Fungsi evaluasi kinerja antara lain sebagai berikut:

- 1) Memberikan balikan kepada pegawai ternilai mengenai kinerjanya
- 2) Alat promosi dan demosi
- 3) Alat memotivasi ternilai
- 4) Sebagai alat pemutusan hubungan kerja dan merampingan organisasi
- 5) Menyediakan alasan hukum untuk pengambilan keputusan personalia
- 6) Penentuan dan pengukuran tujuan kinerja
- 7) Konseling kinerja buruk
- 8) Mendukung perencanaan sumber daya manusia
- 9) Menentukan kebutuhan pengembangan SDM
- 10) Merencanakan dan memvalidasi perekrutan tenaga baru
- 11) Alat manajemen kinerja organisasi
- 12) Pemberdayaan pegawai
- 13) Menghukum anggota
- 14) Penelitian

### 1.3. Penilaian Kinerja

Menurut Wibowo (2007: 188) penilaian kinerja adalah suatu proses penilaian tentang seberapa baik pekerja telah melaksanakan tugasnya selama periode waktu tertentu. Penilaian kinerja lebih diarahkan pada penilaian individual pekerja.

Menurut Mangkunegara (2013:114) unsur-unsur yang dinilai dari kinerja adalah kualitas kerja, kuantitas kerja, keandalan dan sikap. Kualitas kerja terdiri dari ketepatan, ketelitian, keterampilan dan kebersihan. Kuantitas kerja terdiri dari output dan penyelesaian kerja dengan ekstra. Keandalan terdiri dari mengikuti instruksi, inisiatif, kehati-hatian dan kerajinan. Sedangkan sikap terdiri dari sikap terhadap perusahaan, karyawan lain dan pekerjaan serta kerjasama. Keseluruhan unsur / komponen penilaian kinerja di atas harus ada dalam pelaksanaan penilaian agar hasil penilaian dapat mencerminkan kinerja dari para karyawan.

Menurut Dessler dalam Siti Noni Evita, Wa Ode Zusnita Muizu & Raden Tri Wahyu Atmojo (2017: 21) ada beberapa alasan mengapa perusahaan melakukan penilaian kinerja bagi karyawannya yaitu sebagai berikut:

1. Berdasarkan pandangan praktis, sebagian besar keputusan pembayaran dan promosi karyawan diambil melalui penilaian kinerja karyawan tersebut.
2. Penilaian memainkan peran integral dalam performa manajemen proses perusahaan. Penilaian dapat menerjemahkan tujuan strategis perusahaan kedalam tujuan spesifik karyawan.
3. Penilaian memberikan atasan dan bawahan mengembangkan sebuah rencana untuk mengoreksi berbagai kekurangan, dan

untuk memperkuat hal-hal yang telah dilakukan bawahan dengan baik dan benar.

4. Penilaian akan membantu sebuah tujuan perencanaan karir yang berguna. Penilaian menyediakan sebuah kesempatan untuk mengulas perencanaan karir (*career plan*) karyawan dalam cakupan kekuatan dan kelemahan tersebut.

Menurut Mangkunegara (2013: 13) kegiatan yang merupakan bagian integral dengan penilaian kinerja yang harus dilakukan adalah:

- a. Penetapan sasaran kinerja yang spesifik, terukur, memiliki tingkat kemudahan yang sedang dan berbatas waktu.
- b. Pengarahan dan dukungan oleh atasan.
- c. Melakukan penilaian kinerja.

Menurut Soeprihanto (2009: 7–8) penilaian pelaksanaan pekerjaan atau penilaian prestasi kerja (*appraisal of performance*) adalah suatu sistem yang digunakan untuk menilai atau mengetahui apakah seseorang karyawan telah melaksanakan pekerjaannya masing-masing secara keseluruhan, yang meliputi berbagai hal, seperti kemampuan kerja, disiplin, hubungan kerja, prakarsa, kepemimpinan dan hal-hal khusus sesuai dengan bidang dan level pekerjaan yang dijabatnya. Secara lebih terperinci, tujuan penilaian pelaksanaan pekerjaan adalah sebagai berikut: 1) mengetahui keadaan ketrampilan dan kemampuan setiap karyawan secara rutin; 2) untuk digunakan sebagai dasar perencanaan bidang personalia, khususnya penyempurnaan kondisi kerja, peningkatan mutu dan hasil kerja; 3) dapat digunakan sebagai dasar pengembangan dan pendayagunaan karyawan seoptimal mungkin; sehingga antara lain dapat diarahkan jenjang kariernya atau perencanaan karier, kenaikan pangkat dan

kenaikan jabatan; 4) mendorong terciptanya hubungan timbal balik yang sehat antara atasan dan bawahan; 5) mengetahui kondisi perusahaan secara keseluruhan dari bidang personalia, khususnya prestasi karyawan dalam bekerja; 6) secara pribadi, bagi karyawan dapat mengetahui kekuatan dan kelemahan masing-masing sehingga dapat memacu perkembangannya. Sebaliknya bagi atasan yang menilai akan lebih memperhatikan dan mengenal bawahan/ karyawannya, sehingga dapat membantu dalam memotivasi karyawan dalam bekerja; 7) hasil penilaian pelaksanaan pekerjaan dapat bermanfaat bagi penelitian dan pengembangan di bidang personalia secara keseluruhan.

#### **1.4. Indikator Kinerja**

Indikator kinerja dipakai untuk aktivitas yang hanya dapat ditetapkan secara lebih kualitatif atas dasar perilaku yang dapat diamati. Indikator kinerja juga menganjurkan sudut pandang prospektif (harapan kedepan) daripada retrospektif (melihat kebelakang). Hal ini menunjukkan jalan pada aspek kinerja yang perlu diobservasi. Terdapat tujuh (7) indikator kinerja yaitu: tujuan, standar, umpan balik, alat atau sarana, motif dan peluang (Wibowo, 2007: 86-88).

Menurut Mangkunegara (2013: 75) indikator kinerja merupakan suatu yang akan dihitung dan diukur. Adapun indikator kinerja sebagai berikut:

- 1) Kualitas kerja: kemampuan menghasilkan sesuai dengan kualitas standar yang ditetapkan perusahaan
- 2) Kuantitas kerja: kemampuan menghasilkan sesuai dengan jumlah standar yang ditetapkan perusahaan
- 3) Keandalan kerja: terdiri dari pelaksanaan dalam mengikuti instruksi, inisiatif, hati-hati, kerajinan dalam melaksanakan pekerjaan

- 4) Sikap: pernyataan evaluatif terhadap objek, orang atau peristiwa.

Menurut Moeheriono (2011: 32-37) indikator kinerja mengacu pada penilaian kinerja secara tidak langsung, yaitu hal-hal yang bersifat hanya merupakan indikasi kinerja saja, sehingga bentuknya cenderung kualitatif atau tidak dapat dihitung (peningkatan, ketepatan, perputaran, tingkat, efektivitas dan lain-lain). Berdasarkan jenisnya indikator kinerja dapat dibedakan menjadi:

- 1) Indikator kualitatif: menggantikan angka dengan bentuk kualitatif, misalnya nilai A,B,C, skala penilaian, kurang, cukup, baik
- 2) Indikator kuantitas absolut: menggunakan angka bilangan positif nol dan negatif, misalnya jumlah peserta laki-laki (150 orang), perbandingan laki-laki dan perempuan (0,50)
- 3) Indikator persentase: menggunakan perbandingan atau proporsi angka, misalnya persentase murid wanita 65%
- 4) Indikator rasio: perbandingan absolut dan suatu yang akan diukur dengan angka absolut lainnya misalnya: rasio dosen dengan mahasiswa
- 5) Indikator rata-rata: menggunakan bentuk rata-rata angka dari sejumlah populasi misalnya: angka kematian bayi
- 6) Indikator indeks: menggunakan gabungan angka-angka indikator lainnya yang dihimpun melalui suatu formula maupun pembobotan pada masing-masing variabelnya misalnya: indeks pengangguran.

Supratikno, Ihalauw, Sugiarto, Widjaja dan Durianto (2011: 13) mengatakan bahwa perusahaan yang usianya panjang, yang berarti dapat bertahan dalam waktu lama, adalah perusahaan yang kinerjanya unggul. Perkembangan lebih lanjut menyatakan bahwa secara umum kinerja dapat diukur dengan lima

indikator yaitu: indikator finansial, indikator pertumbuhan, indikator arus kas, indikator pertambahan nilai (*value enhancement*) dan indikator harga saham.

Contoh indikator dimensi kinerja terbagi atas 3 (tiga) dimensi yaitu: 1). indikator dimensi hasil kerja: kuantitas hasil produksi, kualitas hasil produksi, ketepatan dalam melaksanakan pekerjaan, kecepatan dalam melaksanakan pekerjaan, jumlah kecelakaan kerja, jumlah unit produk yang terjual, jumlah keuntungan, kepuasan pelanggan, efisiensi penggunaan sumber, efektivitas melaksanakan tugas, 2). indikator dimensi perilaku kerja: ramah kepada pelanggan, perilaku yang disyaratkan oleh prosedur kerja, perilaku yang disyaratkan oleh kode etik, disiplin kerja, ketelitian dalam bekerja, profesionalisme, kerjasama, kepemimpinan, 3). indikator dimensi sifat pribadi yang ada hubungannya dengan pekerjaan: pengetahuan, keterampilan, kejujuran, kebersihan, keberanian, adaptabilitas, inisiatif, integritas, kecerdasan, semangat kerja, kecerdasan sosial (Wirawan, 2009: 55).

## **2. Budaya Organisasi**

### **2.1. Pengertian Budaya Organisasi**

Budaya organisasi sebagai nilai-nilai ataupun pedoman dalam sebuah perusahaan memiliki banyak pengertian secara luas, meskipun demikian budaya organisasi yang diterapkan oleh semua perusahaan hanya memiliki satu tujuan yaitu pencapaian terhadap target perusahaan. Hal ini sejalan dengan yang dikatakan oleh Darsono (2009: 69) bahwa budaya organisasi bisnis adalah pola pikir dan perilaku efektif dan efisien yang diulang terus menerus untuk mencari laba. Tujuan akhir organisasi bisnis ialah mencari laba dan meningkatkan nilai

tambah ekonomi, semua anggota berpikir dan berperilaku berdasar ukuran untung-rugi.

Pasaribu (2015: 8) mendefenisikan budaya organisasi sebagai norma, nilai-nilai, asumsi, kepercayaan, filsafat, kebiasaan organisasi dan sebagainya (isi budaya organisasi) yang dikembangkan dalam waktu yang lama oleh pendiri, pemimpin dan anggota organisasi yang disosialisasikan dan diajarkan kepada anggota baru serta diterapkan dalam aktivitas organisasi sehingga memengaruhi pola pikir, sikap dan perilaku anggota organisasi dalam memproduksi produk, melayani para konsumen dan mencapai tujuan organisasi.

Moeljono (2008: 43) menyatakan bahwa budaya korporat atau budaya manajemen atau juga dikenal dengan istilah budaya kerja merupakan nilai-nilai dominan yang disebar luaskan dialam organisasi dan diacu sebagai filosofi kerja pegawai. Susanto (2007: 75) memberikan defenisi budaya organisasi sebagai nilai-nilai yang menjadi pedoman sumber daya manusia untuk menghadapi permasalahan eksternal dan usaha penyesuaian integrasi kedalam organisasi sehingga masing-masing anggota organisasi harus memahami nilai-nilai yang ada dan bagaimana mereka harus bertindak atau berperilaku. Sedangkan Robbins (2011: 247) menyatakan budaya organisasi (*organizational culture*) sebagai suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi yang lain.

Budaya organisasi menurut Atmosoeparto (2011: 55) mempunyai pengertian sebagai aturan main yang ada di dalam organisasi yang akan menjadi pegangan dari sumber daya manusianya dalam menjalankan kewajibannya dan

nilai-nilai untuk berperilaku didalam organisasi tersebut. Dapat juga dikatakan budaya organisasi adalah pola terpadu perilaku manusia didalam organisasi/organisasi termasuk pemikiran-pemikiran, tindakan-tindakan, pembicaraan-pembicaraan yang dipelajari dan diajarkan kepada generasi berikutnya. Menurut Triguno (2008: 85) bahwa budaya organisasi adalah campran nilai-nilai kepercayaan dan norma-norma yan ditetapkan sebagai pola perilaku dalam suatu oganisasi.

Menurut Khair, Bismala, Arianty dan Pratami (2016: 101) pada umumnya budaya perusahaan menjelaskan keberadaan sesuatu yang khas serta bagaimana semua hal dikerjakan dalam perusahaan. Budaya perusahaan adalah setiap aspek virtual yang ada dalam perusahaan yang mempengaruhi cara pengambilan keputusan, hal-hal apa yang diputuskan, keberadaan struktur, sistem-sistem bagaimana proses bisnis didesain dan dijalankan, serta sikap dan perilaku para pimpinan dan karyawan.

Menurut beberapa pendapat diatas penulis menyimpulkan bahwa budaya organisasi menekankan pada sifat dan sikap pegawai dalam bekerja, nilai-nilai dan kesempatan terhadap rencana strategis organisasi. Nilai-nilai ini beragam tergantung pandangan dari masing-masing, seperti kepribadian yang membentuk manusia. Dari berbagai defenisi budaya organisasi yang telah dikemukakan diatas, dapat ditarik kesimpulan bahwa budaya organisasi adalah sistem nilai-nilai yang diyakini oleh semua anggota organisasi yang diterapkan dan dikembangkan secara berkesinambungan yang dapat dijadikan sebagai acuan berperilaku dalam organisasi untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

## 2.2. Faktor yang mempengaruhi Budaya Organisasi

Menurut Nawawi (2008: 289) faktor-faktor yang mempengaruhi budaya organisasi yaitu:

- 1) Faktor karakteristik anggota organisasi yang mencakup kepribadian dan profesionalisme
- 2) Faktor etika organisasi berupa nilai-nilai yang diterima, dihormati dan dipedomani dalam melakukan kegiatan
- 3) Faktor sistem hak dan kewajiban anggota organisasi
- 4) Faktor struktur organisasi yang berisi kekuasaan atau kewenangan dan tanggung jawab.

Noe dan Mody (1996) dalam Pasaribu (2016: 60) mengatakan bahwa “ Budaya perusahaan sebagai strategi dibentuk dan dipengaruhi oleh dua variabel lingkungan yang membentuk dan mempengaruhi efektifitas budaya suatu organisasi. Pertama, faktor-faktor yang berasal dari variabel lingkungan internal perusahaan seperti visi, misi, rules, nilai-nilai yang ditanamkan oleh pendahulu, komitmen dan tindakan konkret para pimpinan, komitmen kelompok pemasaran, teknik dan akuntan, gaya kepemimpinan para manajer, karakteristik organisasional, seperti bentuk dari aktivitas utama, otonomi dan kompleksitas perusahaan, sistem penghargaan, sistem komunikasi, konflik, kerjasama, serta toleransi terhadap resiko dalam proses administrasi perusahaan. Kedua, faktor-faktor yang berasal dari lingkungan global, seperti kecenderungan perubahan globalisasi ekonomi, tuntutan hukum dan politik, tuntutan sosial, perkembangan teknologi manufaktur, transformasi teknologi informasi dan perubahan ekologi karena sangat kompleksnya variabel-variabel tersebut, maka untuk mengidentifikasi dan mengungkapkan karakteristik budaya perusahaan perlu dilakukan secara hati-hati”.

Ada dua faktor yang menentukan kuat lemahnya budaya perusahaan, yaitu faktor penyebaran (*sharedness*), yang menunjukkan tingkat seberapa besar karyawan mempunyai nilai-nilai inti yang sama. Faktor yang kedua adalah

intensitas (*intensity*), yaitu tingkat komitmen karyawan terhadap nilai inti yang sama tersebut (Pasaribu, 2016: 63).

Faktor yang menentukan terbentuknya budaya organisasi adalah pengalaman yang dialami oleh organisasi itu sendiri. Pengalaman bisa berupa kesuksesan maupun kegagalan. Kesuksesan bisa disebabkan adanya konsep bisnis yang tepat, pendekatan manajemen yang terbaik dan lain-lain. Sebaliknya, kegagalan dapat disebabkan oleh ketidaktepatan konsep bisnis yang dijalankan, pendekatan manajemen yang buruk atau bahkan mungkin faktor lingkungan eksternal yang tidak sanggup diantisipasi oleh perusahaan ( Sule dan Saefullah, 2010: 72-73).

Susanto dalam Uha (2013: 46) menyatakan budaya organisasi dibentuk oleh faktor-faktor yang terkandung dalam organisasi. Adapun elemen kunci yang dominan dalam pembentukan budaya organisasi yaitu: lingkungan usaha, nilai-nilai, kepahlawanan, upacara atau tata cara dan jaringan kultural.

Menurut Sule dan Saefullah (2010: 216) faktor yang paling menentukan dalam implementasi rencana organisasi adalah sejauh mana SDM perusahaan atau tenaga kerja yang telah dipilih dan ditempatkan menunjukkan kinerja yang terbaik. Memandang sumber daya manusia berarti juga memandang bahwa selain mereka adalah tenaga kerja perusahaan juga merupakan individu-individu yang memiliki karakteristiknya masing-masing yang menentukan bagaimana langkah implementasi budaya organisasi dapat dijalankan.

### 2.3. Indikator Budaya Organisasi

Robbins (2011: 595) berpendapat bahwa terdapat tujuh karakteristik primer untuk memahami hakikat dari budaya organisasi, yaitu: (1) inovasi dan pengambilan keputusan (*innovation and risk taking*), (2) perhatian pada rincian (*attention to detail*), (3) orientasi pada hasil (*outcome orientation*), (4) orientasi pada orang (*people orientation*), (5) orientasi pada tim (*team orientation*), (6) Agresivitas (*agresiveness*) dan (7) kemantapan (*stability*).

Menurut Uha (2013: 59-60) karakteristik budaya perusahaan yaitu:

1. Merupakan hasil belajar dalam pergaulan sosial dan tidak ada hubungannya dengan keturunan atau ciri-ciri biologis
2. Merupakan sistem nilai yang dianut dan dihayati bersama oleh segenap anggota kelompok sosial
3. Hidup dari generasi ke generasi
4. Mengandung sifat simbolis dan muncul atas dasar kemampuan orang-orang dalam menciptakan lambang yang mengandung nilai
5. Menunjukkan pola, keteraturan dan terintegrasi sebagai suatu kebulatan
6. Mempunyai kemampuan adaptif atau dapat berubah karena merupakan manifestasi dari mekanisme adaptasi dengan lingkungan.

Menurut Schein (2009: 326) budaya ada dalam tiga tingkatan, yaitu:

- 1) Artifact (*artifact*): hal-hal yang ada bersama untuk menentukan budaya dan mengungkapkan apa sebenarnya budaya itu kepada mereka yang memperhatikan budaya.

Artifact termasuk produk, jasa dan bahkan pola tingkah laku dari anggota sebuah organisasi.

- 2) Nilai-nilai yang didukung (*espoused values*): alasan yang diberikan oleh sebuah organisasi untuk mendukung caranya melakukan sesuatu.
- 3) Asumsi dasar (*basic assumption*): keyakinan yang dianggap sudah ada oleh anggota suatu organisasi.

Uha (2013: 15) mengatakan bahwa budaya organisasi membentuk perilaku staf dengan mendorong pencampuran *core values* dan perilaku yang diinginkan, sehingga memungkinkan organisasi bekerja dengan lebih efisien dan efektif.

### **3. Kompetensi**

#### **3.1. Pengertian Kompetensi**

Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) berbasis kompetensi dilakukan agar dapat memberikan hasil yang sesuai dengan tujuan dan sasaran organisasi dengan standar kinerja yang telah ditetapkan. Kompetensi menyangkut kewenangan setiap individu untuk melakukan tugas atau mengambil keputusan sesuai dengan perannya dalam organisasi yang relevan dengan keahlian, pengetahuan dan kemampuan yang dimiliki.

Spencer dan Spencer dalam Wibowo (2007: 272) menyatakan bahwa kompetensi merupakan landasan dasar karakteristik orang dan mengindikasikan cara berperilaku atau berpikir, menyamakan situasi dan mendukung untuk periode waktu cukup lama.

Pengertian kompetensi dalam organisasi publik maupun privat sangat diperlukan terutama untuk menjawab tuntutan organisasi, dimana adanya

perubahan yang sangat cepat, perkembangan masalah yang sangat kompleks dan dinamis serta ketidakpastian masa depan dalam tatanan kehidupan masyarakat. Kompetensi adalah suatu kemampuan yang dilandasi oleh keterampilan dan pengetahuan yang didukung oleh sikap kerja serta penerapannya dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan ditempat kerja yang mengacu pada persyaratan kerja yang ditetapkan (Sutrisno, 2009: 203).

Kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas ketrampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut (Wibowo, 2007: 271).

Pallan (2007: 5) mendefinisikan kompetensi (kecakapan) sebagai keahlian individual yang ditunjukkan oleh seseorang dalam menghasilkan sebuah produk atau jasa yang sesuai dengan standar yang diharuskan. Sedangkan Darsono & Siswandoko (2011: 123) berpendapat bahwa kompetensi adalah perpaduan ketrampilan, pengetahuan, kreativitas dan sikap positif terhadap pekerjaan tertentu yang diwujudkan dalam kinerja.

Rivai (2009: 302) mengatakan bahwa kompetensi adalah sejumlah karakteristik yang mendasari individu untuk mencapai kinerja superior. Kompetensi juga merupakan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan yang berhubungan dengan pekerjaan serta kemampuan yang dibutuhkan untuk pekerjaan-pekerjaan nonrutin.

Kompetensi yang dimiliki oleh karyawan secara individual harus mampu mendukung pelaksanaan strategi organisasi dan mampu mendukung setiap perubahan yang dilakukan manajemen sehingga kompetensi yang dimiliki

individu dapat mendukung sistem kerja berdasarkan tim. Wibowo (2007: 105) mengatakan bahwa kompetensi menyebabkan orientasi bekerja seseorang pada hasil, kemampuan memengaruhi orang lain, meningkatkannya inisiatif dan sebagainya. Pada gilirannya, peningkatan kompetensi akan meningkatkan kinerja bawahan dan kontribusinya pada organisasi pun menjadi meningkat.

### **3.2. Karakteristik Kompetensi**

Menurut Spencer and Spencer dalam Wibowo (2007: 273) terdapat lima tipe karakteristik kompetensi, yaitu sebagai berikut:

1. *Motif* adalah sesuatu secara konsisten dipikirkan atau diinginkan orang yang menyebabkan tindakan. Motif mendorong, mengarahkan dan memilih perilaku menuju tindakan atau tujuan tertentu.
2. *Sifat* adalah karakteristik fisik dan respon yang konsisten terhadap situasi dan informasi. Kecepatan reaksi dan ketajaman mata merupakan ciri fisik kompetensi seorang pilot tempur.
3. *Konsep diri* adalah sikap, nilai-nilai atau citra diri seseorang. Percaya diri merupakan keyakinan orang bahwa mereka dapat efektif dalam hampir setiap situasi adalah bagian dari konsep diri orang.
4. *Pengetahuan* adalah informasi yang dimiliki orang dalam bidang spesifik. Pengetahuan adalah kompetensi yang kompleks. Skor pada tes pengetahuan sering gagal memprediksi prestasi kerja karena gagal mengukur pengetahuan dan keterampilan dengan cara yang sebenarnya dipergunakan dalam pekerjaan.

5. *Keterampilan* adalah kemampuan mengerjakan tugas fisik atau mental tertentu. Kompetensi mental atau keterampilan kognitif termasuk berpikir analitis dan konseptual.

Menurut Sutrisno (2009: 207) komponen kompetensi yang motif, karakter pribadi (sifat) dan konsep diri dapat meramalkan suatu perilaku tertentu yang pada akhirnya akan muncul sebagai prestasi kerja.

Enam (6) jenis kompetensi yang esensial dan perlu diupayakan agar dapat dikuasai dengan baik, yaitu: pengetahuan substansial, pengetahuan kontekstual keterampilan mental, keterampilan sosial, kemampuan ekspresi verbal dan keterampilan manual (fisik) (Hendrawan, Indraswari dan Yazid, 2012: 16-17).

### **3.3. Faktor Yang Mempengaruhi Kompetensi**

Menurut Wibowo (2007: 283) faktor-faktor yang mempengaruhi kompetensi adalah: keyakinan dan nilai-nilai, keterampilan, pengalaman, karakteristik kepribadian, motivasi, isu emosional, budaya organisasi, dan kemampuan intelektual.

Menurut Michael Zwell (2010: 56-68) faktor-faktor yang mempengaruhi kompetensi adalah:

- 1) Keyakinan dan nilai-nilai: keyakinan orang tentang dirinya maupun terhadap orang lain akan sangat mempengaruhi perilaku
- 2) Keterampilan: dengan memperbaiki keterampilan, individu akan meningkatkan kecakapannya dalam kompetensi
- 3) Pengalaman: keahlian dari banyak kompetensi memerlukan pengalaman

- 4) Karakteristik kepribadian: kepribadian seseorang dapat berubah sepanjang waktu
- 5) Motivasi: dengan memberikan dorongan dapat memberikan pengaruh positif terhadap motivasi seorang bawahan
- 6) Isu emosional: hambatan emosional dapat membatasi penguasaan kompetensi
- 7) Kemampuan intelektual: kompetensi tergantung pada pemikiran analitis dan pemikiran konseptual
- 8) Budaya organisasi: mempengaruhi kompetensi SDM dalam proses organisasional.

Menurut Sedarmayanti (2007 : 125) kompetensi mencakup berbagai faktor teknis dan non teknis, kepribadian dan tingkah laku, *soft skills* dan *hard skills*, kemudian dipergunakan sebagai aspek yang dinilai banyak perusahaan untuk merekrut karyawan ke dalam organisasi.

Michael Zwell dalam Wibowo (2007: 286-289) menyebutkan adanya faktor-faktor yang dapat dipergunakan untuk memperbaiki kompetensi yaitu:

- 1) *Admitting incompetence* (mengalami kekurangan kompetensi): ada baiknya orang mengakui dengan terus terang akan kekurangan dalam kompetensinya sehingga dapat dilakukan usaha untuk memperbaikinya.
- 2) *Raising expectations* (meningkatkan harapan): pekerjaan manajer termasuk membantu orang memperluas visi atas pekerjaan mereka sehingga mereka dapat memanfaatkan bakat, kemampuan, dan potensinya.
- 3) *Identifying barriers* (mengidentifikasi hambatan): apabila terdapat hambatan terhadap kinerja dan pencapaian prestasi, penting sekali untuk mengidentifikasi sifat dari hambatan tersebut sehingga dapat diatasi secara efektif.

- 4) *Including support mechanism* (memasukkan mekanisme dukungan): menggunakan penguatan perilaku dengan lebih kreatif dan meluas, organisasi dapat membantu pekerja memperbaiki kinerja dan kompetensi.

### 3.4. Indikator Kompetensi

Moehariono (2012: 10) mengatakan bahwa pengukuran kompetensi dasar pada setiap individu seseorang telah memudahkan pihak pengelola manajemen dan manajer sumber daya manusia untuk lebih mudah menempatkan orang yang tepat dan tepat pada pekerjaannya (*the right man on the right job*).

Adapun yang menjadi indikator kompetensi menurut Hutapea dan Nurianna (2008: 28) yaitu:

- 1) Pengetahuan: kesadaran dalam bidang kognitif, misalnya seorang karyawan mengetahui cara melakukan identifikasi belajar dan bagaimana melakukan pembelajaran yang baik sesuai dengan kebutuhan yang ada di perusahaan
- 2) Keterampilan: kemampuan mengerjakan tugas fisik atau mental tertentu. Kompetensi mental atau keterampilan kognitif termasuk berpikir analitis dan konseptual
- 3) Sikap kerja: evaluasi positif atau negatif yang dimiliki seseorang tentang aspek-aspek lingkungan kerja.

Payne (dalam Edardin, 2006:15) menjelaskan bahwa indikator pengukuran kompetensi komunikasi antara lain sebagai berikut: motivasi komunikasi: dikaitkan dengan kesediaan seseorang untuk mendekati atau menghindari interaksi dengan yang lain, pengetahuan komunikasi: pengetahuan diperoleh melalui pendidikan, pengalaman dan dengan pengamatan apa yang disebut

prototipe dari kompetensi interpersonal, keterampilan komunikasi: mencakup kinerja aktual komunikasi.

Menurut Gordon dalam Sutrisno (2009: 204) beberapa aspek yang terkandung dalam konsep kompetensi adalah sebagai berikut: pengetahuan, pemahaman, kemampuan, nilai, sikap dan minat.

## **4. Motivasi**

### **4.1. Pengertian Motivasi**

Motivasi berasal dari kata latin “*motivere*” yang berarti dorongan atau daya penggerak. Motivasi ini hanya diberikan kepada manusia, khususnya kepada para bawahan atau pengikut. Motivasi adalah suatu perangsang keinginan (*want*) daya penggerak kemauan bekerja seseorang, setiap motif mempunyai tujuan tertentu yang ingin dicapai (Yusuf, 2014: 263).

Menurut Bangun (2012: 313) motivasi dapat didefinisikan sebagai suatu tindakan untuk memengaruhi orang lain agar berperilaku (*to behave*) secara teratur. Motivasi merupakan tugas bagi manajer untuk memengaruhi orang lain (karyawan) dalam suatu perusahaan.

Wursanto (2012: 302) mengatakan bahwa semua tingkah laku manusia pada dasarnya mempunyai motif tertentu. Motif merupakan penggerak, alasan, dorongan yang ada di dalam diri manusia yang menyebabkan orang itu berbuat sesuatu. Dapat dikatakan pula bahwa motif merupakan dorongan, keinginan, hasrat dan tenaga penggerak yang berasal dari dalam diri manusia untuk berbuat atau untuk melakukan sesuatu. Oleh karena itu motif memberi tujuan dan arah

pada perilaku seseorang. Tiap-tiap orang tertarik pada serangkaian tujuan yang hendak dicapai.

Motivasi adalah proses di mana usaha seseorang diberi energi, diarahkan dan berkelanjutan menuju tercapainya suatu tujuan. Elemen energi adalah ukuran dari intensitas atau dorongan. Usaha tingkat tinggi perlu diarahkan pada cara yang dapat membantu organisasi mencapai tujuannya. Karyawan harus terus didorong dalam memberikan usaha untuk mencapai tujuan tersebut (Robbins dan Coulter , 2007: 139).

#### **4.2. Teori Motivasi**

*Teori X dan teori Y.* Teori motivasi yang menggabungkan motivasi internal dan eksternal dikembangkan oleh Douglas McGregor, seorang psikolog sosial Amerika, dalam proyek risetnya yang meneliti tentang motivasi dan perilaku umum para anggota organisasi, telah merumuskan perbedaan dua teori dasar mengenai perilaku manusia. Kedua teori itu disebutnya dengan nama teori X dan teori Y (Reksohadiprodjo dan Handoko, 2012: 255).

*Teori keadilan* membantu memahami bagaimana seorang pegawai mencapai kesimpulan bahwa ia diperlakukan dengan adil atau tidak adil. Perasaan bahwa ia diperlakukan adil dan tidak adil merupakan pemikiran subyektif tentang apa yang telah ia berikan kepada pegawainya dan apa yang ia peroleh dari pegawainya itu. Perasaan subyektif inilah yang akhirnya akan mempengaruhi motivasi kerja. Untuk itu pimpinan harus mengetahui bahwa bawahan membandingkan imbalan mereka, hukuman, tugas-tugas serta dimensi lain dari pegawai terhadap pegawai lain (Sulistiyani dan Rosidah, 2009: 239).

*Teori Kebutuhan Maslow.* Teori kebutuhan Maslow sudah lama dikenal sebagai sebuah teori yang sangat realistis untuk diterapkan. Suatu keinginan yang bersumber dari motivasi seseorang tidak boleh diperoleh secara sekaligus namun harus dilakukan secara bertahap, dan setiap tahap itu harus dilalui dengan proses. Dalam konsep motivasi Maslow bahwa manusia tersebut memiliki 5 (lima) tingkatan kebutuhan yaitu: 1). *physiological needs*, 2). *safety and security needs*, 3). *social needs*, 4). *esteem needs*, 5). *self-actualization needs* (Fahmi, 2011: 193-195).

Konsep penting teori motivasi lainnya yang didasar pada kekuatan yang ada di dalam diri manusia adalah motivasi prestasi (*achievement motivation*). David McClelland, melalui riset empiris, telah menemukan bahwa para usahawan, ilmuwan dan ahli mempunyai tingkat motivasi prestasi di atas rata-rata. Menurut McClelland, seseorang dianggap mempunyai motivasi prestasi yang tinggi, apabila dia mempunyai keinginan untuk berprestasi lebih baik daripada yang lain dalam banyak situasi (Reksohadiprodo dan Handoko, 2012: 263).

*Teori harapan* secara logis mencoba untuk menyusun kembali proses mental yang mengakibatkan seseorang pegawai mencurahkan sejumlah usaha dalam suatu tugas tertentu. Diasumsikan bahwa usaha-usaha para pegawai diakibatkan oleh 3 hal: 1). kemungkinan subyektif pegawai yang berkaitan dengan kemampuan kerja, 2). kemungkinan subyektif terhadap *reward* atau *punishment* yang terjadi sebagai hasil dari perilaku majukan atau pimpinan, 3). nilai pegawai yang menempatkan penghargaan dan hukuman (Sulistiyani dan Rosidah, 2009: 242).

### 4.3. Membangun Motivasi

Wibowo (2007: 324-327) mengatakan bahwa teknik memotivasi harus dapat memastikan bahwa lingkungan dimana mereka bekerja memenuhi sejumlah kebutuhan manusia yang penting. Beberapa cara perlu dilakukan untuk dapat membangun motivasi antara lain:

- 1) Menilai sikap
- 2) Menjadi manajer yang baik
- 3) Memperbaiki komunikasi
- 4) Menciptakan budaya yang tidak menyalahkan
- 5) Memenangkan kerja sama
- 6) Mendorong inisiatif.

Sutrisno (2009: 147) berpendapat bahwa seorang pimpinan perlu memerhatikan hal-hal berikut agar pemberian motivasi dapat berhasil seperti yang diharapkan, yaitu: memahami perilaku bawahan, harus berbuat dan berperilaku realistis, tingkat kebutuhan setiap orang berbeda, mampu menggunakan keahlian, pemberian motivasi harus mengacu pada orang, harus dapat memberi teladan.

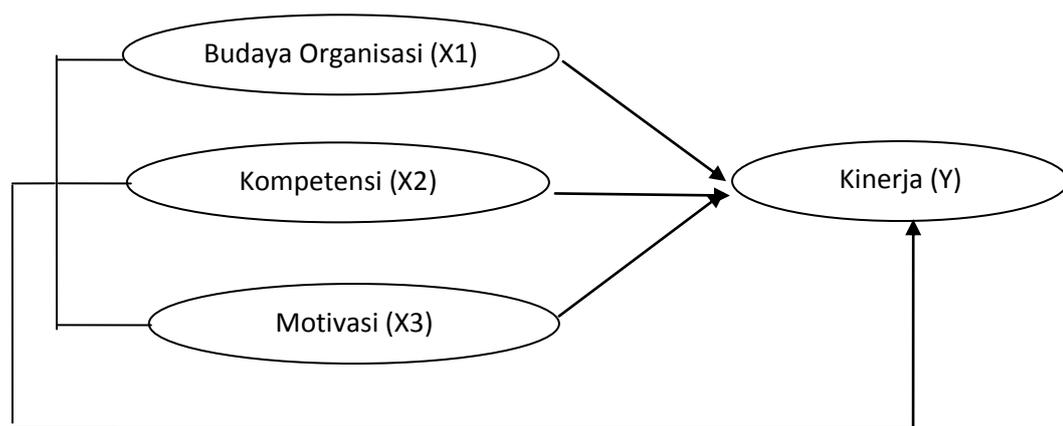
Menurut Robbins dan Coulter (2007: 136-137) adapun saran-saran yang harus diketahui untuk memotivasi karyawan adalah: mengakui perbedaan individu, mencocokkan orang dengan pekerjaan, gunakan tujuan, pastikan bahwa tujuan itu diyakini dapat dicapai, imbalan berdasarkan individu, kaitkan imbalan dengan kinerja, memeriksa sistem untuk keadilan, gunakan pengakuan, tunjukkan perhatian dan kepedulian terhadap karyawan dan jangan abaikan uang.

Menurut Sutrisno (2009: 147) pemberian motivasi kepada para karyawan merupakan kewajiban para pimpinan, agar para karyawan tersebut dapat lebih

meningkatkan volume dan mutu pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Untuk itu seorang pimpinan perlu memerhatikan hal-hal agar pemberian motivasi dapat berhasil yaitu: memahami perilaku bawahan, harus berbuat dan berperilaku realistis, tingkat kebutuhan setiap orang berbeda, mampu menggunakan keahlian, pemberian motivasi harus mengacu pada orang dan harus dapat memberi keteladanan.

## B. Kerangka Konseptual

Adapun kerangka konseptual dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:



**Gambar.2.1 Kerangka Konseptual**

Sumber: diolah oleh peneliti

Berdasarkan kerangka konseptual dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja, pengaruh kompetensi terhadap kinerja, pengaruh motivasi terhadap kinerja serta pengaruh budaya organisasi, kompetensi dan motivasi secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan.

## **1. Pengaruh Budaya Organisasi dengan Kinerja Karyawan**

Budaya perusahaan makin berperan penting disekitar tahun 1990-an dimana terjadi merger, akuisisi secara besar-besaran. Hal itu dapat mengubah persepsi pemegang saham, masyarakat dan dapat merusak budaya perusahaan yang diakuisisi. Dalam kondisi yang demikian itu lahirlah teori “Hubungan Budaya dan Kinerja Perusahaan”, walaupun banyak faktor yang mempengaruhi kinerja perusahaan, namun salah satu faktor yang sangat penting adalah budaya perusahaan itu sendiri. Oleh sebab itu budaya perusahaan harus mendapat prioritas pertama dalam kehidupan suatu organisasi perusahaan. Sebab ia merupakan pelita yang memberi terang kepada semua orang yang melibatkan diri dalam perusahaan tersebut (Darsono, 2009: 262). Selanjutnya Darsono (2009: 265) mengatakan hubungan antara budaya perusahaan dan kinerja perusahaan adalah hubungan dialektis, artinya perilaku manusia dalam perusahaan itu adalah gerak saling hubungan untuk mencapai satu tujuan utama yaitu laba untuk kelangsungan hidup perusahaan atau kelangsungan hidup karyawannya.

Budaya Organisasi memberikan pengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Budaya organisasi yang terbina dengan baik dalam organisasi akan mempengaruhi perilaku pegawai yang selanjutnya akan bermuara pada prestasi kerja pegawai. Dalam organisasi, implementasi budaya dirupakan dalam bentuk perilaku, artinya perilaku individu dalam organisasi akan diwarnai oleh budaya organisasi yang bersangkutan. Perilaku pegawai yang sesuai dengan budaya organisasi tersebut akan memberikan efek pada meningkatnya kinerja pegawai, karena budaya perusahaan ditetapkan oleh manajemen demi mewujudkan visi dan

misi perusahaan yang salah satunya adalah menciptakan kompetensi pegawai yang berkinerja tinggi. Dengan demikian budaya organisasi menjadi salah satu kriteria penting dalam menentukan pertumbuhan dan kesuksesan organisasi (Atmosoeprapto: 2011: 57).

Pasaribu (2015: 55) menyatakan bahwa jika budaya organisasi menekankan pada pentingnya kualitas produk dan pelayanan prima, maka konsumen akan mendapatkan tanggapan atas keluhannya secara sopan, baik dan cepat, sedangkan pengaruh budaya organisasi pada proses organisasi terutama pada kinerja organisasi ditemukan fakta dari penelitian bahwa agar dapat diberikan pengaruh pada kinerja, budaya organisasi harus kuat. Artinya persetujuan atau ketidaksetujuan harus dinyatakan kepada siapa saja yang bertindak konsisten atau tidak konsisten dengan budaya, juga harus ada persetujuan yang luas dan bersama tentang nilai diantara semua anggota organisasi. Hanya dalam dua kondisi tersebut budaya akan memberikan pengaruh kinerja.

Menurut Rachmawati (2009: 125) membangun budaya yang kuat atau unggul sangat diperlukan bagi organisasi atau erusahaa. Budaya perusahaan yang kuat akan menghasilkan komitmen, kepuasan kerja serta kinerja karyawan yang tinggi bagi perusahaan. Disisi lain budaya yang kuat memiliki fungsi sebagai alat untuk mencapai tujuan pengembangan usaha, pengembangan sumber daya manusia agar semakin berkualitas serta sebagai andalan daya saing organisasi atau perusahaan.

Sesuai dengan hubungan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai maka peneliti tertarik melakukan penelitian tentang pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai.

## **2. Pengaruh Kompetensi dengan Kinerja Karyawan**

Kompetensi merupakan karakteristik individu yang mendasari kinerja atau perilaku ditempat kerja. Kinerja dipekerjaan dipengaruhi oleh: a). pengetahuan kemampuan dan sikap; b). gaya kerja, kepribadian, kepentingan/minat, dasar-dasar, nilai sikap, kepercayaan dan gaya kepemimpinan. Oleh karena itu kompetensi merupakan karakteristik yang mendasar pada setiap individu yang dihubungkan dengan kriteria yang direferensikan terhadap kinerja yang unggul atau efektif dalam sebuah pekerjaan atau situasi (Wibowo, 2007: 272).

Kinerja mempunyai hubungan klausal dengan kompetensi (*competency* atau *ability*). Kinerja merupakan fungsi dari kompetensi, sikap dan tindakan. Kompetensi melukiskan karakteristik pengetahuan, keterampilan, perilaku dan pengalaman untuk melakukan suatu pekerjaan atau peran tertentu secara efektif. Pengetahuan melukiskan apa yang terdapat dalam kepala seseorang, mengetahui kesadaran atau pemahaman mengenai sesuatu, misalnya pemahaman mengenai pekerjaan. Keterampilan melukiskan kemampuan yang dapat diukur yang telah dikembangkan melalui praktik, pelatihan atau pengalaman. Kompetensi secara objektif dapat diukur dan dikembangkan melalui supervisi, manajemen kinerja dan program pengembangan SDM (Wirawan, 2009: 9).

Moehariono (2012: 10) menyatakan bahwa pengelolaan sumber daya manusia memang harus dikelola secara benar dan seksama agar tujuan dan sasaran organisasi dapat dicapai melalui pengelolaan sumber daya yang optimal. Ada

beberapa tindakan manajemen yang harus dilakukan dalam proses mengelola sumber daya manusia yang meliputi beberapa proses antara lain organisasi harus mengidentifikasi dan mengembangkan kompetensi individu kearah kinerja karyawan.

### **3. Pengaruh Motivasi dengan Kinerja Karyawan**

Menurut Wibowo (2007: 321) bahwa apabila pekerja mempunyai motivasi untuk mencapai tujuan pribadinya, maka mereka harus meningkatkan kinerja. Meningkatnya kinerja pekerja akan meningkatkan pula kinerja organisasi. Dengan demikian, meningkatnya motivasi pekerja akan meningkatkan kinerja individu, kelompok maupun organisasi.

Menurut Moekijat (2010: 183) para peneliti menunjukkan bahwa suatu tingkat motivasi yang tinggi dapat mengakibatkan moril yang tinggi-suatu sikap dan persamaan yang positif terhadap perusahaan, pekerjaan, atasan, teman-teman sekerja, dan orang-orang bawahan dan moril yang tinggi mempunyai hubungan yang positif dengan hasil yang tinggi. Jadi motivasi mempengaruhi moril yang selanjutnya mempengaruhi hasil.

Setiap organisasi tentu ingin mencapai tujuan. Untuk mencapai tujuan tersebut, peranan manusia yang terlibat didalamnya sangat penting. Untuk menggerakkan manusia agar sesuai dengan yang dikehendaki organisasi, maka haruslah dipahami motivasi manusia yang bekerja di dalam organisasi tersebut, karena motivasi inilah yang menentukan perilaku orang-orang untuk bekerja, atau dengan kata lain perilaku merupakan cerminan yang paling sederhana dari motivasi (Sutrisno, 2009: 109).

Menurut Sulistiyani dan Rosidah (2009: 236) apabila motivasi tinggi dengan didukung oleh kemampuan yang tinggi maka kinerja pegawai juga tinggi dan sebaliknya. Hanya saja yang menjadi permasalahan adalah jika motivasi tinggi tetapi tanpa didukung oleh kemampuan yang cukup, maka pada prinsipnya pegawai tersebut memiliki minat yang tinggi namun kemampuan kurang. Jika kasus ini ditemui, maka pegawai tersebut harus ditingkatkan kemampuannya baik melalui jalur khusus, pendidikan atau pelatihan. Sedangkan sebaliknya jika pegawai tersebut memiliki kemampuan yang cukup namun tidak mempunyai motivasi yang tinggi, maka kasus ini dapat diselesaikan dengan pemberian *incentif* atau penghargaan. Dengan *incentive* tersebut maka orang yang memiliki kemampuan akan termotivasi.

Menurut Bangun (2012: 312) berbagai hasil penelitian menyimpulkan bahwa motivasi akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja, dan penurunan tingkat perputaran dan absensi kerja. Berbagai permasalahan motivasi yang dihadapi oleh banyak perusahaan hanya untuk memecahkan permasalahan dalam jangka pendek saja. Sebagai bukti ini ditemukan masih banyak permasalahan yang berulang-ulang pada persoalan yang sama, sehingga para manajer terlihat kewalahan mencari metode yang paling tepat.

#### **4. Pengaruh Budaya Organisasi, Kompetensi dan Motivasi Secara Bersama-Sama Terhadap Kinerja Karyawan**

Pengaruh budaya organisasi, kompetensi dan motivasi secara bersama-sama dapat dilihat dari beberapa hasil penelitian yang telah dilakukan.

**Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu**

No	Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Sumber
1	Safwan, Nadirsyah dan Syukri Abdullah	Pengaruh Kompetensi dan Motivasi Terhadap Kinerja Pengelolaan Keuangan Daerah Pada Pemerintah Daerah kabupaten Pidie Jaya	kompetensi dan motivasi berpengaruh terhadap kinerja pengelolaan keuangan daerah baik secara parsial maupun secara bersama-sama.	Jurnal Akuntansi Pasca Sarjana Universitas Syiah Kuala Vol.3, no.1, Februari 2014
2	Cut Ena Suryana, Mukhlis Yunus dan Amri	Pengaruh Komitmen, Kompetensi, Motivasi dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Serta Dampaknya Pada Kinerja Pegawai Badan Kesatuan Bangsa Politik dan Perlindungan Masyarakat Aceh	komitmen organisasi, Kompetensi, Motivasi dan Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja Kinerja Pegawai Badan Kesatuan Bangsa Politik dan Perlindungan Masyarakat Aceh.	Jurnal Manajemen Pascasarjana Universitas Syiah Kuala Vol.4. no.2, Mei 2015
3	Bambang Prasetio, R.Adri Satriawan Surya dan Azhari S	Pengaruh Motivasi Kerja, Budaya Organisasi Dan Kompetensi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di Bagian Keuangan SKPD Pemerintahan Provinsi Riau.	Motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Budaya organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Kompetensi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai.	JOM FEKON Vol.1 No.2 Oktober 2014

### **C. Hipotesis**

Adapun Hipotesis pada penelitian ini adalah:

1. Ada pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan
2. Ada pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan
3. Ada pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan
4. Ada pengaruh Budaya Organisasi, Kompetensi dan Motivasi secara bersama-sama terhadap Kinerja Karyawan

## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### A. Pendekatan Penelitian

Berdasarkan masalah yang diselidiki dalam penelitian ini, tempat dan waktu penelitian yang dilakukan serta teknik dan alat yang digunakan, maka pendekatan penelitian yang digunakan adalah studi kasus dengan jenis penelitian deskriptif kuantitatif. Adapun sifat penelitian ini adalah penelitian *explanatory*.

#### B. Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk melihat pengaruh budaya organisasi, kompetensi dan motivasi terhadap kinerja karyawan pengolahan PKS Sawit Langkat PT. Perkebunan Nusantara IV yang dilaksanakan pada Bulan Desember 2017 - Februari 2018.

Tabel.3.1 Jadwal Penelitian

No	Kegiatan	Bulan/Minggu															
		Des-17				Jan-18				Feb-18				Mar-18			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Penelitian Pendahuluan	■															
2	Penulisan Proposal Tesis		■	■	■												
3	Kolokium				■	■											
4	Perbaikan Proposal Tesis				■	■	■										
5	Acc Proposal Tesis						■	■									
6	Penyebaran Angket							■	■								
7	Pengumpulan Data								■	■							
8	Analisa Data									■	■	■	■				
9	Bimbingan Tesis										■	■	■	■			
10	Seminar Hasil														■	■	
11	Sidang Tesis															■	■

Proses penelitian dimulai dari penelitian pendahuluan dan persetujuan judul penelitian sampai dengan sidang hasil dilakukan.

### C. Defenisi Operasional

Tabel.3.2 Operasional Variabel

Variabel	Defenisi	Indikator	Skala Pengukuran
Budaya Organisasi	Budaya organisasi adalah nilai-nilai yang menjadi pedoman sumber daya manusia untuk menghadapi permasalahan eksternal dan usaha penyesuaian integrasi kedalam organisasi sehingga masing-masing anggota organisasi harus memahami nilai-nilai yang ada dan bagaimana mereka harus bertindak atau berperilaku (Susanto, 2007: 75)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Inovasi dan pengambilan resiko</li> <li>2. Perhatian kerincian</li> <li>3. Filosofi</li> <li>4. Orientasi</li> <li>5. Keagresifan</li> <li>6. Kemantapan</li> </ol>	Skala Likert
Kompetensi	Kompetensi adalah kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut (Wibowo, 2007: 271)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pengetahuan</li> <li>2. Keterampilan</li> <li>3. Sikap Kerja</li> </ol>	Skala Likert

Motivasi	Motivasi dapat didefinisikan sebagai suatu tindakan untuk memengaruhi orang lain agar berperilaku ( <i>to behave</i> ) secara teratur. Motivasi merupakan tugas bagi manager untuk memengaruhi orang lain (karyawan) dalam suatu perusahaan (Bangun, 2012: 313)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tanggung jawab</li> <li>2. Memiliki tujuan yang jelas</li> <li>3. Melaksanakan tugas dengan target yang jelas</li> <li>4. Memiliki rasa senang dalam bekerja</li> <li>5. Ada umpan balik atas hasil pekerjaan</li> <li>6. Selalu berusaha untuk menunggu orang lain</li> <li>7. Mengutamakan prestasi dari apa yang dikerjakan</li> </ol>	Skala Likert
Kinerja	Kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu (Wirawan, 2009: 5)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kualitas kerja</li> <li>2. Kuantitas kerja</li> <li>3. Keandalan kerja</li> <li>4. sikap</li> </ol>	Skala Likert

## D. Populasi dan Sampel

### 1. Populasi

Populasi dalam penelitian ini yaitu karyawan pengolahan PKS Sawit Langkat PT. Perkebunan Nusantara IV yang berjumlah 67 orang . Menurut Sugiyono (2016: 61) populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya.

## **2. Sampel**

Sugiyono (2016: 62) menyatakan bahwa sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki populasi. Sampel yang diambil dari populasi harus betul-betul representatif (mewakili). Sampling jenuh adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel. Dalam hal ini banyaknya sampel yang digunakan adalah 67 orang.

### **E. Teknik Pengumpulan Data**

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode survei dan teknik pengumpulan data menggunakan angket yang diwujudkan dalam bentuk pernyataan. Survei adalah mengumpulkan data sebanyak-banyaknya mengenai faktor-faktor yang merupakan pendukung untuk memecahkan masalah dan juga bermaksud untuk menentukan kesamaan status dengan cara membandingkannya dengan standar yang sudah ditemukan. Survei bertujuan untuk memantapkan atau mempertajam suatu rencana penelitian.

Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya. Teknik pengambilan data dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan angket tertutup yang berupa pernyataan tertulis yang diberikan kepada responden untuk diisi sesuai dengan keadaan sebenarnya. Angket dalam penelitian ini berbentuk skala likert, berupa butir pernyataan-pernyataan yang diikuti oleh kolom-kolom yang menunjukkan tingkatan: Sangat Setuju (SS), Setuju (S), Tidak Setuju (TS), Sangat Tidak Setuju (STS).

## **F. Instrumen Penelitian**

Pengisian instrumen dilakukan oleh karyawan dalam bentuk pernyataan-pernyataan menyangkut lima (5) indikator tersebut dan memiliki lima (5) alternatif jawaban yaitu: SS (sangat setuju), S (setuju), RR (ragu-ragu), TS (tidak setuju), STS (sangat tidak setuju). Untuk pernyataan positif bernilai SS=5, S=4, RR=3, TS=2, STS=1 sebaliknya untuk pernyataan negatif bernilai SS=1, S=2, RR=3, TS=4, STS=5.

## **G. Teknik Analisis Data**

### **1. Pengujian validitas dan reliabilitas pertanyaan**

Dalam penelitian ini akan dilakukan analisis data dengan tahapan:

#### **a. Uji Validitas**

Untuk menguji apakah instrumen yang dipakai cukup layak untuk digunakan sehingga dapat menghasilkan data yang akurat sesuai dengan tujuan pengukurannya maka dilakukan dengan uji validitas.

Menurut Umar (2009: 189) untuk melakukan uji validitas instrumen dengan melakukan uji coba pengukur pada sejumlah responden, responden diminta untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan yang ada. Jumlah responden untuk uji coba disarankan minimal 30 orang, agar distribusi skor (nilai) akan lebih mendekati kurva normal.

Pengujian validitas menggunakan SPSS versi 17.00 dengan kriteria sebagai berikut:

- a) Jika  $r$  hitung positif dan  $r$  hitung  $>$   $r$  tabel maka pertanyaan dinyatakan valid

b) Jika  $r$  hitung negatif dan  $r$  hitung  $<$   $r$  tabel maka pertanyaan dinyatakan tidak valid.

c)  $r$  hitung dapat dilihat pada kolom *corrected item – total correlation*.

Nilai  $r$  tabel dengan ketentuan  $N =$  jumlah kasus  $= 30$  dan tingkat signifikansi sebesar  $5\%$ , maka angka yang diperoleh  $= 0,361$ .

**Tabel 3.3**  
**Validitas Data Variabel Bebas  $X_1$  (Budaya Organisasi)**

	Cronbach's Alpha if Item Deleted	r Tabel	Keterangan
Pertanyaan 1	0.973	0.361	Valid
Pertanyaan 2	0.966	0.361	Valid
Pertanyaan 3	0.958	0.361	Valid
Pertanyaan 4	0.963	0.361	Valid
Pertanyaan 5	0.958	0.361	Valid
Pertanyaan 6	0.958	0.361	Valid
Pertanyaan 7	0.960	0.361	Valid
Pertanyaan 8	0.957	0.361	Valid
Pertanyaan 9	0.960	0.361	Valid
Pertanyaan 10	0.958	0.361	Valid

Sumber: Data diolah (2018)

Setelah dilakukan pengujian validitas data variabel budaya organisasi ( $X_1$ ) yang terlihat pada Tabel 3.3, seluruh pernyataan adalah valid yaitu nilai *corrected item total correlation* seluruhnya bernilai lebih besar dari 0,361.

**Tabel 3.4**  
**Validitas Data Variabel Bebas  $X_2$  (Kompetensi)**

	Cronbach's Alpha if Item Deleted	r tabel	Keterangan
Pertanyaan 1	0.956	0.361	Valid
Pertanyaan 2	0.923	0.361	Valid
Pertanyaan 3	0.892	0.361	Valid
Pertanyaan 4	0.922	0.361	Valid
Pertanyaan 5	0.892	0.361	Valid
Pertanyaan 6	0.892	0.361	Valid

Sumber: Data diolah (2018)

Setelah dilakukan pengujian validitas data variabel kompetensi ( $X_2$ ) yang terlihat pada Tabel 3.4, seluruh pernyataan adalah valid yaitu nilai *corrected item total correlation* seluruhnya bernilai lebih besar dari 0,361.

**Tabel 3.5**  
**Validitas Data Variabel Bebas  $X_3$  (Motivasi)**

	Cronbach's Alpha if Item Deleted	r Tabel	Keterangan
Pertanyaan 1	0.964	0,361	Valid
Pertanyaan 2	0.960	0,361	Valid
Pertanyaan 3	0.956	0,361	Valid
Pertanyaan 4	0.958	0,361	Valid
Pertanyaan 5	0.954	0,361	Valid
Pertanyaan 6	0.956	0,361	Valid
Pertanyaan 7	0.956	0,361	Valid
Pertanyaan 8	0.954	0,361	Valid
Pertanyaan 9	0.964	0,361	Valid
Pertanyaan 10	0.960	0,361	Valid
Pertanyaan 11	0.956	0,361	Valid
Pertanyaan 12	0.958	0,361	Valid

Sumber: Data diolah (2018)

Setelah dilakukan pengujian validitas data variabel motivasi ( $X_3$ ) yang terlihat pada Tabel 3.5, seluruh pernyataan adalah valid yaitu nilai *corrected item total correlation* seluruhnya bernilai lebih besar dari 0,361.

**Tabel 3.6**  
**Validitas Data Variabel Terikat Y (Kinerja)**

	Cronbach's Alpha if Item Deleted	R Tabel	Keterangan
Pertanyaan 1	0.940	0,361	Valid
Pertanyaan 2	0.936	0,361	Valid
Pertanyaan 3	0.925	0,361	Valid
Pertanyaan 4	0.933	0,361	Valid
Pertanyaan 5	0.920	0,361	Valid
Pertanyaan 6	0.926	0,361	Valid
Pertanyaan 7	0.940	0,361	Valid
Pertanyaan 8	0.920	0,361	Valid

Sumber: Data diolah (2018)

Setelah dilakukan pengujian validitas data variabel kinerja (Y) yang terlihat pada Tabel 3.6, seluruh pernyataan adalah valid yaitu nilai *corrected item total correlation* seluruhnya bernilai lebih besar dari 0,361.

#### **b. Uji Realibilitas**

Untuk mengetahui konsistensi atau kepercayaan hasil ukur yang mengandung kecermatan pengukuran maka dilakukan uji reliabilitas. Menurut Ghozali (2005) bahwa pengukuran reliabilitas dilakukan dengan cara *One Shot*. Disini pengukurannya hanya sekali saja dan kemudian hasilnya dibandingkan dengan pertanyaan lain atau mengukur korelasi antar jawaban pertanyaan. Suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai Cronbach Alpha > 0,60 (Nunnally dalam Ghozali, 2005).

Butir pertanyaan yang sudah dinyatakan valid dalam uji validitas ditentukan reliabilitasnya dengan kriteria sebagai berikut:

- a) Jika positif atau lebih besar dari  $\alpha$  maka pertanyaan reliabel.
- b) Jika negatif atau lebih kecil dari  $\alpha$  maka pertanyaan tidak reliabel.

Menurut Kuncoro (Situmorang et al, 2011: 40) suatu konstruk atau variable dinyatakan reliabel jika memberikan nilai Cronbach's Alpha  $> 0,80$  atau nilai Cronbach's alpha  $> 0,60$  (Ghozali).

**Tabel 3.7**  
**Reliabilitas Data Variabel X<sub>1</sub>**

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.965	10

Sumber: Data diolah (2018)

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat nilai *cronbach's alpha* 0,965 lebih besar dari 0,8 berarti data telah reliabel.

**Tabel 3.8**  
**Reliabilitas Data Variabel X<sub>2</sub>**

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.928	6

Sumber: Data diolah (2018)

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat nilai *cronbach's alpha* 0,928 lebih besar dari 0,8 berarti data telah reliabel.

**Tabel 3.9**  
**Reliabilitas Data Variabel X<sub>3</sub>**

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.962	12

Sumber: Data diolah (2018)

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat nilai *cronbach's alpha* 0,962 lebih besar dari 0,8 berarti data telah reliabel.

**Tabel 3.10**  
**Reliabilitas Data Variabel Y**

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.938	8

Sumber: Data diolah (2018)

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat nilai *cronbach's alpha* 0,938 lebih besar dari 0,8 berarti data telah reliabel.

## 2. Pengujian Asumsi Klasik

### a. Uji Normalitas data

Uji normalitas data bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi antara variabel bebas dan variabel terikat mempunyai distribusi normal atau tidak.

Untuk menguji Normalitas data dapat menggunakan 2 (dua) cara yaitu:

#### 1) Uji P-Plot.

Uji normalitas dapat dilihat dengan memperhatikan penyebaran data (titik) pada *P-P Plot of Regression Standardized Residual* melalui SPSS, dimana:

- a) Jika data menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.
- b) Jika data menyebar jauh dari garis diagonal dan atau tidak mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.

#### 2) Uji kolmogorof smirnov test.

Uji dilakukan untuk mengetahui distribusi data normal atau tidak.

- a) Jika nilai  $Asymp\ sig > 0.5$  Maka data Berdistribusi normal

- b) Jika nilai Asymp sig < 0,5 Maka data tidak normal

### **b. Uji Multikolinearitas**

Menurut Ghozali (2006: 91) Multikolinearitas berarti adanya hubungan linier yang sempurna atau pasti di antara beberapa atau semua variabel yang menjelaskan dari model regresi. Untuk mendeteksi ada atau tidaknya multikolinieritas dapat dilakukan dengan melihat toleransi variabel atau *varian Inflation Factor* (VIF) dengan membandingkan sebagai berikut:

- 1)  $VIF < 5$  maka tidak terdapat multikolinieritas.
- 2)  $VIF > 5$  terdapat multikolinieritas.

### **c. Uji Heterokedastisitas**

Uji heterokedastisitas bertujuan menguji apakah dari model regresi terjadi ketidaksamaan varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Model regresi yang baik adalah homokedastisitas atau tidak terjadi heterokedastisitas. Uji heterokedastisitas dilakukan dengan melihat ada tidaknya pola tertentu pada grafik scatter plot antara SRESID (residual) dan ZPRED (prediksi variabel terkait). Dasar analisisnya dapat dilihat: (1) jika titik-titik yang ada membentuk pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar kemudian menyempit), maka mengindikasikan telah terjadi heterokedastisitas. (2) jika tidak ada pola yang jelas serta titik-titik menyebar diatas dan dibawah angka nol pada sumbu y, maka tidak terjadi heterokedastisitas.

### 3. Analisis Regresi Linier Berganda

Metode analisis data yang digunakan untuk menguji hipotesis penelitian yaitu pengaruh budaya organisasi, kompetensi dan motivasi terhadap kinerja karyawan digunakan Analisis Regresi berganda. Penggunaan analisis regresi berganda akan menunjukkan variabel yang dominan dalam mempengaruhi variabel terikat dan mengetahui sumbangan efektif dari masing-masing variabel.

Rumus Regresi Berganda adalah sebagai berikut :

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + \varepsilon$$

Dimana:

Y = Kinerja karyawan

X1 = Budaya Organisasi

X2 = Kompetensi

X3 = Motivasi

b<sub>1</sub>,b<sub>2</sub>,b<sub>3</sub> = koefisien regresi

A = konstanta

ε = error

Untuk menguji apakah hipotesis diajukan diterima atau ditolak digunakan statistik F (uji F). Dalam hal ini F hitung dibandingkan dengan F tabel:

Jika F hitung < F tabel, maka Ho diterima dan Ha ditolak

Jika F hitung > F tabel, maka Ho ditolak dan Ha diterima

Cara lain adalah jika tingkat kepercayaan lebih kecil dari 95% maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak, sedangkan jika tingkat kepercayaan lebih besar dari 95% maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima.

Sedangkan pengujian hipotesis secara parsial adalah:

- a)  $H_0=B_1=0$  (budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan)
- b)  $H_a=B_1\neq 0$  (budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan)
- c)  $H_0=B_2=0$  (kompetensi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan)
- d)  $H_a=B_2\neq 0$  (kompetensi berpengaruh terhadap kinerja karyawan)
- e)  $H_0=B_3=0$  (motivasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan)
- f)  $H_a=B_3\neq 0$  (motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan)

Kriteria pengambilan keputusan  $t$  hitung dibandingkan dengan  $t$  tabel, jika  $t$  hitung  $<$   $t$  tabel, maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak, sedangkan jika  $t$  hitung  $>$   $t$  tabel, maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Cara lain adalah jika tingkat kepercayaan lebih kecil dari 95% maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak, sedangkan jika tingkat kepercayaan lebih besar dari 95% maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima.

#### **4. Uji Hipotesis**

##### **a. Uji $t$**

Uji statistik  $t$  disebut juga sebagai uji signifikansi individual. Uji ini menunjukkan seberapa jauh pengaruh variabel independen secara parsial terhadap variabel dependen. Bentuk pengujiannya adalah:

$H_0 : b_1 = 0$ , artinya suatu variabel independen secara parsial tidak berpengaruh terhadap variabel dependen,

$H_a : b_1 \neq 0$ , artinya suatu variabel independen secara parsial berpengaruh terhadap variabel dependen.

Kriteria pengambilan keputusan:

Jika nilai signifikansi ( $t$  hitung  $<$   $t$  tabel) maka  $H_0$  ditolak

Jika nilai signifikansi ( $t$  hitung  $>$   $t$  tabel) maka  $H_0$  diterima

Rumus Uji  $t$  adalah sebagai berikut: (Sugiyono, 2012: 292)

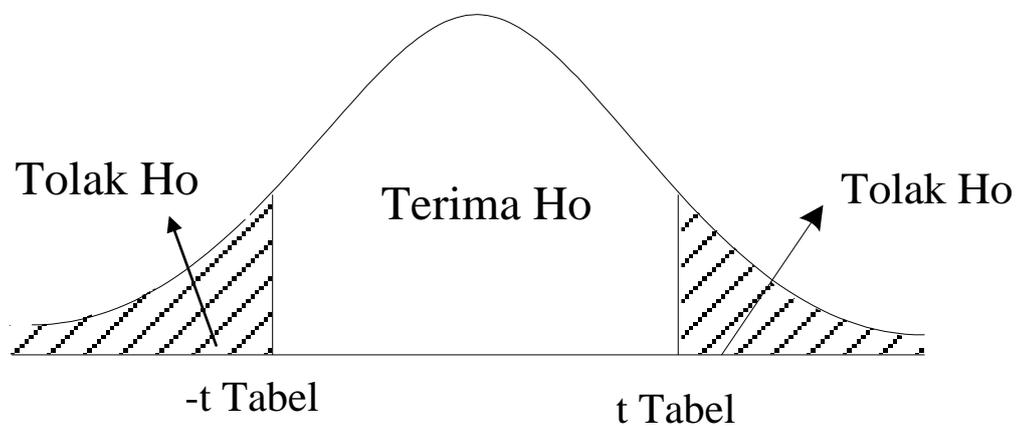
$$t = \frac{r\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}}$$

keterangan:

$t$  = nilai  $t$  hitung

$r$  = nilai koefisien korelasi

$n$  = jumlah sampel



**Gambar 3.1**  
**Kriteria Pengujian Hipotesis (Uji  $t$ )**

### b. Uji Signifikan Simultan (Uji- F)

Uji ini pada dasarnya menunjukkan apakah semua variabel independen yang dimasukkan dalam model ini mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel dependen. Bentuk pengujiannya:

Ho :  $b_1 = 0$ , artinya semua variabel independen secara simultan tidak berpengaruh terhadap variabel dependen

Ha :  $b_1 \neq 0$ , artinya semua variabel independen secara simultan berpengaruh terhadap variabel dependen.

Kriteria pengambilan keputusan:

Jika nilai signifikansi (F hitung < F tabel) maka Ho diterima

Jika nilai signifikansi (F hitung > F tabel) maka Ho ditolak

Rumus Uji F seperti yang dikemukakan oleh Sugiyono (2012: 57) sebagai berikut:

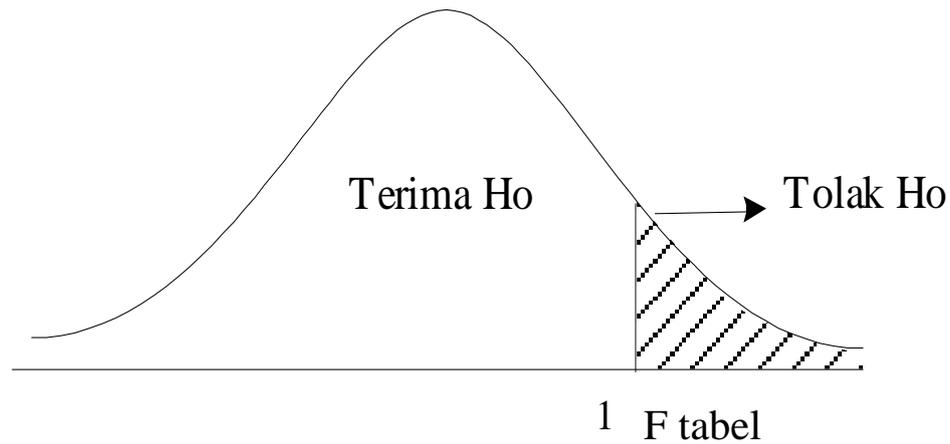
$$F = \frac{R^2(N - m - 1)}{m(1 - R^2)}$$

Keterangan:

N = banyak sampel

m = banyak prediktor

R = koefisien korelasi antara kriterium dengan predictor



**Gambar 3.2**  
**Kriteria Pengujian Hipotesis (Uji F)**

**c. Koefisien Determinasi ( $R^2$ )**

Determinasi digunakan untuk melihat seberapa besar kontribusi variabel bebas terhadap variabel terikat. Dengan kata lain nilai koefisien determinan digunakan untuk mengukur besarnya kontribusi variabel yang diteliti X dan Y sebagai variabel terikatnya. Semakin besar nilai koefisien determinasi maka semakin baik kemampuan variabel X menerangkan variabel Y. Jika determinasi ( $R^2$ ) semakin besar (mendekati 1), maka dapat dikatakan bahwa pengaruh variabel X adalah besar terhadap variabel Y. Rumus koefisien determinasinya adalah sebagai berikut:

$$D = R^2 \times 100\%.$$

Hal ini menunjukkan model yang digunakan semakin kuat untuk menerangkan pengaruh variabel X terhadap variabel Y. Sebaliknya jika

determinasi ( $R^2$ ) semakin kecil (mendekati nol), maka dapat dikatakan bahwa pengaruh variabel X terhadap variabel Y semakin kecil. Hal ini menunjukkan bahwa model yang digunakan semakin tidak kuat untuk menerangkan pengaruh variabel X terhadap variabel Y.

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **A. Hasil Penelitian**

##### **1. Karakteristik Tempat Penelitian**

###### **1.1. Gambaran Umum PKS Sawit Langkat PT. Perkebunan**

###### **Nusantara IV.**

PT. Perkebunan Nusantara IV merupakan Badan Usaha Milik Negara bidang perkebunan yang berkedudukan di Medan, Provinsi Sumatera Utara. Pada umumnya perusahaan-perusahaan perkebunan di Sumatera Utara memiliki sejarah panjang sejak zaman Belanda.

Pada awalnya keberadaan perkebunan ini merupakan milik maskapai Belanda yang dinasionalisasi pada tahun 1959, dan selanjutnya berdasarkan kebijakan Pemerintah telah mengalami beberapa kali perubahan organisasi sebelum akhirnya menjadi PT. Perkebunan Nusantara IV.

Pada tahun 1985 sesuai Undang-undang Nomor 86 Tahun 1958, perusahaan-perusahaan swasta asing (Belanda) seperti HVA dan RCMA dinasionalisasikan oleh Pemerintah Republik Indonesia dan kemudian dilebur menjadi Perusahaan Milik Pemerintah melalui Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 1959. Selanjutnya pada tahun 1967 Pemerintah melakukan pengelompokan menjadi Perusahaan Terbatas Persero, dengan nama resmi PT. Perkebunan I s.d. IX (Persero).

Pada tahun 1994 PTP VI, VII dan VIII digabung dalam kelompok PTP. Sumut - III, kemudian berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor : 9 Tahun 1996

semua PTP yang ada di Indonesia dikelompokkan kembali melalui penggabungan dan pemisahan proyek-proyek yang melahirkan PT. Perkebunan Nusantara (PTPN-I s.d. PTPN-XIV). Terhitung sejak 11 Maret 1996, gabungan PTP VI, VII, dan VIII diberi nama PT.Perkebunan Nusantara IV, yang kini berkantor Pusat di Jalan Letjend Soeprapto Nomor 2 Medan.

## **1.2 Visi Dan Misi Perusahaan**

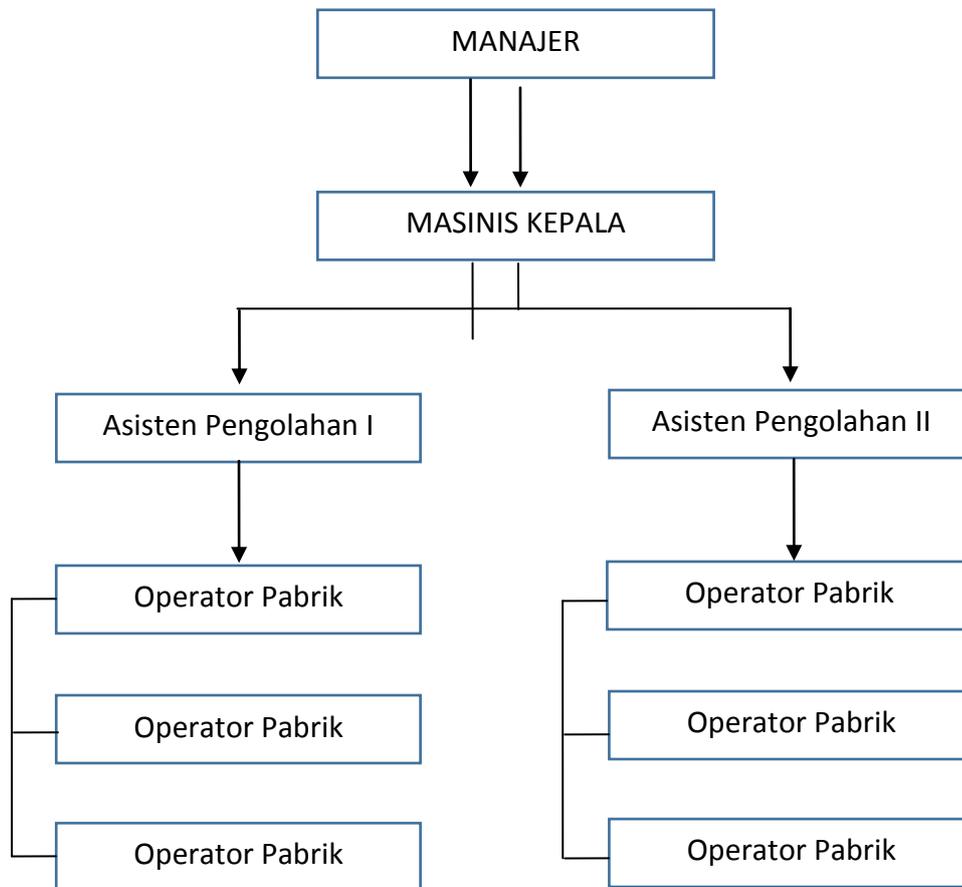
### **Visi**

Visi Menjadi perusahaan unggul dalam usaha agroindustri yang terintegrasi.

### **Misi**

1. Menjalankan usaha dengan prinsip-prinsip usaha terbaik, inovatif dan berdaya saing tinggi.
2. Menyelenggarakan usaha agroindustri berbasis kelapa sawit, teh dan karet.
3. Mengintegrasikan usaha agroindustri hulu, hilir dan produk baru, pendukung agroindustri dan penyalahgunaan aset dengan preferensi pada teknolog terkini yang teruji (proven) dn berwawasan lingkungan.

### 1.3 Struktur Organisasi PKS Sawit Langkat PT. Perkebunan Nusantara IV.



**Gambar 4.1**  
**Struktur Organisasi**  
**PKS Sawit Langkat PT. Perkebunan Nusantara IV**

## 2. Statistik Deskriptif

### 2.1 Statistik Deskriptif Responden penelitian

**Tabel 4.1**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Laki-Laki	67	100,0	100,0	0,0
Valid Perempuan				
Total	67	100.0	100.0	100.0

Sumber: Data diolah (2018)

Berdasarkan tabel 4.1 dapat diketahui bahwa responden yang ada keseluruhannya laki-laki yang berjumlah 67 orang (100%). Hal tersebut dikarenakan pekerjaan yang dilakukan memerlukan kekuatan fisik dan mengandung resiko.

**Tabel 4.2.**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
SD	33	49,3	49,3	64,2
SMP	10	14,9	14,9	34,3
SLTA	23	34,3	34,3	1,5
Valid Sarjana	1	1,5	1,5	
Total	67	100.0	100.0	100.0

Sumber: Data diolah (2018)

Berdasarkan table 4.2. menunjukkan data bahwa jumlah responden yang terbanyak adalah dari kelompok Sekolah Dasar (SD) yaitu sebanyak 33 orang (49,3%), kemudian dari kelompok SLTA 23 orang (34,3%), kemudian kelompok SMP 10 orang (14,9%) dan kelompok Sarjana 1 orang (1,5%) dari jumlah responden. Hal ini menunjukkan bahwa sebahagian besar karyawan yang ada di PKS Sawit Langkat, sebagian besar memiliki pendidikan dasar atau rendah. Dikarenakan pekerjaan ini tidak terlalu diperlukan keahlian khusus dan skill yang didapat di pendidikan tinggi.

**Tabel 4.3.**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Masa kerja.**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 – 5 tahun	3	4,5	4,5	40,3
16 - 20 Tahun	24	35,8	35,8	100.0
Diatas 20 tahun	40	59,7	59,7	
Total	67	100.0	100.0	

Sumber: Data diolah (2018)

Berdasarkan tabel 4.3. menunjukkan data bahwa jumlah responden yang masa kerjanya terbanyak adalah dari kelompok diatas 20 tahun yaitu sebanyak 40 orang (59,7%) dari yang masa kerja 16- 20 tahun sebanyak 24 orang (35,8%). Dari yang masa kerja 1- 5 tahun sebanyak 3 orang (4,5%). Hal tersebut juga menunjukkan jika karyawan yang bekerja di PKS Sawit Langkat PT. Perkebunan Nusantara IV memiliki loyalitas yang tinggi terhadap perusahaan yang ada .

## 2.2 Statistik Deskriptif Variabel Penelitian

### 1) Statistik Deskriptif untuk Variabel Bebas $X_1$ (Budaya Organisasi)

Dibawah ini peneliti sajikan frekwensi jawaban responden untuk variable bebas  $X_1$  (Budaya Organisasi) dengan *Statistic Descriptive Frequency* pada SPSS 17.0.

**Tabel 4.4**  
**Statistik Deskriptif Variabel Budaya Organisasi ( $X_1$ )**

No	Item Pernyataan	Sangat Tdk setuju (1)		Tidak Setuju (2)		Kurang Setuju (3)		Setuju (4)		Sangat Setuju (5)		Total	Rata-rata
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
1.	Saya setuju jika karyawan harus memiliki inovasi dan siap selalu bertanggung jawab terhadap tugas-tugas yang diberikan.							21	31.3	46	68.7	67	4.68
2.	Saya terbiasa bekerja mandiri dan siap mengambil inisiatif.							21	31.3	46	68.7	67	4.68
3.	Saya ingin jika setiap karyawan fokus terhadap tugas diberikan.					3	4.5	28	41.8	36	53.7	67	4.49
4.	Perusahaan selalu memberikan pengaruh yang baik untuk para karyawannya.			2	3			31	46.3	34	50.7	67	4.44
5.	Saya memiliki orientasi kerja yang cenderung menguntungkan perusahaan.			1	1.5	2	3	33	49.3	31	46.3	67	4.40
6.	Saya setuju jika karyawan bekerja atas kesadarannya sendiri tanpa diperintah.					3	4.5	27	40.3	37	55.2	67	4.50
7.	Saya merupakan karyawan yang agresif.					2	3	40	59.7	25	37.3	67	4.34
8.	Semua karyawan bekerja secara agresif dan bersemangat.			2	3			32	47.8	33	49.3	67	4.43
9.	Saya merasa kerja saya sudah sangat berbobot.			2	3	3	4.5	37	55.2	25	37.3	67	4.26
10.	Setiap memiliki kemantapan dalam bekerja					12	17.9	35	52.2	20	29.9	67	4.11
	<b>Total</b>			<b>7</b>	<b>1.04</b>	<b>25</b>	<b>3.7</b>	<b>305</b>	<b>45.5</b>	<b>333</b>	<b>49.7</b>	<b>670</b>	<b>44.3</b>
	<b>Rata-Rata</b>			<b>0.7</b>	<b>1.04</b>	<b>2.5</b>	<b>3.7</b>	<b>30.5</b>	<b>45.5</b>	<b>33.3</b>	<b>49.7</b>	<b>67</b>	<b>4.43</b>

Berdasarkan Tabel 4.4, untuk daftar pertanyaan Variabel budaya organisasi secara tersebar jawaban responden berada pada jawaban sangat setuju, setuju, kurang setuju dan tidak setuju dengan rata-rata karyawan sebanyak 49,7% untuk jawaban sangat setuju, rata-rata karyawan sebanyak 45,5% untuk jawaban setuju dan rata-rata karyawan sebanyak 3,7% untuk jawaban kurang setuju serta untuk rata-rata karyawan sebanyak 1,04 % untuk jawaban tidak setuju. Beberapa karyawan menjawab tidak setuju dalam hal budaya organisasi yang ada di perusahaan, menunjukkan bahwa masih ada karyawan yang merasa bahwa budaya organisasi yang ada belum kuat dalam mendukung tugas-tugas karyawan, sebaliknya yang lemah atau negatif menghambat atau bertentangan dengan tujuan- tujuan karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa masih ada diantara karyawan yang kurang memiliki semangat dan tidak terpengaruh dengan budaya organisasi yang ada diperusahaan, padahal budaya organisasi adalah pola asumsi dasar yang diciptakan, ditemukan, atau dikembangkan oleh perusahaan agar karyawan bisa menyesuaikan diri dengan masalah-masalah eksternal dan integrasi internal yang telah bekerja cukup baik serta dianggap berharga, dan karena itu budaya organisasi selalu diajarkan pada anggota baru sebagai cara yang benar untuk menyadari, berpikir, dan merasakan hubungan dengan tugas-tugas yang ada. Selain itu budaya organisasi merupakan sistem penyebaran kepercayaan dan nilai-nilai yang berkembang dalam suatu perusahaan dan mengarahkan perilaku para karyawannya.

## 2) Statistik Deskriptif untuk Variabel Bebas X<sub>2</sub> (Kompetensi)

Dibawah ini peneliti sajikan frekwensi jawaban responden untuk variable bebas X<sub>2</sub> (Kompetensi) dengan *Statistic Descriptive Frequency* pada SPSS 17.0

**Tabel 4.5**  
**Statistik Deskriptif Variabel Kompetensi (X<sub>2</sub>)**

No	Item Pernyataan	SangatTi dak setuju		Tidak Setuju		Kurang Setuju		Setuju		Sangat Setuju		Total	Rata -rata
		(1)		(2)		(3)		(4)		(5)			
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
1.	Saya setuju jika setiap karyawan harus memiliki pengetahuan yang bisa diandalkan.							24	35.8	43	64.2	67	
2.	Pengetahuan bisa dimiliki kapanpun oleh setiap karyawan tanpa diberikan oleh perusahaan.							31	46.3	36	53.7	67	
3.	Saya memiliki ketrampilan yang baik.			2	3	7	10.4	35	52.2	23	34.3	67	
4.	Saya memiliki ketrampilan yang diperoleh dari fasilitas yang diberikan oleh perusahaan.			7	10.4	17	25.4	29	43.3	14	20.9	67	
5.	Saya memiliki sikap kerja yang berbeda dengan karyawan lain.	2	3			3	4.5	40	59.7	22	32.8	67	
6.	Sikap kerja berarti sikap kemandirian dalam bekerja serta tidak banyak menuntut.					2	3	45	67.2	20	29.9	67	
	<b>Total</b>	2	0.5	9	2.2	29	7.2	204	50.7	158	39.3	402	
	<b>Rata-Rata</b>	0.3	0.5	1.5	2.2	4.8	7.2	34	50.7	26.3	39.3	67	

Berdasarkan Tabel 4.5, untuk daftar pertanyaan Variabel kompetensi secara tersebar jawaban responden berada pada jawaban sangat setuju, setuju, kurang setuju dan tidak setuju dengan rata-rata karyawan sebanyak 39,3% untuk jawaban sangat setuju, rata-rata karyawan sebanyak 50,7% untuk jawaban setuju dan rata-rata karyawan sebanyak 7,2% untuk jawaban kurang setuju serta rata-rata karyawan sebanyak 2,2% untuk jawaban tidak setuju serta rata-rata karyawan sebanyak 0,5% untuk jawaban sangat tidak setuju.

Beberapa karyawan menjawab tidak setuju dalam hal kompetensi yang ada, menunjukkan bahwa masih ada karyawan yang merasa kompetensi yang ada

belumah diperlukan dalam mendukung pekerjaan mereka. Masih ada karyawan yang memilih sangat tidak setuju terhadap pernyataan “Saya memiliki sikap kerja yang berbeda dengan karyawan lain..” Hal ini menunjukkan bahwa masih ada diantara karyawan yang merasa kompetensi belum berpengaruh terhadap pekerjaan mereka, mereka menganggap pekerjaan yang dilakukan tidak memerlukan kompetensi yang tinggi, baik secara formal maupun informal. Pekerjaan mereka hanya diperlukan kekuatan fisik, kerajinan dan ketekunan. Dan tidak ada perbedaan pekerjaan karyawan maupun hasil dari pekerjaan yang telah diselesaikan, meski mereka mempunyai latar strata pendidikan yang berbeda.

### **3) Statistik Deskriptif untuk Variabel Bebas X<sub>3</sub> (Motivasi)**

Dibawah ini peneliti sajikan frekwensi jawaban responden untuk variable bebas X<sub>3</sub> (Motivasi) dengan *Statistic Descriptive Frequency* pada SPSS 17.0.

**Tabel 4.6**  
**Statistik Deskriptif Variabel Motivasi (X<sub>3</sub>)**

No	Item Pernyataan	Sangat Tidak setuju		Tidak Setuju		Kurang Setuju		Setuju		Sangat Setuju		Total	Rata-rata
		(1)		(2)		(3)		(4)		(5)			
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
1.	Saya memiliki tanggung jawab yang sangat besar terhadap tugas-tugas yang diberikan..					6	9	40	59.7	21	31.3	67	4.2
2.	Semua karyawan bertanggung jawab terhadap tugas-tugasnya.			2	3	3	4.5	36	53.7	26	38.8	67	4.3
3.	Saya setuju jika setiap karyawan yang bekerja harus memiliki tujuan yang jelas.					2	3	34	50.7	31	46.3	67	4.4
4.	Tujuan yang jelas berarti tahu seluruh keinginan yang akan menjadi visi perusahaan.					4	6	29	43.3	34	50.7	67	4.4
5.	Saya menyukai pekerjaan yang menggunakan target untuk menilai hasil kerja.					2	3	31	46.7	34	50.7	67	4.5
6.	Saya setuju jika saya bekerja dengan target yang jelas.					2	3	25	37.3	40	59.7	67	4.6
7.	Saya menyukai pekerjaan saya.	2	3			14	20.9	12	17.9	39	58.2	67	4.3
8.	Pekerjaan yang disiapkan sesuai dengan keinginan perusahaan akan memberikan pengaruh terhadap kesejahteraan yang didapat karyawan.			2	3	4	6	45	67.2	16	23.9	67	4.1
9.	Saya setuju jika pekerjaan dilakukan dengan baik akan memberikan manfaat bagi karyawan itu sendiri.			2	3	4	6	21	31.3	40	59.7	67	4.5
10.	Saya merupakan karyawan yang terbaik diperusahaan tempat saya bekerja.							27	40.3	40	59.7	67	4.6
11.	Setiap karyawan berusaha untuk menjadi yang terbaik.					2	3	26	38.8	39	58.2	67	4.6
12.	Saya setuju jika perusahaan lebih mengutamakan prestasi kerja .					2	3	35	52.2	30	44.8	67	4.4
	<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>0.2</b>	<b>6</b>	<b>0.7</b>	<b>45</b>	<b>5.6</b>	<b>361</b>	<b>44.9</b>	<b>390</b>	<b>48.5</b>	<b>804</b>	<b>52,8</b>
	<b>Rata-Rata</b>	<b>0.2</b>	<b>0.2</b>	<b>0.5</b>	<b>0.7</b>	<b>3.75</b>	<b>5.6</b>	<b>30.1</b>	<b>44.9</b>	<b>32.5</b>	<b>48.5</b>	<b>67</b>	<b>4,4</b>

Berdasarkan Tabel 4.6, untuk daftar pertanyaan Variabel motivasi secara tersebar jawaban responden berada pada jawaban sangat setuju, setuju, kurang setuju dan tidak setuju dengan rata-rata karyawan sebanyak 48,5% untuk jawaban sangat setuju, rata-rata karyawan sebanyak 44,9% untuk jawaban setuju dan rata-rata karyawan sebanyak 5,6% untuk jawaban kurang

setuju serta rata-rata karyawan sebanyak 0.7% untuk jawaban tidak setuju dan 0.2% untuk jawaban sangat tidak setuju.

Beberapa karyawan menjawab tidak setuju dalam hal yang berkaitan motivasi, menunjukkan ada motivasi yang mereka miliki belum mampu mendorong kinerja para karyawan yang bekerja di PKS Sawit Langkat PT. Perkebunan Nusantara IV. Masih ada karyawan yang memilih sangat tidak setuju terhadap pernyataan “Saya menyukai pekerjaan saya.” Dari pernyataan tersebut menunjukkan masih ada diantara karyawan yang kurang menyukai atas pekerjaan-pekerjaan yang diberikan. Pekerjaan yang dianggap sebagai rutinitas yang harus dikerjakan setiap harinya, sering menimbulkan kebosanan bagi karyawan. Apalagi motivasi yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawannya belum memiliki dampak positif di dalam melaksanakan pekerjaannya. Selain itu motivasi kerja yang rendah karyawan atau tidak didukung sepenuhnya oleh perusahaan akan memberikan dampak negatif dalam melaksanakan tugasnya, seperti tidak mempunyai semangat bekerja, mudah menyerah, kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaannya, dan tidak dapat mencapai tujuan organisasi dengan optimal.

#### 4) Statistik Deskriptif untuk Variabel Bebas Y (Kinerja)

Dibawah ini peneliti sajikan frekwensi jawaban responden untuk variable terikat Y (Kinerja) dengan *Statistic Descriptive Frequency* pada SPSS 17.0.

**Tabel 4.7**  
**Statistik Deskriptif Variabel Kinerja (Y)**

No	Item Pernyataan	Sangat Tidak setuju		Tidak Setuju		Kurang Setuju		Setuju		Sangat Setuju		Total	Rata-rata
		(1)		(2)		(3)		(4)		(5)			
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
1.	Saya memiliki kualitas kerja yang sesuai dengan standar yang ditentukan oleh perusahaan..							21	31.3	46	68.7	67	4.7
2.	Kualitas kerja yang baik dimiliki oleh semua karyawan yang bekerja.							19	28.3	48	71.7	67	4.7
3.	Saya selalu menyiapkan semua pekerjaan yang diberikan.					4	6	41	61.2	22	32.8	67	4.3
4.	Saya menyukai semua tugas-tugas yang diberikan dalam jumlah banyak.							28	41.8	39	58.2	67	4.6
5.	Saya memiliki keahlian yang bisa diandalkan.					2	3	36	53.7	29	43.3	67	4.4
6.	Saya setuju jika semua karyawan yang bekerja sudah memiliki keahlian kerja seperti yang diharapkan perusahaan.					3	4.5	39	58.2	25	37.3	67	4.3
7	Saya memiliki sikap yang sesuai dengan jiwa seorang karyawan seharusnya.							30	44.8	37	55.2	67	4.6
8	Saya setuju jika setiap karyawan bekerja dengan semangat yang tinggi.			10	14.9	12	17.9	32	47.8	13	19.4	67	3.71
	<b>Total</b>			10	1.9	21	3.9	246	45.9	259	48.3	536	35.3
	<b>Rata-Rata</b>			1.3	1.9	2.6	3.9	30.8	45.9	32.3	48.3	67	4.4

Berdasarkan Tabel 4.7, untuk daftar pertanyaan Variabel kinerja secara tersebar jawaban responden berada pada jawaban sangat setuju, setuju, kurang setuju dan tidak setuju dengan rata-rata karyawan sebanyak 48,3% untuk jawaban sangat setuju, rata-rata karyawan sebanyak 45,9% untuk jawaban setuju dan rata-rata karyawan sebanyak 3,9% untuk jawaban kurang setuju serta rata-rata karyawan sebanyak 1,9% untuk jawaban tidak setuju.

Beberapa karyawan menjawab tidak setuju dalam hal kinerja, menunjukkan ada karyawan yang kinerjanya belum sesuai dengan yang diharapkan. Masih ada karyawan yang memilih kurang setuju terhadap pernyataan “Saya selalu menyiapkan semua pekerjaan yang diberikan.” Hal itu mencerminkan jika tidak semua karyawan mampu menyiapkan semua pekerjaannya. Padahal apabila semua pekerjaan dapat terselesaikan maka akan menyebabkan peningkatan kinerja karyawan akan membawa kemajuan bagi perusahaan untuk dapat bertahan dalam suatu persaingan lingkungan bisnis yang tidak stabil, oleh karena itu upaya-upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan merupakan tantangan manajemen yang paling serius karena keberhasilan untuk mencapai tujuan dan kelangsungan hidup perusahaan tergantung pada kualitas kinerja sumber daya manusia yang ada di dalamnya.

### **3. Uji Asumsi Klasik**

Uji asumsi klasik digunakan untuk melihat atau menguji apakah suatu model layak atau tidak layak digunakan dalam penelitian. Uji asumsi klasik yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

#### **3.1 Uji Normalitas Data**

Uji normalitas data bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi antara variabel bebas dan variabel terikat mempunyai distribusi normal atau tidak dengan menggunakan uji kolmogorof smirnov test. Uji dilakukan untuk mengetahui distribusi data normal atau tidak.

- a) Jika nilai Asymp sig > 0.5 Maka data Berdistribusi normal
- b) Jika nilai Asymp sig < 0,5 Maka data tidak normal

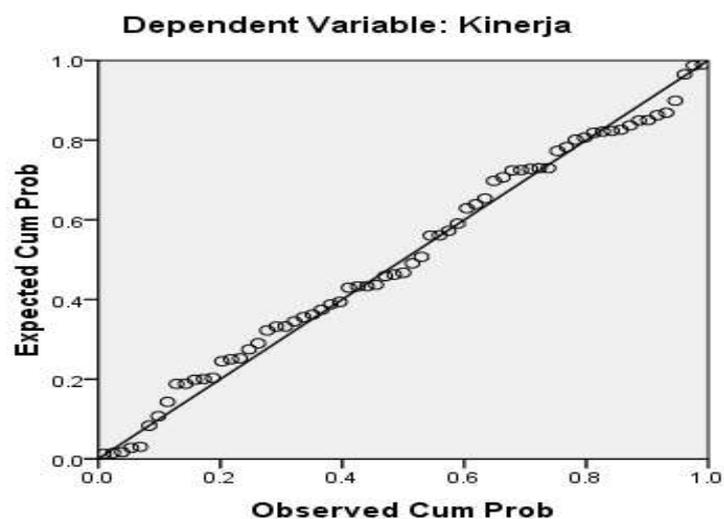
**Tabel 4.8**  
**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

		Unstandardized Residual
N		67
Normal Parameters <sup>a</sup>	Mean	.0000000
	Std. Deviation	1.96611771
Most Extreme Differences	Absolute	.066
	Positive	.066
	Negative	-.063
Kolmogorov-Smirnov Z		.540
Asymp. Sig. (2-tailed)		.933
a. Test distribution is Normal.		

Sumber : Data diolah, 2018

Pada Tabel 4.8 terlihat bahwa nilai *Asymp. Sig. (2-tailed)* adalah 0,933 dan diatas nilai signifikansi (0,5) hal ini berarti variabel residual data berdistribusi normal.

**Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual**



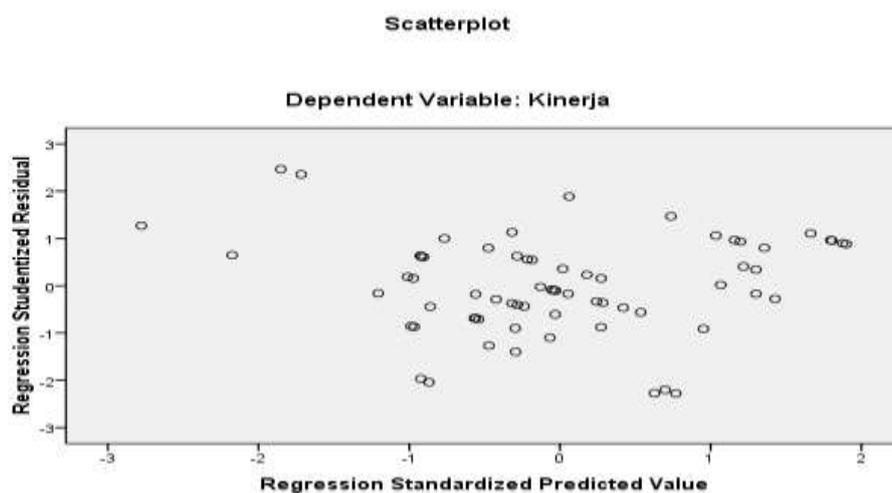
**Gambar 4.2.**  
**P.Plot Normalitas Data**

Berdasarkan tampilan output chart di atas dapat melihat grafik histogram maupun grafik plot. Dimana grafik histogram memberikan pola distribusi yang

melenceng ke kanan yang artinya adalah data berdistribusi normal. Selanjutnya, pada gambar P-Plot terlihat titik-titik mengikuti dan mendekati garis diagonalnya sehingga dapat disimpulkan bahwa model regresi memenuhi asumsi normalitas

### 3.2 Uji Heteroskedastisitas

Metode ini digunakan untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi terjadi kesamaan varians dari residual pada satu pengamatan ke pengamatan lainnya. Jika varians dari satu residual suatu pengamatan ke pengamatan lainnya tetap, maka terjadi homoskedastisitas namun jika varians berbeda, maka disebut heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah yang tidak terjadi heteroskedastisitas. “Untuk mengetahui ada tidaknya gejala heteroskedastisitas adalah dengan melihat ada tidaknya pola tertentu pada grafik *Scatterplot*, jika ada pola tertentu maka telah terjadi heteroskedastisitas pada model regresi” (Situmorang *et al.*, 2010:100).



**Gambar 4.3**  
**Scatterplot Uji Heteroskedastisitas**

Pada Gambar 4.3 grafik *scatterplot* terlihat titik-titik menyebar secara acak dan tidak membentuk sebuah pola tertentu yang jelas, serta tersebar baik di atas maupun dibawah angka 0 pada sumbu Y. Hal ini berarti tidak terjadi heteroskedastisitas pada model regresi, sehingga model regresi layak dipakai untuk memprediksi kinerja berdasarkan masukan variabel budaya organisasi, kompetensi dan motivasi.

### 3.3. Uji Multikolinieritas

Model regresi yang baik adalah jika model tersebut tidak mengandung gejala multikolinieritas, yaitu terjadinya korelasi (mendekati sempurna) antar variabel bebas. Untuk mengetahui ada atau tidaknya multikolinieritas antar variabel dapat dilihat dari nilai *VIF* (*Variance Inflated Factor*) dimana bila nilai  $VIF > 10$ , maka dapat dikatakan terdapat gejala multikolinieritas.

**Tabel 4.9**  
**Hasil Uji Multikolinieritas**

Model	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
1 (Constant)		
Budaya Organisasi	.682	1.466
Kompetensi	.621	1.611
Motivasi	.796	1.256

Sumber : Data diolah, 2018

Dari Tabel 4.9 dapat dilihat bahwa semua variabel independen mempunyai nilai  $VIF < 10$  sehingga dapat disimpulkan tidak adanya problem multikolinieritas (tidak terdapat hubungan linier yang sangat tinggi antara variabel independen).

Dapat juga dilihat dari kolom Tolerance yang menunjukkan semua nilai tolerance > 0,1, hal ini berarti tidak terdapat gejala multikolinieritas.

#### 4. Model Regresi Linier Berganda

Model regresi linier berganda dilakukan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel bebas (budaya organisasi, kompetensi dan motivasi) terhadap variabel terikat kinerja. Analisis dilakukan dengan bantuan program *SPSS Statistics 17.0 for windows*.

Persamaan regresi linear berganda yang digunakan adalah :

$$Y = a + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \epsilon$$

Dimana :

Y	=	kinerja
a	=	Konstanta
$\beta_1, \beta_2, \beta_3$	=	Koefisien regresi
$X_1$	=	Budaya Organisasi
$X_2$	=	Kompetensi
$X_3$	=	Motivasi
$\epsilon$	=	Standard error

Berdasarkan pengujian menggunakan program *SPSS Statistics 17.0 for windows*, maka hasil persamaan regresi linear berganda penelitian dapat dilihat pada Tabel 4.10.

Tabel 4.10 Coeffients

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	15.347	3.546		4.328	.000
	Budaya Organisasi	.166	.083	.235	2.986	.001
	Kompetensi	.426	.120	.439	3.546	.002
	Motivasi	.038	.068	.061	2.554	.000

a. Dependent Variable: Kinerja

Berdasarkan Tabel 4.10 diperoleh model persamaan regresi linear berganda dalam penelitian ini yaitu:

$$Y = 15.347 + 0,166X_1 + 0,426X_2 + 0,038X_3$$

Berdasarkan persamaan tersebut dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Konstanta bernilai 15.347 menunjukkan bahwa jika tidak ada pengaruh dari variabel bebas ( $X_1$ ,  $X_2$ ,  $X_3$ ) maka kinerja (Y) akan bernilai 15.347.
2. Nilai koefisien yang bertanda positif menunjukkan bahwa semakin tinggi nilai variabel bebas ( $X_1$ ,  $X_2$ ,  $X_3$ ) maka nilai kinerja (Y) akan semakin tinggi.
3. Nilai koefisien regresi yang bertanda negatif menunjukkan bahwa semakin tinggi nilai variabel bebas ( $X_1$ ,  $X_2$ ,  $X_3$ ) maka nilai kinerja (Y) semakin rendah.
4. Koefisien  $X_1$  ( $\beta_1$ ) = 0,166, ini menunjukkan setiap terjadi peningkatan variabel budaya organisasi sebesar satu satuan maka akan meningkatkan kinerja sebesar 0,166.
5. Koefisien  $X_2$  ( $\beta_2$ ) = 0,426, ini menunjukkan setiap terjadi peningkatan variabel kompetensi sebesar satu satuan maka akan meningkatkan kinerja sebesar 0,426.
6. Koefisien  $X_3$  ( $\beta_3$ ) = 0,038, ini menunjukkan setiap terjadi peningkatan variabel motivasi sebesar satu satuan maka akan meningkatkan kinerja sebesar 0,038.

## **5. Uji Hipotesis.**

### **5.1 Uji t (Uji Parsial)**

Uji t (uji parsial) dilakukan untuk melihat secara individu pengaruh dari variabel bebas ( $X_1$ ,  $X_2$ ,  $X_3$ ) berupa budaya organisasi, kompetensi dan motivasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja..

Model hipotesis :

$H_0 : \beta_i = 0$

Tidak terdapat pengaruh budaya organisasi, kompetensi dan motivasi secara parsial terhadap kinerja.

$H_a : \beta_i \neq 0$

Terdapat pengaruh budaya organisasi, kompetensi dan motivasi secara parsial terhadap kinerja.

Kriteria Keputusan :

$H_0$  diterima jika  $t_{hitung} < t_{tabel}$  pada  $\alpha = 5\%$

$H_a$  diterima jika  $t_{hitung} > t_{tabel}$  pada  $\alpha = 5\%$

$H_0$  diterima jika  $-t_{hitung} > t_{tabel}$  pada  $\alpha = 5\%$

$H_a$  diterima jika  $-t_{hitung} < t_{tabel}$  pada  $\alpha = 5\%$

Tingkat kesalahan ( $\alpha$ ) = 5% dan derajat kebebasan (df) = (n-k)

n = jumlah sampel, n = 67

k = jumlah variabel yang digunakan , k = 4

Maka : derajat bebas = n-k = 67 - 4 = 63

Uji t  $t_{hitung}$  yang dilakukan adalah uji dua arah, maka  $t_{tabel}$  yang digunakan  $t_{1/2}$  atau t (0,025 ; 1.984) sehingga didapat nilai  $t_{tabel} = 1.998$

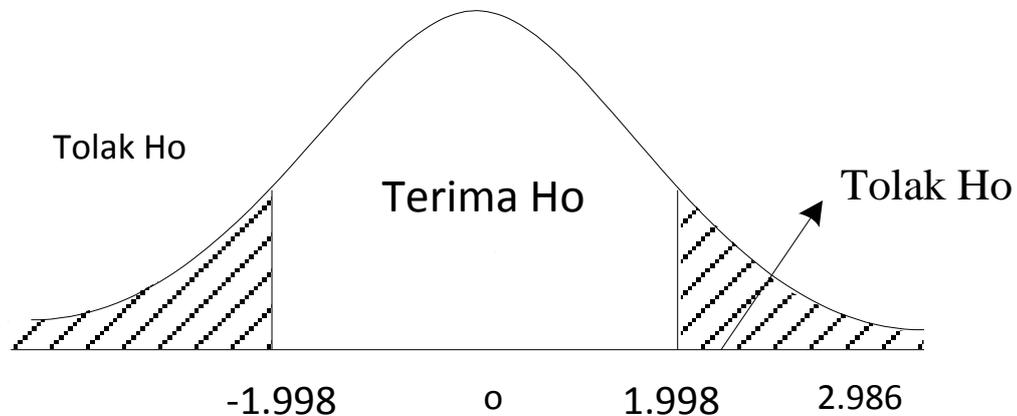
Hasil pengujian Uji t (uji parsial) menggunakan program *SPSS Statistics 17.0 for windows* dapat terlihat pada Tabel 4.11

**Tabel 4.11**  
**Uji t**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	15.347	3.546		4.328	.000
	Budaya Organisasi	.166	.083	.235	2.986	.001
	Kompetensi	.426	.120	.439	3.546	.002
	Motivasi	.038	.068	.061	2.554	.000

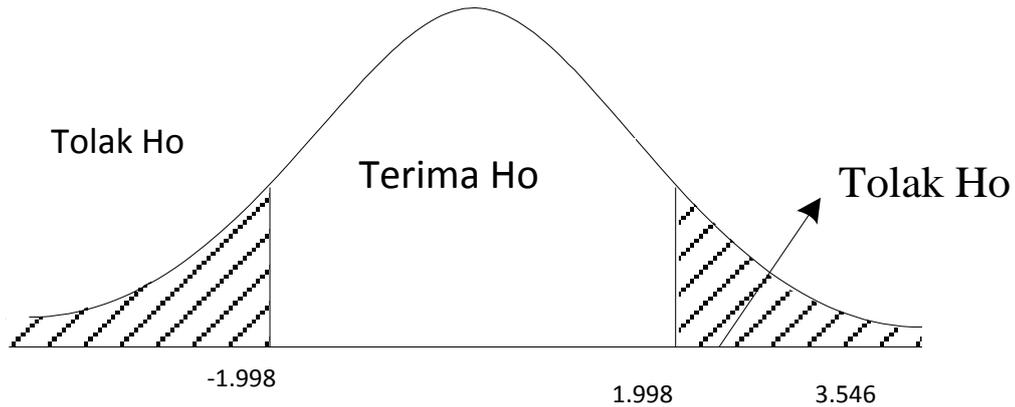
a. Dependent Variable: Kinerja

- a. Nilai  $t_{hitung}$  variabel budaya organisasi adalah 2.986 dan  $t_{tabel}$  bernilai 1.998 sehingga  $t_{hitung} > t_{tabel}$  ( $2,986 > 1.998$ ), kemudian apabila dilihat dari angka sig budaya organisasi 0,01 lebih kecil dari 0,05 sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. (Hipotesis pertama diterima).



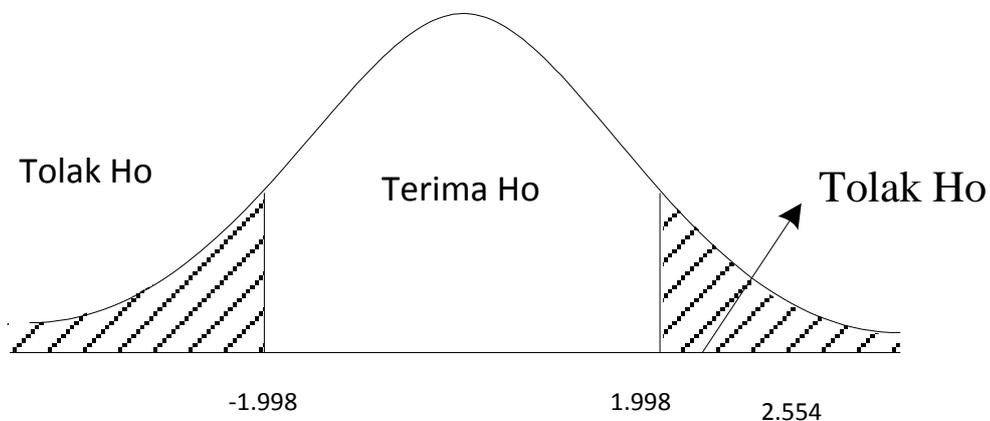
**Gambar 4.4 Kurva Uji t**

- b. Nilai  $t_{hitung}$  variabel kompetensi adalah 3.546 dan  $t_{tabel}$  bernilai 1.998 sehingga  $t_{hitung} > t_{tabel}$  ( $3.546 > 1.998$ ), kemudian apabila dilihat dari angka sig kompetensi 0,02 lebih kecil dari 0,05 sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. (Hipotesis kedua diterima).



**Gambar 4.5 Kurva Uji t**

- c. Nilai  $t_{\text{hitung}}$  variabel motivasi adalah 2.554 dan  $t_{\text{tabel}}$  bernilai 1,998 sehingga  $t_{\text{hitung}} > t_{\text{tabel}}$  ( $2.554 > 1.998$ ), kemudian jika dilihat dari angka sig motivasi 0,00 lebih kecil dari 0,05 sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. (Hipotesis ketiga diterima).



**Gambar 4.6 Kurva Uji t**

## 5.2 Uji F (uji serempak)

Uji F dilakukan untuk melihat secara bersama–sama (serentak) pengaruh dari variabel yaitu ( $X_1, X_2, X_3$ ) berupa variabel budaya organisasi, kompetensi dan motivasi terhadap kinerja ( $Y$ ).

Model hipotesis :

$H_0 : \beta_1 = \beta_2 = \beta_3 = 0$

Tidak terdapat pengaruh budaya organisasi, kompetensi dan motivasi terhadap kinerja.

$H_a : \beta_1 \neq \beta_2 \neq \beta_3 \neq 0$

Terdapat pengaruh budaya organisasi, kompetensi dan motivasi terhadap kinerja.

Kriteria pengambilan keputusan :

Ho diterima jika  $F_{hitung} < F_{tabel}$  pada  $\alpha = 5\%$

Ha diterima jika  $F_{hitung} > F_{tabel}$  pada  $\alpha = 5\%$

Tingkat kesalahan ( $\alpha$ ) = 5% dan derajat kebebasan (df) = (n-k);(k-1)

Derajat bebas pembilang =  $k - 1 = 4 - 1 = 3$

Derajat bebas penyebut =  $n - k = 67 - 4 - 1 = 62$

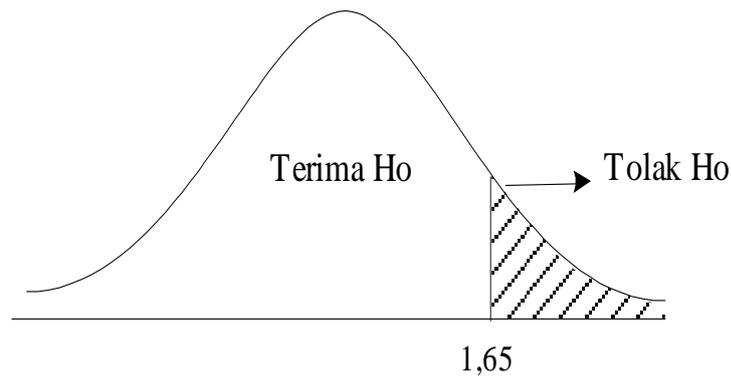
Maka  $F_{tabel} 0,05 (3; 62) = 2.75$

**Tabel 4.12**  
**Uji F**  
**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	169.556	3	56.519	13.956	.000 <sup>a</sup>
	Residual	255.131	62	4.050		
	Total	424.687	65			

a. Predictors: (Constant), Budaya Organisasi, Kompetensi, Motivasi

b. Dependent Variable: Kinerja



**Gambar 4.7 Kurva Uji F**

Berdasarkan Anova (Tabel 4.12) didapatkan nilai F hitung sebesar 13,956 dengan tingkat signifikan (Sig.) sebesar 0.000<sup>a</sup>. Jadi  $F_{hitung} > F_{tabel}$  ( $13,956 > 2,75$ ) atau signifikansi (Sig.)  $< 5\%$  ( $0.000 < 0.05$ ) artinya bahwa variabel budaya organisasi, kompetensi dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja yang berarti bahwa  $H_0$  ditolak  $H_a$  diterima.

Dengan demikian terdapat pengaruh budaya organisasi, kompetensi dan motivasi terhadap kinerja (hipotesis keempat diterima).

### 5.3 Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Pengujian Koefisien Determinan digunakan untuk mengukur seberapa besar kontribusi variabel bebas (budaya organisasi( $X_1$ ), kompetensi ( $X_2$ ) dan motivasi ( $X_3$ )) terhadap variabel terikat (Kinerja). Koefisien determinasi berkisar antara nol sampai dengan satu ( $0 < R^2 < 1$ ). Jika  $R^2$  semakin besar (mendekati satu), maka dapat dikatakan bahwa pengaruh variabel bebas adalah besar terhadap variabel terikat (Y). Sebaliknya, jika  $R^2$  semakin kecil (mendekati nol), maka dapat dikatakan bahwa pengaruh variabel bebas adalah kecil terhadap variabel terikat (Y). Hasil pengujian koefisien determinasi menggunakan program *SPSS Statistics 17.0 for windows* dapat terlihat pada Tabel 4.13.

**Tabel 4.13**  
**Hasil Pengujian Koefisien Determinasi**

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.632 <sup>a</sup>	.399	.371	2.012

a. Predictors: (Constant), Budaya Organisasi, Kompetensi, Motivasi,

b. Dependent Variable: Kinerja

Berdasarkan Tabel 4.13 dapat diinterpretasikan bahwa angka R sebesar 0,371 menunjukkan bahwa tingkat korelasi atau hubungan antara budaya organisasi, kompetensi, motivasi dan kinerja memiliki hubungan yang cukup erat. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa nilai *adjusted* ( $R^2$ ) adalah 0,371 atau 37.1%. Artinya 37,1% kinerja dapat dijelaskan oleh variabel budaya organisasi, kompetensi dan motivasi. Sedangkan sisanya sebesar 62,9% dijelaskan oleh sebab-sebab yang lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini contohnya semangat kerja, disiplin kerja dan lain-lain.

## **B. Pembahasan**

Berdasarkan hasil pengujian secara statistik dapat terlihat dengan jelas bahwa secara parsial (individu) semua variabel bebas berpengaruh terhadap variabel terikat. Pengaruh yang diberikan ketiga variabel bebas tersebut bersifat positif artinya semakin tinggi budaya organisasi, kompetensi dan motivasi maka mengakibatkan semakin tinggi pula kinerja yang dihasilkan. Hasil tersebut sesuai dengan hipotesis yang diajukan. Hasil penelitian ini juga sesuai dengan hasil penelitian sebelumnya. Penjelasan dari masing-masing pengaruh variabel dijelaskan sebagai berikut:

## **1. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja.**

Budaya organisasi sebagai suatu pola dari asumsi dasar yang diciptakan, ditemukan atau dikembangkan oleh kelompok tertentu saat belajar menghadapi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal yang telah berjalan cukup baik untuk dianggap valid. Selain itu budaya organisasi adalah asumsi dan keyakinan bersama tentang dunia dan tempat mereka di dalamnya, sifat dari waktu dan ruang, sifat manusia, dan hubungan manusia.

Hasil pengujian hipotesis (H1) telah membuktikan terdapat pengaruh antara budaya organisasi terhadap kinerja, melalui hasil perhitungan yang telah dilakukan diperoleh nilai t hitung sebesar 2.986 dengan taraf signifikansi hasil sebesar 0,01 tersebut lebih kecil dari 0,05, dengan demikian  $H_a$  diterima dan  $H_0$  ditolak. Pengujian ini secara statistik membuktikan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja. Artinya bahwa ada pengaruh antara variabel budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil penelitian oleh Untung Subagyo dkk, dari Universitas Diponegoro Semarang dalam Jurnal Bisnis Strategi Vol. 23 No. 1 Juli 2014 dalam judul Pengaruh Budaya Organisasi dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Perwakilan BPKP Provinsi Jawa Tengah) dengan hasil analisis yaitu budaya organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Dari gambaran hasil penelitian di atas terhadap pengaruh budaya organisasi yang dihubungkan dengan kinerja karyawan, maka dapat dijelaskan jika budaya organisasi berkaitan dengan situasi, paradigma, perasaan dan perilaku karyawan. Karenanya, budaya organisasi bersifat temporer, subjektif dan subyektifnya

dimanipulasi secara langsung oleh kekuasaan dalam perusahaan. Selain itu budaya organisasi berkaitan dengan konteks perkembangan perusahaan, Artinya budaya berakar pada sejarah perusahaan, diyakini bersama-sama dan tidak mudah dimanipulasi secara langsung.

Dari hasil angket yang telah disebarakan menunjukkan bahwa jawaban responden mayoritas yaitu rata-rata karyawan sebanyak 49,7% untuk jawaban sangat setuju, rata-rata karyawan sebanyak 45,5% untuk jawaban setuju dan rata-rata karyawan sebanyak 3,7% untuk jawaban kurang setuju serta rata-rata karyawan sebanyak 1,04 % untuk jawaban tidak setuju.

Hal ini memberi gambaran bahwa mayoritas karyawan telah memahami tentang budaya organisasi. Budaya organisasi adalah sikap yang mencerminkan sejauh mana seorang karyawan mengenal dan terikat pada perusahaannya. Seorang karyawan yang memiliki budaya organisasi tinggi kemungkinan akan melihat dirinya sebagai anggota sejati organisasi untuk mengabdikan sumber-sumber kekesalan minor pada organisasi, dan untuk melihat dirinya sendiri menjadi anggota jangka panjang dari organisasi. Karyawan yang merasa lebih berbudaya organisasi pada organisasi memiliki kebiasaan-kebiasaan yang bisa diandalkan, berencana untuk tinggal lebih lama di dalam organisasi, dan mencurahkan lebih banyak upaya dalam bekerja. Ukuran budaya organisasi meliputi loyalitas serta keterlibatan karyawan terhadap kesuksesan organisasi. Seseorang yang memiliki budaya organisasi yang tinggi akan memiliki identifikasi dengan organisasi, terlibat sungguh-sungguh dalam pekerjaan dan ada loyalitas serta afeksi positif terhadap organisasi. Budaya organisasi dianggap penting bagi organisasi karena pengaruhnya terhadap *turn over* dan hubungan

dengan kinerja yang mengasumsikan bahwa individu yang memiliki budaya organisasi cenderung mengembangkan upaya yang lebih besar pada pekerjaan.

## **2. Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja.**

Kompetensi merupakan kemampuan melaksanakan pekerjaan atau tugas yang didasari ketrampilan maupun pengetahuan dan didukung oleh sikap kerja yang ditetapkan oleh pekerjaan. Kompetensi menunjukkan pengetahuan, ketrampilan dan sikap tertentu dari suatu profesi dalam ciri keahlian tertentu, yang menjadi ciri dari seorang profesional.

Hasil pengujian hipotesis (H2) telah membuktikan terdapat pengaruh antara kompetensi terhadap kinerja pegawai. Melalui hasil perhitungan yang telah dilakukan diperoleh nilai  $t$  hitung sebesar 3.546 dengan taraf signifikansi hasil sebesar 0,02 tersebut lebih kecil dari 0,05, yang berarti bahwa hipotesis dalam penelitian ini menerima  $H_a$  dan menolak  $H_o$ . Pengujian ini secara statistik membuktikan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Artinya bahwa ada pengaruh antara variabel kompetensi terhadap kinerja pegawai.

Hasil ini mendukung penelitian sebelumnya oleh Oleh Untung Subagyo dkk, dari Universitas Diponegoro Semarang dalam Jurnal Bisnis Strategi Vol. 23 No. 1 Juli 2014 dalam judul Pengaruh Budaya Organisasi dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Perwakilan BPKP Provinsi Jawa Tengah) dengan hasil analisis yaitu budaya organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai

Kemudian dari hasil angket yang telah disebarkan menunjukkan bahwa jawaban responden mayoritas yaitu rata-rata karyawan sebanyak 39,3% untuk

jawaban sangat setuju, rata-rata karyawan sebanyak 50,7% untuk jawaban setuju dan rata-rata karyawan sebanyak 7,2% untuk jawaban kurang setuju serta rata-rata karyawan sebanyak 2,2% untuk jawaban tidak setuju serta rata-rata karyawan sebanyak 0,5%. Untuk jawaban sangat tidak setuju.

Hal ini memberi gambaran bahwa mayoritas karyawan telah memahami tentang manfaatnya kompetensi bagi peningkatan kinerja karyawan. Kompetensi pengetahuan dan keahlian relatif mudah untuk dikembangkan, misalnya dengan program pelatihan untuk meningkatkan tingkat kemampuan sumber daya manusia. Sedangkan motif kompetensi dan *trait* berada pada kepribadian seseorang, sehingga cukup sulit dinilai dan dikembangkan. Salah satu cara yang paling efektif adalah memilih karakteristik tersebut dalam proses seleksi. Adapun konsep diri dan *social role* terletak diantara keduanya dan dapat diubah melalui pelatihan, psikoterapi sekalipun memerlukan waktu yang lebih lama dan sulit.

### **3. Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja.**

Motivasi merupakan kegiatan yang mengakibatkan, menyalurkan dan memelihara perilaku manusia. Motivasi ini merupakan subjek yang penting bagi manajer, karena manajer harus bekerja dengan dan melalui orang lain. Selain itu motivasi merupakan suatu dorongan dari orang lain maupun dari diri sendiri untuk mengerjakan suatu pekerjaan dengan sadar dan semangat untuk mencapai target tertentu.

Hasil pengujian hipotesis (H3) telah membuktikan terdapat pengaruh antara motivasi terhadap kinerja pegawai. Melalui hasil perhitungan yang telah dilakukan didapat nilai *t* hitung sebesar 2.554 dengan taraf signifikansi hitung sebesar 0,00 tersebut lebih kecil dari 0,05, yang berarti bahwa hipotesis dalam

penelitian ini menolak  $H_0$  dan menerima  $H_a$ , Pengujian ini secara statistik membuktikan bahwa motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Artinya bahwa ada pengaruh antara variabel motivasi terhadap kinerja karyawan.

Hasil ini mendukung penelitian sebelumnya Oleh Nessia Kusuma Wardani dkk, dari Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STIESIA) dalam Jurnal Ilmu dan Riset Manajemen Volume 6, Nomor 5, Mei 2017 dengan judul Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan di Cipaganti Group dengan hasil analisis yaitu motivasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Dari hasil angket yang telah disebarakan menunjukkan bahwa jawaban responden sebahagian besar yaitu rata-rata karyawan sebanyak 48,5% untuk jawaban sangat setuju, rata-rata karyawan sebanyak 44,9% untuk jawaban setuju dan rata-rata karyawan sebanyak 5,6% untuk jawaban kurang setuju. serta rata-rata karyawan sebanyak 0,7% untuk jawaban tidak setuju.

Hal ini memberi gambaran bahwa mayoritas karyawan telah memahami jika semakin baik motivasi yang dimiliki oleh karyawan, semangat yang dimiliki oleh karyawan dalam melakukan pekerjaan juga tinggi sehingga kinerja mereka juga semakin tinggi. Hasil ini menunjukkan bahwa motivasi kerja merupakan salah satu unsur penting dalam kepegawaian sebuah lembaga atau perusahaan.

#### **4. Pengaruh Budaya Organisasi, Kompetensi dan Motivasi Terhadap Kinerja.**

Dari hasil penelitian telah dijelaskan bahwa terdapat pengaruh budaya organisasi, kompetensi dan motivasi terhadap kinerja karyawan PKS Sawit Langkat PT. Perkebunan Nusantara IV .

Budaya dalam organisasi mempunyai peran menetapkan tapal batas yang artinya, budaya menciptakan suatu perbedaan yang jelas antara satu organisasi dan yang Lain, memberikan rasa identitas ke anggota-anggota organisasi, mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan pribadi seseorang. Selain itu budaya berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan mekanisme pengendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para karyawan. Dengan mengimplementasikan budaya organisasi yang ada diperusahaan khususnya untuk karywan pengolahan PKS Sawit Langkat dengan menjadikan budaya yang kuat maka akan dapat meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhannya.

Kompetensi adalah menunjukkan gambaran seseorang yang mempunyai kompetensi untuk mengelola pekerjaan, atau secara lebih spesifik mempunyai kompetensi untuk merencanakan serangkaian aktivitas untuk mencapai target. Dalam hal ini, istilah kompetensi yang pertama merujuk pada kemampuan secara umum untuk menjalankan sebuah *job* secara kompeten. Kedua, istilah kompetensi merujuk pada salah satu rangkaian perilaku yang harus ditunjukkan oleh orang yang bersangkutan dalam rangka mengerjakan tugas-tugas dan fungsi-fungsi suatu jabatan dengan kompeten.

Motivasi merupakan kegiatan yang mengakibatkan, menyalurkan dan memelihara perilaku manusia. Motivasi ini merupakan subjek yang penting bagi manajer, karena manajer harus bekerja dengan dan melalui orang lain. Selain itu motivasi merupakan suatu dorongan dari orang lain maupun dari diri sendiri untuk mengerjakan suatu pekerjaan dengan sadar dan semangat untuk mencapai target

tertentu. Jadi dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah suatu dorongan yang muncul dari dalam diri maupun dari luar diri seseorang untuk mengerjakan suatu pekerjaan dengan sadar dan semangat untuk memenuhi suatu target atau kebutuhan tertentu.

Faktor yang diduga dapat mempengaruhi kinerja karyawan PKS Sawit Langkat PT. Perkebunan Nusantara IV yaitu Budaya Organisasi, Kompetensi dan Motivasi dapat memacu semangat kerja maka diharapkan kinerja karyawan PKS Sawit Langkat PT. Perkebunan Nusantara IV dapat meningkat dengan baik, sehingga permasalahan tunggakan penyelesaian pekerjaan dapat teratasi.

## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil analisis yang telah dibahas pada bab terdahulu, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial variabel budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan PKS Sawit Langkat PT. Perkebunan Nusantara IV. Berkaitan dengan budaya organisasi, masih ditemukannya karyawan yang masih kurang memahami budaya organisasi, padahal jika karyawan faham atas budaya organisasi yang ada maka dipastikan dapat meningkatkan kinerja para karyawannya, disebabkan biasanya perusahaan selalu memberikan penghargaan bagi karyawan yang profesional terhadap pekerjaannya, serta adanya penghargaan dari organisasi yang terkait dengan prestasi karyawan.
2. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial variabel kompetensi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan PKS Sawit Langkat PT. Perkebunan Nusantara IV. Berkaitan dengan kompetensi, organisasi sebenarnya telah memberikan kesempatan yang luas kepada para karyawannya untuk dapat meningkatkan kompetensinya, memberikan pelatihan-pelatihan. memberikan dorongan dan motivasi para pegawainya untuk saling bekerjasama, saling membantu dalam hal pekerjaan dinasnya dan adanya penugasan lintas

bidang/bagian sehingga diharapkan para karyawan saling membantu karyawan bidang/bagian lainnya.

3. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial variabel motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan PKS Sawit Langkat PT. Perkebunan Nusantara IV. Berkaitan dengan motivasi, manajemen dalam membuat kebijakan telah memperhatikan agar karyawan dapat termotivasi sehingga dapat melaksanakan tugas dan pekerjaannya dengan baik, dengan jalan memberikan motivasi dan kesempatan seluas-luasnya kepada para karyawan untuk menambah pengetahuan dan peningkatan ketrampilan baik dari inisiatif dan biaya pribadi ataupun dari biaya dinas dalam rangka menyikapi kemajuan ilmu dan teknologi yang diharapkan dapat meningkatkan kepercayaan diri karyawan dalam menumbuhkan semangat berkembang dan mengembangkan diri.
4. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara variabel budaya organisasi, kompetensi dan motivasi terhadap kinerja karyawan PKS Sawit Langkat PT. Perkebunan Nusantara IV.

## **B. Saran**

Berdasarkan hasil penelitian penulis memberikan beberapa saran, yaitu :

1. Berkaitan dengan budaya organisasi, perusahaan perlu lebih intensif dan menguatkan budaya organisasi yang ada dalam rangka meningkatkan kinerja para karyawannya, Sehingga diharapkan kedepannya, penerapan budaya

organisasi lebih kuat lagi agar benar-benar meresap dan dijiwai oleh setiap individu yang ada dalam perusahaan.

2. Berkaitan dengan kompetensi, perusahaan sebaiknya memberikan kesempatan yang luas kepada para karyawannya untuk dapat meningkatkan kompetensinya, memberikan pelatihan-pelatihan mengenai komunikasi, baik komunikasi verbal maupun komunikasi tertulis. Dengan adanya pelatihan-pelatihan tersebut akan menambah wawasan karyawan sehingga mampu meningkatkan kinerja mereka.
3. Berkaitan dengan motivasi, perusahaan dalam membuat kebijakan harus dapat memotivasi kerja para karyawan sehingga dapat melaksanakan tugas dan pekerjaannya dengan baik, dengan jalan memberikan penghargaan bagi karyawan yang profesional terhadap pekerjaannya, serta adanya penghargaan dari perusahaan yang terkait. Dengan adanya perhatian tersebut diharapkan karyawan terdorong untuk meningkatkan kinerjanya.
4. Berkaitan dengan budaya organisasi, kompetensi dan motivasi harus sejalan dengan tujuan organisasi sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan.
5. Untuk mendukung dan menguatkan mengenai pengaruh budaya organisasi, kompetensi dan motivasi dapat dilakukan penelitian lanjutan.

Medan, Januari 2018

Perihal : Permohonan Pengisian Angket  
Lampiran : Satu berkas

Yth : Bapak/Ibu Karyawan PKS Sawit Langkat PT.Perkebunan Nusantara IV.  
Dengan hormat.

Dalam rangka penulisan tesis yang berjudul **“Pengaruh Budaya Organisasi, Kompetensi dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan pengolahan PKS Sawit Langkat PT. Perkebunan Nusantara IV”**. maka saya memohon dengan hormat kepada Bapak/Ibu untuk menjawab beberapa pertanyaan angket yang telah disediakan. Jawaban Bapak/Ibu diharapkan objektif, artinya diisi apa adanya sesuai dengan kondisi Bapak/Ibu terima/rasakan. Oleh karena itu, data dan identitas Bapak/Ibu akan dijamin kerahasiaannya.

Demikianlah pengantar ini dibuat. Atas perhatian, bantuan dan kerja sama Bapak/Ibu, saya ucapkan terima kasih.

Medan, Februari 2018  
Hormat saya,  
Peneliti,

(Ainanur)

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA**

RAHASIA

**KUESIONER PENELITIAN  
PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, KOMPETENSI DAN  
MOTIVASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN  
PENGOLAHAN PKS SAWIT LANGKAT  
PT. PERKEBUNAN NUSANTARA IV**

No. Responden : \_\_\_\_\_(Diisi oleh peneliti)

Tanggal/Bulan/Tahun : \_\_\_\_/ \_JAN/\_2018

Petunjuk Pengisian : Jawablah pertanyaan atau pernyataan berikut ini dengan mengisi jawaban pada titik-titik yang telah disediakan atau dengan memberi tanda ceklisch (√) pada kotak pilihan jawaban yang telah disediakan. Jawablah pertanyaan atau pernyataan tersebut dengan sejujurnya. Kuesioner ini hanya dipergunakan untuk bahan penelitian semata.

**I. IDENTITAS RESPONDEN**

1 .	Usia										
2 .	Jenis Kelamin	1	Laki-laki	2	Perempuan						
3 .	Tingkat Pendidikan	1	SD	2	SMP	3	SMA	4	STM/ SMK	5	Diploma /S1
4 .	Masa Kerja	..... Tahun									

**II. PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, KOMPETENSI DAN  
MOTIVASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PENGOLAHAN  
PKS SAWIT LANGKAT PT. PERKEBUNAN NUSANTARA IV**

Pada bagian ini, Bapak/Ibu diminta membubuhkan tanda ceklisch (√) pada salah satu alternatif jawaban yang menurut Bapak/Ibu paling tepat.

## BUDAYA ORGANISASI (X1)

Kriteria Jawaban No. 1 s/d 10

5	4	3	2	1
Sangat Setuju	Setuju	Kurang Setuju	Tidak Setuju	Sangat Tidak Setuju

PERNYATAAN BUDAYA ORGANISASI	PENILAIAN				
<b>Inovasi dan pengambilan resiko</b>					
1. Saya setuju jika karyawan harus memiliki inovasi dan siap selalu bertanggung jawab terhadap tugas-tugas yang diberikan.	5	4	3	2	1
2. Saya terbiasa bekerja mandiri dan siap mengambil inisiatif.	5	4	3	2	1
<b>Perhatian kerincian Filosofi</b>					
3. Saya ingin jika setiap karyawan fokus terhadap tugas diberikan.	5	4	3	2	1
4. Perusahaan selalu memberikan pengaruh yang baik untuk para karyawannya.	5	4	3	2	1
<b>Orientasi</b>					
5. Saya memiliki orientasi kerja yang cenderung menguntungkan perusahaan.	5	4	3	2	1
6. Saya setuju jika karyawan bekerja atas kesadarannya sendiri tanpa diperintah.	5	4	3	2	1
<b>Keagresifan</b>					
7. Saya merupakan karyawan yang agresif.	5	4	3	2	1
8. Semua karyawan bekerja secara agresif dan bersemangat.	5	4	3	2	1
<b>Kemantapan</b>					
9. Saya merasa kerja saya sudah sangat berbobot.	5	4	3	2	1
10. Setiap memiliki kemantapan dalam berkerja	5	4	3	2	1

## KOMPETENSI (X2)

Kriteria Jawaban No. 11 s/d 16

5	4	3	2	1
Sangat Setuju	Setuju	KurangSetuju	Tidak Setuju	Sangat Tidak Setuju

PERNYATAAN KOMPETENSI	PENILAIAN				
<b>Pengetahuan</b>					
11. Saya setuju jika setiap karyawan harus memiliki pengetahuan yang bisa diandalkan.	5	4	3	2	1
12. Pengetahuan bisa dimiliki kapanpun oleh setiap karyawan tanpa diberikan oleh perusahaan.	5	4	3	2	1
<b>Ketrampilan</b>					
13. Saya memiliki ketrampilan yang baik.	5	4	3	2	1
14. Saya memiliki ketrampilan yang diperoleh dari fasilitas yang diberikan oleh perusahaan.	5	4	3	2	1
<b>Sikap Kerja</b>					
15. Saya memiliki sikap kerja yang berbeda dengan karyawan lain.	5	4	3	2	1
16. Sikaf kerja berarti sikap kemandirian dalam bekerja serta tidak banyak menuntut.	5	4	3	2	1

### MOTIVASI (X3)

Kriteria Jawaban No. 17 s/d 28

5	4	3	2	1
Sangat Setuju	Setuju	Kurang Setuju	Tidak Setuju	Sangat Tidak Setuju

PERNYATAAN MOTIVASI	PENILAIAN				
<b>Tanggung Jawab</b>					
17. Saya memiki tanggung jawab yang sangat besar terhadap tugas-tugas yang diberikan..	5	4	3	2	1
18. Semua karyawan bertanggung jawab terhadap tugas-tugasnya.	5	4	3	2	1
<b>Memiliki Tujuan Yang Jelas</b>					
19. Saya setuju jika setiap karyawan yang bekerja harus memiliki tujuan yang jelas.	5	4	3	2	1
20. Tujuan yang jelas berarti tahu seluruh keinginan yang akan menjadi visi perusahaan.	5	4	3	2	1
<b>Melaksanakan tugas dengan target yang jelas</b>					
21. Saya menyukai pekerjaan yang menggunakan target untuk menilai hasil kerja.	5	4	3	2	1
22. Saya setuju jika saya bekerja dengan target yang jelas.	5	4	3	2	1
<b>Memiliki rasa senang dalam bekerja</b>					
23. Saya menyukai pekerjaan saya.	5	4	3	2	1
<b>Ada umpan balik atas hasil pekerjaan</b>					
24. Pekerjaan yang disiapkan sesuai dengan keinginan perusahaan akan memberikan pengaruh terhadap kesejahteraan yang didapat karyawan.	5	4	3	2	1
25. Saya setuju jika pekerjaan dilakukan dengan baik akan memberikan manfaat bagi karyawan itu sendiri.	5	4	3	2	1
<b>Selalu berusaha untuk mengungguli orang lain</b>					
26. Saya merupakan karyawan yang terbaik diperusahaan tempat saya bekerja.	5	4	3	2	1
27. Setiap karyawan berusaha untuk menjadi yang terbaik.	5	4	3	2	1
<b>Mengutamakan prestasi dari apa yang dikerjakan</b>					
28. Saya setuju jika perusahaan lebih mengutamakan prestasi kerja .	5	4	3	2	1

## KINERJA (Y)

Kriteria Jawaban No. 29 s/d 36

5	4	3	2	1
Sangat Setuju	Setuju	Kurang Setuju	Tidak Setuju	Sangat Tidak Setuju

PERNYATAAN KINERJA	PENILAIAN				
<b>Kualitas Kerja</b>					
29. Saya memiliki kualitas kerja yang sesuai dengan standar yang ditentukan oleh perusahaan..	5	4	3	2	1
30. Kualitas kerja yang baik dimiliki oleh semua karyawan yang bekerja.	5	4	3	2	1
<b>Kuantitas Kerja</b>					
31. Saya selalu menyiapkan semua pekerjaan yang diberikan.	5	4	3	2	1
32. Saya menyukai semua tugas-tugas yang diberikan dalam jumlah banyak.	5	4	3	2	1
<b>Keandalan Kerja</b>					
33. Saya memiliki keahlian yang bisa diandalkan.	5	4	3	2	1
34. Saya setuju jika semua karyawan yang bekerja sudah memiliki keahlian kerja seperti yang diharapkan perusahaan.	5	4	3	2	1
<b>Sikap</b>					
35. Saya memiliki sikap yang sesuai dengan jiwa seorang karyawan seharusnya.	5	4	3	2	1
36. Saya setuju jika setiap karyawan bekerja dengan semangat yang tinggi.	5	4	3	2	1

## DAFTAR RIWAYAT HIDUP

Nama, Ainanur di Medan, tanggal 15 Januari 1968, merupakan anak pertama dari Bapak Syamsul dan Ibu Salmiah, memiliki hobbi travelling.

Menyelesaikan Pendidikan di

1. SD Swasta Pahlawan di Medan tahun 1988-1994.
2. SMP Negri 15 Medan Tahun 1994-1997.
3. SMA Negri 8 Medan Tahun 1997-2000.
4. Sarjana Pertanian Universitas Sumatera Utara (USU) Medan Tahun 2004..

Pada tahun 2006 mulai bekerja di PT. Perkebunan Nusantara IV sampai dengan sekarang.

Menikah dengan Ardiyanto, SP pada Tahun 2006 dan di karuniai 3 orang anak, yaitu:

1. Muhammad Alif
2. Rara Syakila
3. Muhammad Al Baihaqi

Adapun pelatihan yang pernah didapat adalah:

1. Pelatihan ISO 9001-2008 pada tahun 2009.
2. Pelatihan Tea Tester oleh Asosiasi Teh Indonesian pada tahun 2011.
3. Pelatihan ISO 17025-2015 pada tahun 2017.

Motto Hidup : Selalu memberikan dan menjadi yang terbaik.

Medan,        Maret 2018

**Ainanur**

## **PERNYATAAN KEASLIAN TESIS**

Saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis yang saya susun sebagai syarat untuk memperoleh gelar Magister Manajemen dari Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, seluruhnya merupakan hasil karya saya sendiri.

Bagian-bagian tertentu dalam penulisan tesis yang saya kutip dari hasil karya orang lain telah dituliskan sumbernya secara jelas sesuai dengan norma dan etika penulisan ilmiah.

Apabila dikemudian hari ditemukan seluruh atau sebagian tesis ini bukan hasil karya saya sendiri atau adanya plagiat dalam bagian-bagian tertentu, saya bersedia menerima sanksi pencabutan gelar akademik yang saya sandang dan sanksi-sanksi lainnya sesuai dengan peraturan perundang – undangan yang berlaku.

Medan,           Maret 2018

**Ainanur**

**RINGKASAN UJI VALIDITAS VARIABEL BUDAYA ORGANISASI (X1)**

No Responden	Nomor Item Angket Penelitian variabel Budaya Organisasi										Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	12
3	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	19
4	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	21
5	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	12
6	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	21
7	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	19
8	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	18
9	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
10	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	29
11	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	20
12	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	19
13	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
14	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	20
15	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	29
16	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	21
17	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	21
18	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
19	4	2	2	2	2	2	3	2	3	3	25
20	2	2	1	2	1	1	3	2	3	2	19
21	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	29
22	2	2	1	2	1	1	3	2	3	2	19
23	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	29
24	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
25	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	12
26	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	19
27	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	21
28	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	12
29	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	21
30	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	19
<b>ΣX1</b>	<b>68</b>	<b>73</b>	<b>63</b>	<b>61</b>	<b>63</b>	<b>63</b>	<b>68</b>	<b>65</b>	<b>68</b>	<b>64</b>	<b>656</b>

**RINGKASAN UJI VALIDITAS VARIABEL KOMPETENSI (X2)**

No	Nomor Item Angket Penelitian Variabel Kompetensi						Total
	1	2	3	4	5	6	
1	3	3	3	3	3	3	18
2	2	2	1	1	1	1	8
3	1	2	2	2	2	2	11
4	3	2	2	2	2	2	13
5	2	2	1	1	1	1	8
6	2	3	2	2	2	2	13
7	1	2	2	2	2	2	11
8	1	2	2	2	2	2	11
9	3	3	3	3	3	3	18
10	3	3	3	2	3	3	17
11	2	2	2	2	2	2	12
12	2	2	2	2	2	2	12
13	3	3	3	3	3	3	18
14	2	2	2	2	2	2	12
15	3	3	3	2	3	3	17
16	2	3	2	2	2	2	13
17	2	3	2	2	2	2	13
18	3	3	3	3	3	3	18
19	4	2	2	2	2	2	14
20	2	2	1	2	1	1	9
21	3	3	3	2	3	3	17
22	2	2	1	2	1	1	9
23	3	3	3	2	3	3	17
24	3	3	3	3	3	3	18
25	2	2	1	1	1	1	8
26	1	2	2	2	2	2	11
27	3	2	2	2	2	2	13
28	2	2	1	1	1	1	8
29	2	3	2	2	2	2	13
30	1	2	2	2	2	2	11
<b>ΣX1</b>	<b>68</b>	<b>73</b>	<b>63</b>	<b>61</b>	<b>63</b>	<b>63</b>	<b>391</b>

**RINGKASAN UJI VALIDITAS VARIABEL MOTIVASI (X3)**

No Responden	Nomor Item Angket Penelitian variabel Motivasi												Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36
2	2	2	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	16
3	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	22
4	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	26
5	2	2	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	16
6	2	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	26
7	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	22
8	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	22
9	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36
10	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	34
11	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	24
12	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	24
13	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36
14	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	24
15	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	34
16	2	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	26
17	2	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	26
18	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36
19	4	2	2	2	2	3	3	2	4	2	2	2	30
20	2	2	1	2	2	3	3	2	2	2	1	2	24
21	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	34
22	2	2	1	2	2	3	3	2	2	2	1	2	24
23	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	34
24	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36
25	2	2	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	16
26	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	22
27	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	26
28	2	2	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	16
29	2	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	26
30	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	22
<b>ΣX1</b>	<b>68</b>	<b>73</b>	<b>63</b>	<b>61</b>	<b>65</b>	<b>68</b>	<b>68</b>	<b>65</b>	<b>68</b>	<b>73</b>	<b>63</b>	<b>61</b>	<b>796</b>

**RINGKASAN UJI VALIDITAS VARIABEL KINERJA (Y)**

No Responden	Nomor Item Angket Penelitian variabel Kinerja								Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	
1	3	3	3	3	3	3	3	3	24
2	2	2	1	1	1	1	2	1	11
3	1	2	2	2	2	2	1	2	14
4	3	2	2	2	2	2	3	2	18
5	2	2	1	1	1	1	2	1	11
6	2	3	2	2	2	2	2	2	17
7	1	2	2	2	2	2	1	2	14
8	1	2	2	2	2	2	1	2	14
9	3	3	3	3	3	3	3	3	24
10	3	3	3	2	3	3	3	3	23
11	2	2	2	2	2	2	2	2	16
12	2	2	2	2	2	2	2	2	16
13	3	3	3	3	3	3	3	3	24
14	2	2	2	2	2	2	2	2	16
15	3	3	3	2	3	3	3	3	23
16	2	3	2	2	2	2	2	2	17
17	2	3	2	2	2	2	2	2	17
18	3	3	3	3	3	3	3	3	24
19	4	2	2	2	2	3	4	2	21
20	2	2	1	2	2	3	2	2	16
21	3	3	3	2	3	3	3	3	23
22	2	2	1	2	2	3	2	2	16
23	3	3	3	2	3	3	3	3	23
24	3	3	3	3	3	3	3	3	24
25	2	2	1	1	1	1	2	1	11
26	1	2	2	2	2	2	1	2	14
27	3	2	2	2	2	2	3	2	18
28	2	2	1	1	1	1	2	1	11
29	2	3	2	2	2	2	2	2	17
30	1	2	2	2	2	2	1	2	14
<b>ΣY</b>	<b>68</b>	<b>73</b>	<b>63</b>	<b>61</b>	<b>65</b>	<b>68</b>	<b>68</b>	<b>65</b>	<b>531</b>



41	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	42
42	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	42
43	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	42
44	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	42
45	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	42
46	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	42
47	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
48	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
49	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
50	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
51	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
52	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
53	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
54	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
55	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
56	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	39
57	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	39
58	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	39
59	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	39
60	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	39
61	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	39
62	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	39
63	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	38
64	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	38
65	4	4	3	4	3	3	4	4	3	3	35
66	4	4	3	2	3	3	3	2	2	3	29
67	4	5	3	2	2	3	3	2	2	3	29

DATA HASIL PENELITIAN VARIABEL KOMPETENSI (X2)							
ITEM							
RESP.	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	TOTAL
1	5	5	5	5	5	5	30
2	5	5	5	5	5	5	30
3	5	5	5	5	5	5	30
4	5	5	5	5	5	5	30
5	5	5	5	5	5	5	30
6	5	5	5	5	5	5	30
7	5	5	5	5	5	5	30
8	5	5	5	5	5	5	30
9	5	5	5	5	5	5	30
10	5	5	5	5	5	5	30
11	5	5	5	5	5	5	30
12	5	5	5	5	5	5	30
13	5	5	5	5	5	5	30
14	5	5	5	5	5	5	30
15	5	5	5	4	5	5	29
16	5	5	5	4	5	5	29
17	5	5	5	4	5	5	29
18	5	5	5	4	5	5	29
19	5	5	5	4	5	5	29
20	5	5	5	4	5	5	29
21	5	5	5	4	5	4	28
22	5	5	5	4	5	4	28
23	5	5	5	4	4	4	27
24	5	5	4	4	4	4	26
25	5	5	4	4	4	4	26
26	5	5	4	4	4	4	26
27	5	5	4	4	4	4	26
28	5	5	4	4	4	4	26
29	5	5	4	4	4	4	26
30	5	5	4	4	4	4	26
31	5	5	4	4	4	4	26
32	5	5	4	4	4	4	26
33	5	5	4	4	4	4	26
34	5	5	4	4	4	4	26
35	5	5	4	4	4	4	26
36	5	5	4	4	4	4	26
37	5	4	4	4	4	4	25
38	5	4	4	4	4	4	25
39	5	4	4	4	4	4	25
40	5	4	4	4	4	4	25

41	5	4	4	4	4	4	25
42	5	4	4	4	4	4	25
43	5	4	4	4	4	4	25
44	4	4	4	3	4	4	23
45	4	4	4	3	4	4	23
46	4	4	4	3	4	4	23
47	4	4	4	3	4	4	23
48	4	4	4	3	4	4	23
49	4	4	4	3	4	4	23
50	4	4	4	3	4	4	23
51	4	4	4	3	4	4	23
52	4	4	4	3	4	4	23
53	4	4	4	3	4	4	23
54	4	4	4	3	4	4	23
55	4	4	4	3	4	4	23
56	4	4	4	3	4	4	23
57	4	4	4	3	4	4	23
58	4	4	4	3	4	4	23
59	4	4	3	3	4	4	22
60	4	4	3	3	4	4	22
61	4	4	3	2	4	4	21
62	4	4	3	2	4	4	21
63	4	4	3	2	3	4	20
64	4	4	3	2	3	4	20
65	4	4	3	2	3	4	20
66	4	4	2	2	1	3	16
67	4	4	2	2	1	3	16

**DATA HASIL PENELITIAN VARIABEL MOTIVASI (X3)**

RESP	X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3.5	X3.6	X3.7	X3.8	X3.9	X3.10	X3.11	X3.12	TOTAL
1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
7	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
8	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
9	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
10	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
11	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
12	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
13	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
14	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
15	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
16	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
17	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	59
18	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	59
19	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	59
20	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	59
21	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	59
22	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	58
23	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	58
24	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	58
25	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	58
26	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	58
27	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	57
28	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	57
29	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	56
30	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	56
31	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	55
32	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	4	54
33	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	4	54
34	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	4	54
35	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	52
36	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	52
37	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	52
38	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	52
39	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	52
40	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	50

41	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
42	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
43	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
44	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
45	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
46	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
47	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
48	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
49	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
50	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
51	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
52	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	47
53	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	47
54	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	47
55	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	47
56	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	47
57	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	47
58	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	47
59	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	47
60	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	47
61	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	47
62	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	45
63	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	44
64	3	3	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	43
65	3	3	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	43
66	3	2	3	3	3	4	3	1	2	4	3	3	3	34
67	3	2	3	3	3	4	3	1	2	4	3	3	3	34

**DATA HASIL PENELITIAN VARIABEL KINERJA (Y)**

<b>ITEM</b>									
<b>RESP</b>	<b>Y.1</b>	<b>Y.2</b>	<b>Y.3</b>	<b>Y.4</b>	<b>Y.5</b>	<b>Y.6</b>	<b>Y.7</b>	<b>Y.8</b>	<b>TOTAL</b>
1	5	5	5	5	5	5	5	5	40
2	5	5	5	5	5	5	5	5	40
3	5	5	5	5	5	5	5	5	40
4	5	5	5	5	5	5	5	5	40
5	5	5	5	5	5	5	5	5	40
6	5	5	5	5	5	5	5	5	40
7	5	5	5	5	5	5	5	5	40
8	5	5	5	5	5	5	5	5	40
9	5	5	5	5	5	5	5	5	40
10	5	5	5	5	5	5	5	5	40
11	5	5	5	5	5	5	5	5	40
12	5	5	5	5	5	5	5	5	40
13	5	5	5	5	5	5	5	5	40
14	5	5	5	5	5	5	5	4	39
15	5	5	5	5	5	5	5	4	39
16	5	5	5	5	5	5	5	4	39
17	5	5	5	5	5	5	5	4	39
18	5	5	5	5	5	5	5	4	39
19	5	5	5	5	5	5	5	4	39
20	5	5	5	5	5	5	5	4	39
21	5	5	5	5	5	5	5	4	39
22	5	5	5	5	5	5	5	4	39
23	5	5	4	5	5	5	5	4	38
24	5	5	4	5	5	5	5	4	38
25	5	5	4	5	5	5	5	4	38
26	5	5	4	5	5	4	5	4	37
27	5	5	4	5	5	4	5	4	37
28	5	5	4	5	5	4	5	4	37
29	5	5	4	5	5	4	5	4	37
30	5	5	4	5	4	4	5	4	36
31	5	5	4	5	4	4	5	4	36
32	5	5	4	5	4	4	5	4	36
33	5	5	4	5	4	4	5	4	36
34	5	5	4	5	4	4	5	4	36
35	5	5	4	5	4	4	5	4	36
36	5	5	4	5	4	4	5	4	36
37	5	5	4	5	4	4	5	4	36
38	5	5	4	5	4	4	4	4	35
39	5	5	4	5	4	4	4	4	35

40	5	5	4	4	4	4	4	4	34
41	5	5	4	4	4	4	4	4	34
42	5	5	4	4	4	4	4	4	34
43	5	5	4	4	4	4	4	4	34
44	5	5	4	4	4	4	4	4	34
45	5	5	4	4	4	4	4	4	34
46	5	5	4	4	4	4	4	3	33
47	4	5	4	4	4	4	4	3	32
48	4	5	4	4	4	4	4	3	32
49	4	4	4	4	4	4	4	3	31
50	4	4	4	4	4	4	4	3	31
51	4	4	4	4	4	4	4	3	31
52	4	4	4	4	4	4	4	3	31
53	4	4	4	4	4	4	4	3	31
54	4	4	4	4	4	4	4	3	31
55	4	4	4	4	4	4	4	3	31
56	4	4	4	4	4	4	4	3	31
57	4	4	4	4	4	4	4	3	31
58	4	4	4	4	4	4	4	2	30
59	4	4	4	4	4	4	4	2	30
60	4	4	4	4	4	4	4	2	30
61	4	4	4	4	4	4	4	2	30
62	4	4	4	4	4	4	4	2	30
63	4	4	4	4	4	4	4	2	30
64	4	4	3	4	4	4	4	2	29
65	4	4	3	4	4	3	4	2	28
66	4	4	3	4	3	3	4	2	27
67	4	4	3	4	3	3	4	2	27

### Validitas Data Variabel Bebas X<sub>1</sub> (Budaya Organisasi)

	Cronbach's Alpha if Item Deleted	r Tabel	Keterangan
Pertanyaan 1	0.973	0.0361	Valid
Pertanyaan 2	0.966	0.0361	Valid
Pertanyaan 3	0.958	0.0361	Valid
Pertanyaan 4	0.963	0.0361	Valid
Pertanyaan 5	0.958	0.0361	Valid
Pertanyaan 6	0.958	0.0361	Valid
Pertanyaan 7	0.960	0.0361	Valid
Pertanyaan 8	0.957	0.0361	Valid
Pertanyaan 9	0.960	0.0361	Valid
Pertanyaan 10	0.958	0.0361	Valid

### Validitas Data Variabel Bebas X<sub>2</sub> (Kompetensi)

	Cronbach's Alpha if Item Deleted	r tabel	Keterangan
Pertanyaan 1	0.956	0.361	Valid
Pertanyaan 2	0.923	0.361	Valid
Pertanyaan 3	0.892	0.361	Valid
Pertanyaan 4	0.922	0.361	Valid
Pertanyaan 5	0.892	0.361	Valid
Pertanyaan 6	0.892	0.361	Valid

### Validitas Data Variabel Bebas X<sub>3</sub> (Motivasi)

	Cronbach's Alpha if Item Deleted	r Tabel	Keterangan
Pertanyaan 1	0.964	0,361	Valid
Pertanyaan 2	0.960	0,361	Valid
Pertanyaan 3	0.956	0,361	Valid
Pertanyaan 4	0.958	0,361	Valid
Pertanyaan 5	0.954	0,361	Valid
Pertanyaan 6	0.956	0,361	Valid
Pertanyaan 7	0.956	0,361	Valid
Pertanyaan 8	0.954	0,361	Valid
Pertanyaan 9	0.964	0,361	Valid
Pertanyaan 10	0.960	0,361	Valid
Pertanyaan 11	0.956	0,361	Valid
Pertanyaan 12	0.958	0,361	Valid

### Validitas Data Variabel Terikat Y (Kinerja)

	Cronbach's Alpha if Item Deleted	R Tabel	Keterangan
Pertanyaan 1	0.940	0,361	Valid
Pertanyaan 2	0.936	0,361	Valid
Pertanyaan 3	0.925	0,361	Valid
Pertanyaan 4	0.933	0,361	Valid
Pertanyaan 5	0.920	0,361	Valid
Pertanyaan 6	0.926	0,361	Valid
Pertanyaan 7	0.940	0,361	Valid
Pertanyaan 8	0.920	0,361	Valid

### Reliabilitas Data Variabel X<sub>1</sub>

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.965	10

### Reliabilitas Data Variabel X<sub>2</sub>

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.928	6

### Reliabilitas Data Variabel X<sub>3</sub>

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.962	12

### Reliabilitas Data Variabel Y

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.938	8

### Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Laki-Laki	67	100,0	0,0
	Perempuan			
	Total	67	100.0	100.0

### Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SD	33	49,3	64,2
	SMP	10	14,9	34,3
	SLTA	23	34,3	1,5
	Sarjana	1	1,5	0,00
	Total	67	100.0	100.0

### Karakteristik Responden Berdasarkan Masa kerja.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 – 5 tahun	3	4,5	40,3
	16 - 20 Tahun	24	35,8	100,0
	Diatas 20 tahun	40	59,7	
	Total	67	100.0	100.0

Sumber: Data diolah (2018)

### Statistik Deskriptif Variabel Budaya Organisasi (X<sub>1</sub>)

No	Item Pernyataan	SangatT idak setuju		Tidak Setuju		Kurang Setuju		Setuju		Sangat Setuju		Total	Rata- rata
		(1)		(2)		(3)		(4)		(5)			
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
1.	Saya setuju jika karyawan harus memiliki inovasi dan siap selalu bertanggung jawab terhadap tugas-tugas yang diberikan.							21	31.3	46	68.7	67	4.68
2.	Saya terbiasa bekerja mandiri dan siap mengambil inisiatif.							21	31.3	46	68.7	67	4.68
3.	Saya ingin jika setiap karyawan fokus terhadap tugas diberikan.					3	4.5	28	41.8	36	53.7	67	4.49
4.	Perusahaan selalu memberikan pengaruh yang baik untuk para karyawannya.			2	3			31	46.3	34	50.7	67	4.44
5.	Saya memiliki orientasi kerja yang cenderung menguntungkan perusahaan.			1	1.5	2	3	33	49.3	31	46.3	67	4.40
6.	Saya setuju jika karyawan bekerja atas kesadarannya sendiri tanpa diperintah.					3	4.5	27	40.3	37	55.2	67	4.50
7	Saya merupakan karyawan yang agresif.					2	3	40	59.7	25	37.3	67	4.34
8	Semua karyawan bekerja secara agresif dan bersemangat.			2	3			32	47.8	33	49.3	67	4.43
9	Saya merasa kerja saya sudah sangat berbobot.			2	3	3	4.5	37	55.2	25	37.3	67	4.26
10	Setiap memiliki kemantapan dalam berkerja					12	17.9	35	52.2	20	29.9	67	4.11
	<b>Total</b>			<b>7</b>	<b>1.04</b>	<b>25</b>	<b>3.7</b>	<b>305</b>	<b>45.5</b>	<b>333</b>	<b>49.7</b>	<b>670</b>	<b>44.3</b>
	<b>Rata-Rata</b>			<b>0.7</b>	<b>1.04</b>	<b>2.5</b>	<b>3.7</b>	<b>30.5</b>	<b>45.5</b>	<b>33.3</b>	<b>49.7</b>	<b>67</b>	<b>4.43</b>

### Statistik Deskriptif Variabel Kompetensi (X<sub>2</sub>)

No	Item Pernyataan	Sangat Tidak setuju		Tidak Setuju		Kurang Setuju		Setuju		Sangat Setuju		Total	Rata-rata
		(1)		(2)		(3)		(4)		(5)			
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
1.	Saya setuju jika setiap karyawan harus memiliki pengetahuan yang bisa diandalkan.							24	35.8	43	64.2	67	
2.	Pengetahuan bisa dimiliki kapanpun oleh setiap karyawan tanpa diberikan oleh perusahaan.							31	46.3	36	53.7	67	
3.	Saya memiliki ketrampilan yang baik.			2	3	7	10.4	35	52.2	23	34.3	67	
4.	Saya memiliki ketrampilan yang diperoleh dari fasilitas yang diberikan oleh perusahaan.			7	10.4	17	25.4	29	43.3	14	20.9	67	
5.	Saya memiliki sikap kerja yang berbeda dengan karyawan lain.	2	3			3	4.5	40	59.7	22	32.8	67	
6.	Sikap kerja berarti sikap kemandirian dalam bekerja serta tidak banyak menuntut.					2	3	45	67.2	20	29.9	67	
	<b>Total</b>	2	0.5	9	2.2	29	7.2	204	50.7	158	39.3	402	
	<b>Rata-Rata</b>	0.3	0,5	1.5	2,2	4.8	7,2	34	50.7	26.3	39,3	67	

### Statistik Deskriptif Variabel Motivasi (X<sub>3</sub>)

No	Item Pernyataan	Sangat Tidak setuju		Tidak Setuju		Kurang Setuju		Setuju		Sangat Setuju		Total	Rata-rata
		(1)		(2)		(3)		(4)		(5)			
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
1.	Saya memiki tanggung jawab yang sangat besar terhadap tugas-tugas yang diberikan..					6	9	40	59.7	21	31.3	67	4.2
2.	Semua karyawan bertanggung jawab terhadap tugas-tugasnya.			2	3	3	4.5	36	53.7	26	38.8	67	4.3
3.	Saya setuju jika setiap karyawan yang bekerja harus memiliki tujuan yang jelas.					2	3	34	50.7	31	46.3	67	4.4
4.	Tujuan yang jelas berarti tahu seluruh keinginan yang akan menjadi visi perusahaan.					4	6	29	43.3	34	50.7	67	4.4
5.	Saya menyukai pekerjaan yang menggunakan target untuk menilai hasil kerja.					2	3	31	46.7	34	50.7	67	4.5
6.	Saya setuju jika saya bekerja dengan target yang jelas.					2	3	25	37.3	40	59.7	67	4.6
7	Saya menyukai pekerjaan saya.	2	3			14	20.9	12	17.9	39	58.2	67	4.3
8	Pekerjaan yang disiapkan sesuai dengan keinginan perusahaan akan memberikan pengaruh terhadap kesejahteraan yang didapat karyawan.			2	3	4	6	45	67.2	16	23.9	67	4.1
9	Saya setuju jika pekerjaan dilakukan dengan baik akan memberikan manfaat bagi karyawan itu sendiri.			2	3	4	6	21	31.3	40	59.7	67	4.5
10	Saya merupakan karyawan yang terbaik diperusahaan tempat saya bekerja.							27	40.3	40	59.7	67	4.6
11	Setiap karyawan berusaha untuk menjadi yang terbaik.					2	3	26	38.8	39	58.2	67	4.6
12	Saya setuju jika perusahaan lebih					2	3	35	52.2	30	44.8	67	4.4

	mengutamakan prestasi kerja .												
	<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>0.2</b>	<b>6</b>	<b>0.7</b>	<b>45</b>	<b>5.6</b>	<b>361</b>	<b>44.9</b>	<b>390</b>	<b>48.5</b>	<b>804</b>	<b>52,8</b>
	<b>Rata-Rata</b>	<b>0.2</b>	<b>0.2</b>	<b>0.5</b>	<b>0.7</b>	<b>3.75</b>	<b>5.6</b>	<b>30.1</b>	<b>44.9</b>	<b>32.5</b>	<b>48.5</b>	<b>67</b>	<b>4,4</b>

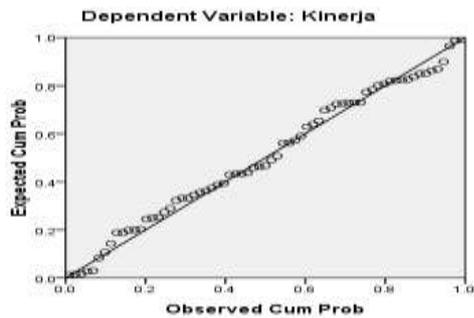
### Statistik Deskriptif Variabel Kinerja (Y)

No	Item Pernyataan	Sangat Tidak setuju		Tidak Setuju		Kurang Setuju		Setuju		Sangat Setuju		Total	Rata-rata
		(1)		(2)		(3)		(4)		(5)			
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
1.	Saya memiliki kualitas kerja yang sesuai dengan standar yang ditentukan oleh perusahaan..							21	31.3	46	68.7	67	4.7
2.	Kualitas kerja yang baik dimiliki oleh semua karyawan yang bekerja.							19	28.3	48	71.7	67	4.7
3.	Saya selalu menyiapkan semua pekerjaan yang diberikan.					4	6	41	61.2	22	32.8	67	4.3
4.	Saya menyukai semua tugas-tugas yang diberikan dalam jumlah banyak.							28	41.8	39	58.2	67	4.6
5.	Saya memiliki keahlian yang bisa diandalkan.					2	3	36	53.7	29	43.3	67	4.4
6.	Saya setuju jika semua karyawan yang bekerja sudah memiliki keahlian kerja seperti yang diharapkan perusahaan.					3	4.5	39	58.2	25	37.3	67	4.3
7	Saya memiliki sikap yang sesuai dengan jiwa seorang karyawan seharusnya.							30	44.8	37	55.2	67	4.6
8	Saya setuju jika setiap karyawan bekerja dengan semangat yang tinggi.			10	14.9	12	17.9	32	47.8	13	19.4	67	3.71
	<b>Total</b>			10	1.9	21	3.9	246	45.9	259	48.3	536	35.3
	<b>Rata-Rata</b>			1.3	1.9	2.6	3.9	30.8	45.9	32.3	48.3	67	4.4

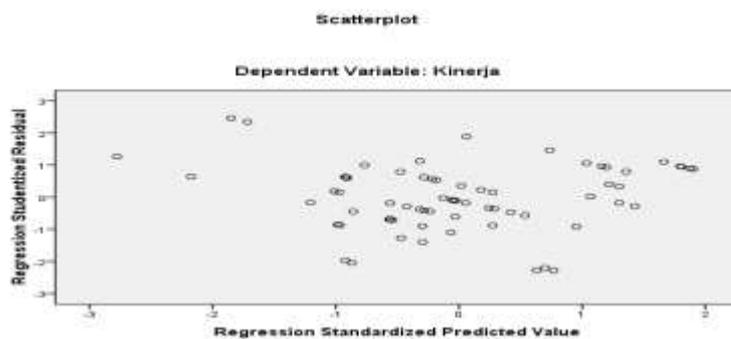
## One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		67
Normal Parameters <sup>a</sup>	Mean	.0000000
	Std. Deviation	1.96611771
Most Extreme Differences	Absolute	.066
	Positive	.066
	Negative	-.063
Kolmogorov-Smirnov Z		.540
Asymp. Sig. (2-tailed)		.933
a. Test distribution is Normal.		

**Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual**



**P.Plot Normalitas Data**



### Hasil Uji Multikolinieritas

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	(Constant)		
	Budaya Organisasi	.682	1.466
	Kompetensi	.621	1.611
	Motivasi	.796	1.256

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	15.347	3.546		4.328	.000
	Budaya Organisasi	.166	.083	.235	2.986	.001
	Kompetensi	.426	.120	.439	3.546	.002
	Motivasi	.038	.068	.061	2.554	.000

a. Dependent Variable: Kinerja

### Uji t

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	15.347	3.546		4.328	.000
	Budaya Organisasi	.166	.083	.235	2.986	.001
	Kompetensi	.426	.120	.439	3.546	.002
	Motivasi	.038	.068	.061	2.554	.000

a. Dependent Variable: Kinerja

### Uji F ANOVA<sup>b</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	169.556	3	56.519	13.956	.000 <sup>a</sup>
	Residual	255.131	63	4.050		
	Total	424.687	66			

a. Predictors: (Constant), Motivasi, Budaya Organisasi, Kompetensi

b. Dependent Variable: Kinerja

### Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.632 <sup>a</sup>	.399	.371	2.012

a. Predictors: (Constant), Motivasi, Budaya Organisasi, Kompetensi

b. Dependent Variable: Kinerja

## DAFTAR PUSTAKA

- Atmosoeprapto, 2011. *Produktivitas Aktualisasi Budaya Perusahaan*, Gramedia, Jakarta.
- Bangun, Wilson, 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Penerbit Erlangga, Bandung.
- Darsono, 2009. *Budaya Organisasi Kajian Tentang Organisasi, Budaya, Ekonomi, sosial, Politik*, Nusantara Conculting, Jakarta.
- Darsono dan Siswandoko , Tjajuk, 2011. *Sumber Daya Manusia Abad 21*. Nusantara Conculting, Jakarta.
- Edwardin, Laras T.A.S, 2006. *Analisis Pengaruh Kompetensi Komunikasi, Kecerdasan Emosional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan*. Tesis, Fakultas Ekonomi UNDIP, Semarang.
- Fahmi, Irham. 2011. *Manajemen Kepemimpinan Teori & Aplikasi*. Penerbit Alfabeta. Bandung.
- Ghozali, Imam. 2005. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*, Edisi Ketiga, BP-Universitas Diponegoro, Semarang.
- Hendrawan. S, Indraswari dan Yazid. S, 2012. *Pengembangan Human Capital*. Graha Ilmu, Yogyakarta.
- Hutapea, P. dan Nurianna. T, 2008. *Kompetensi Plus*. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Khair. H, Bismala. L, Arianty. N dan Pratami. M. 2016. *Manajemen Strategi*. UMSU Press. Medan.
- Mangkunegara, 2013. *Manajemen Sumber Daya Perusahaan*. Cetakan Kesembilan. Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Michael Zwell, 2010. *Human Motivation*. Cambrigde University Press, New York.
- Moehariono, 2011. *Indikator Kinerja Utama (IKU) Bisnis dan Publik*. Rajawali Pers, Surabaya.
- Moehariono, 2012. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Raja Grafindo Persada, Jakarta.

- Moekijat, 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Mandar Maju. Bandung.
- Moeljono Djokosantoso, 2008. *Budaya Korporat dan Keunggulan Korporasi*, Elex Media Komputindo, Jakarta.
- Nawawi, Hadari, 2008, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis yang Kompetitif*, cetakan kelima, Gadjah Mada University Press, Yogyakarta.
- Pallan, R. 2007. *Competency Management-Teknik Mengimplemetasikan Manajemen SDM Kompetensi untuk Meningkatkan Daya Saing Organisasi*. Diterjemahkan oleh Okta Meia jalal, PPM.
- Pasaribu, Sjahril Effendy, 2015. *Budaya Organisasi, Budaya Perusahaan, Budaya Kerja*. USU Press, Medan.
- Payne, H.J, 2005. *Reconceptualizing Social Skills in Organization: Exploring the Relationship Between Communication Competence. Job Performance and Supervisory Roles*. Journal of Leadership & Organizational Studies, Vol.11. No.2.
- Rachmawati, Nuraini. 2009. *Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia Sebagai Basis Meraih Keunggulan Kompetitif*. Ekonisia. Yogyakarta.
- Reksohadiprodjo, Sukanto dan Handoko, Hani. 2012. *Organisasi Perusahaan*. BPFE. Yogyakarta.
- Rivai, Veithzal, 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Edisi 1, Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Rivai, Veithzal, 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*, Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Robbins, Stephen dan Coulter Mary, 2002. *Manajemen*. Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Robbins, Stephen P, 2011. *Perilaku Organisasi, Konsep, Kontroversi, Aplikasi*, Alih Bahasa Hadyana Pujaatmaka dan Benyamin Molan, Jakarta: Prenhallindo.
- Schein, Edgar H, 2009. *Organizational Culture and Leadership*, Third Edition, Jossey-Bass Publishers, San Francisco.
- Sedarmayanti, 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. PT Refika Aditama, Bandung.
- Soeprihanto, J. 2009. *Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karyawan*. Edisi Pertama. BPFE, Yogyakarta.

- Siti Noni Evita, Wa Ode Zusnita Muizu & Raden Tri Wahyu Atmojo, 2017. *Penilaian Kinerja Karyawan Dengan Menggunakan Metode Behaviorally Anchor Rating Scale Dan Management By Objectives*. Pekbis Jurnal Vol. 9, No.1.
- Sugiyono, 2016. *Statistik Untuk Penelitian*. Alfabeta, Bandung.
- Sule. E.T dan Saefullah. K, 2010. *Pengantar Manajemen*. Kencana Prenada Media Grup, Jakarta.
- Sulistiyani. A.T dan Rosidah, 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Konsep, Teori dan Pengembangan dalam Konteks Organisasi Publik*. Graha Ilmu, Yogyakarta.
- Supratikno. H, Ihalauw. J.J, Sugiarto, Widjaja. A.W dan Durianto. D, 2011. *Manajemen Kinerja Untuk Menciptakan Keunggulan Bersaing*. Graha Ilmu, Yogyakarta.
- Susanto, AB., 2007. *Budaya Perusahaan Seri Manajemen dan Persaingan Bisnis*. Cetakan Pertama, Elex Media Komputindo, Jakarta.
- Sutrisno, Edy, 2009. *Manajemen Sumber Daya manusia*. Prenadamedia Grup, Jakarta.
- Triguno, 2000. *Budaya Kerja*. Penerbit Golden Trayon Press. Jakarta.
- Uha. I.N, 2013. *Budaya Organisasi, Kepemimpinan & Kinerja*. Kencana Prenadamedia Grup, Jakarta.
- Umar, Husein, 2009. *Riset Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi*. Cetakan keenam, PT. SUN, Jakarta.
- Wibowo, 2007. *Manajemen Kinerja*. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Wirawan, 2009. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia Teori, Aplikasi dan Penelitian*. Salemba Empat, Jakarta.
- Wursanto. IG. 2012. *Dasar-Dasar Ilmu Organisasi*. Penerbit Andi. Yogyakarta.
- Yusuf, Burhanuddin, 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia Di Lembaga Keuangan Syariah*, Raja Grafindo, Jakarta.

