DIPONEGORO JOURNAL OF MANAGEMENT *Volume 6, Nomor 4, Tahun 2017, Halaman 1-11*
http://ejournal-s1.undip.ac.id/index.php/dbr *ISSN (Online): 2337-3792*

ANALISIS PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN (Studi pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Provinsi Jawa Tengah)

Immanuel, Fuad Mas'ud [1]

E-mail: immanuelsimbolon@yahoo.co.id

Departemen Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro
Jl. Prof. Soedharto SH Tembalang, Semarang 50275, Phone: +622476486851

ABSTRACT

Employee performance is an important element in the organization. Like most other organizations, Human Resources Development Agency employess of Central Java Province also faces problems regarding the performance of its employees. Organizational culture issues that have not been fully implemented well and also monotonous working environment conditions that can affect the work motivation that will affect the performance.

This study aims to investigate the influence of organizational culture and work motivation to employee performance of Human Resources Development Agency employees of Central Java Province.

This study uses two independent variables, namely organizational culture and work motivation, as well as the dependent variable of employee performance. The sample in this research is 94 employees of Human Resources Develompent Agency employees of Central Java Province determined by using census method.

Based in multiple linier regression analysis, the result of this study indicate the variables of organizational culture and work motivation have a positive effect on employee performance. Adjusted r square value indicating that the independent variable can explain the dependent variabel of 37,9 % ,while the remaining is influenced by other variables not used in this study.

Keywords: Organizational culture, work motivation, and employee performance

PENDAHULUAN

Organisasi membutuhkan dukungan yang kuat dari segenap anggota organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Setiap program atau rencana yang sudah ditetapkan tidak akan dapat dicapai dengan optimal jika tidak memperoleh dukungan dari segenap karyawan yang ada. Kinerja atau performa karyawan menjadi sangat penting dan terlihat urgensinya pada saat organisasi harus berkompetisi dengan setiap pesaing yang ada.

Kinerja ditunjukan dengan membandingkan antara rasio *input* dengan *output* (Rahmayanti,2014). Kinerja yang baik akan meningkatkan efisiensi dan efektivitas organisasi dalam mengelola sumber daya yang ada dalam rangka mencapai tujuan yang

[1] *Corresponding author*

telah ditetapkan. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa kinerja karyawan merupakan salah satu elemen penting bagi organisasi agar dapat bersaing dengan kompetitornya.Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang, baik yang secara langsung maupun tidak langsung misalnya budaya organisasi, motivasi, kedisiplinan dan gaya kepemimpinan (Ciobanu dan Andronicianu, 2015).

Budaya organisasi mengacu pada suatu sistem berbagi arti yang dilakukan oleh para anggota organisasi yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya (Robbins dan Judge, 2015). Budaya organisasi merupakan nilai yang dipahami bersama sehingga menjadi acuan bagi setiap anggota organisasi dalam bertindak dan berinteraksi didalam organisasi. Budaya organisasi yang kondusif akan mendorong karyawan untuk menunjukkan kinerja yang optimal. Budaya organisasi yang kuat akan berpengaruh pada perilaku anggota organisasi secara keseluruhan.

Faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja individu adalah motivasi. Menurut Robbins dan Judge (2015), motivasi merupakan proses yang menjelaskan mengenai kekuatan, arah, dan ketekunan seseorang dalam upaya untuk mencapai tujuan. Individu yang termotivasi akan bertahan lama dengan tugasnya dan mendorongnya untuk melakukan yang terbaik untuk menyelesasikan tugasnya. Motivasi merupakan kerelaan atau kesediaan seseorang dalam mengeluarkan usaha yang maksimal bagi tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya tersebut dalam memenuhi beberapa kebutuhan individual.

Semakin termotivasi seseorang dalam bekerja, maka pada umumnya mereka akan dengan sukarela melakukan pekerjaan mereka serta terdorong untuk melakukan upaya lebih untuk mencapai tujuan organisasi. Penting bagi perusahaan untuk membangun rasa sukarela karyawan untuk melakukan tugasnya. Oleh karena itu perusahaan perlu untuk menciptakan kondisi yang membuat karyawan merasa termotivasi dalam bekerja. Motivasi dapat dipengaruhi oleh faktor-faktor yang terdapat dalam individu maupun faktor-faktor yang mengelilingi pekerjaan itu sendiri.

BPSDMD Provinsi Jawa Tengah merupakan instansi pemerintahan yang bertugas untuk membantu gubernur melaksanakan fungsi penunjang urusan pemerintahan bidang pengembangan sumber daya manusia Aparatur Sipil Negara yang menjadi kewenangan daerah dan tugas pembantuan yang ditugaskan kepada daerah. Berdasarkan observasi atau pengamatan yang dilakukan, ditemukan beberapa masalah yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu, permasalahan budaya organisasi, dimana ada beberapa budaya malu aparatur yang sudah ditetapkan oleh organisasi namun belum sepenuhnya dijalankan oleh anggota organisasi. Hal ini jika dibiarkan terus-menerus tentu akan berpengaruh pada kinerja Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah.

Kedua, kondisi lingkungan kerja yang monoton dan cenderung membosankan membuat karyawan sering menghabiskan waktunya dikantin pada saat jam kerja. Selain itu, setelah apel pagi masih terdapat karyawan yang tidak langsung melakukan pekerjaannya namun malah menghabiskan waktunya dikantin. Hal ini tentu berpengaruh pada produktivitas karyawan Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Provinsi Jawa Tengah yang pada akhirnya akan mengganggu kinerja mereka.

KERANGKA PEMIKIRAN TEORITIS DAN PERUMUSAN HIPOTESIS

Definisi budaya yang pertama kali dikemukakan adalah oleh Taylor (dalam Mas'ud, 2010) yaitu kompleksitas menyeluruh syang terdiri dari pengetahuan, keyakinan, seni, moral, hukum, adat kebiasaan dan berbagai kapabilitas serta kebiasaan-kebiasaan lain yang dipelajari dan dimiliki seseorang sebagai anggota masyarakat.

Budaya atau kultur yang terdapat dalam organisasi disebut sebagai budaya organisasi. Menurut Robbins dan Judge (2015), budaya organisasi mengacu pada suatu sistem berbagi arti yang dilakukan oleh para anggota organisasi yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya. Budaya organisasi memberikan ciri khusus bagi organisasi yang membedakannya dengan organisasi lain. Budaya organisasi adalah filosofi dasar organisasi yang memuat keyakinan, norma-norma, dan nilai-nilai bersama yang menjadi karakteristik inti tentang bagaimana cara melakukan sesuatu dalam organisasi (Wibowo, 2011). Budaya organisasi memberikan panduan tentang bagaimana seseorang harus berperilaku di dalam organisasi.

Menurut Schein (2004), budaya organisasi memiliki 3 tingkatan yaitu artifak, nilai *(values),* dan asumsi dasar. Artifak merupakan suatu hal yang dapat diamati atau dilihat namun sukar untuk ditiru. Nilai merupakan tingkatan yang berkorelasi atau berhubungan dengan tindakan ataupun tingkah laku. Nilai bisa di ukur melalui perubahan yang terjadi atau dapat juga dengan melalui kesepakatan sosial. Asumsi dasar *(underlying assumption)* adalah relasi manusia dengan hal-hal yang ada dilingkungannya, alam, tumbuhan, binatang dan manusia. Asumsi dasar berpengaruh terhadap keyakinan, persepsi, cara berpikir dan cara suatu kelompok merasakan hal-hal yang ada disekitarnya.

Hofstede, Bond dan Luk (1993), mengemukakan bahwa ada 6 dimensi budaya organisasi yaitu, *pertama,* orientasi proses vs orientasi hasil. Budaya yang berorientasi pada proses di dominasi oleh rutinitas birokrasi dan hal-hal yang bersifat teknis, sementara budaya organiasi yang berorientasi pada hasil berfokus pada *outcomes* atau keluaran. *Kedua,* orientasi pekerjaan vs orientasi karyawan. Organisasi yang berorientasi pada pekerjaan beranggapan bahwa tanggung jawab perusahaan hanya sebatas kinerja karyawan saja. Sementara budaya yang berorientasi pada karyawan menganggap bahwa perusahaan memiliki tanggung jawab lebih untuk kesejahteraan anggota organisasi.

Ketiga, budaya profesional vs budaya parokial. Budaya profesional biasanya ditandai dengan anggota organisasi yang memiliki tingkat pendidikan yang tinggi. Anggota organisasi menganggap bahwa identitas yang mereka miliki diperoleh melalui pekerjaan atau profesi mereka. Sementara budaya parokial menganggap bahwa anggota organisasi memperoleh identitas mereka dari organisasi tempat mereka bekerja. *Keempat,* sistem terbuka vs sistem tertutup. Dimensi ini mengacu pada gaya komunikasi yang umum digunakan oleh anggota organisasi satu sama lain maupun dengan pihak dari luar organisasi serta kemudahan atau keterbukaan anggota organisasi terhadap pendatang baru. *Kelima ,* sistem kontrol ketat vs sistem kontrol longgar. Dimensi budaya ini berkaitan dengan tingkat formalitas dan ketepatan waktu didalam organisasi. *Keenam,* dimensi budaya pragmatis vs normatif. Dimensi budaya ini lebih kepada menggambarkan perilaku anggota organisasi dalam menghadapi lingkungan mereka, apakah fleksibel atau cenderung kaku.

Motivasi karyawan yang efektif merupakan salah satu tugas manajemen yang paling sulit dan penting untuk dilakukan karena berpengaruh terhadap kinerja karyawan.. Motivasi kerja merupakan kemauan atau keinginan yang ada pada seseorang yang mendorongnya untuk melakukan tindakan atau perbuatan, dengan kata lain motivasi menjadi dasar seseorang dalam berperilaku. Motivasi adalah kekuatan yang mendorong seseorang untuk berperilaku dengan cara tertentu (Griffin dan Moorhead, 2014).

Menurut Robbins dan Judge (2015), motivasi merupakan proses yang menjelaskan mengenai kekuatan, arah, dan ketekunan seseorang dalam upaya untuk mencapai tujuan. Motivasi untuk bekerja menghasilkan sikap terhadap pekerjaan (Cucu-Ciuhan dan Alexandru, 2014). Motivasi memberikan dorongan bagi individu untuk bertindak atas tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Motivasi merupakan proses dimana upaya seseorang diberikan semangat, arahan yang berkelanjutan untuk mencapai suatu tujuan (Robbins dan Coulter, 2010).

Orang-orang didorong oleh banyak pertimbangan yang berbeda untuk bekerja di instansi pemerintahan. Pada umumnya motivasi orang-orang yang bekerja di sektor publik atau instansi pemerintah berbeda dengan orang–orang yang bekerja di sektor swasta. Vandeenabeele (dalam Panagiotis dkk, 2014) mengatakan bahwa pekerjaan di sektor publik atau instansi pemerintahan memberikan fleksibilitas yang lebih besar bagi mereka untuk mengkombinasikan pekerjaan dengan keluarga ataupun komitmen lain.

Menurut Perry, 1990 (dalam Mas'ud, 2004) faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi seorang pegawai negeri atau orang yang bekerja di sektor publik dalam bekerja adalah, *pertama,* tugas warga negara. Merupakan sikap yang mencakup kecintaan pada tanah air yang didorong oleh keyakinan untuk membuat perubahan di dalam masyarakat. *Kedua,* pengorbanan (pengabdian), yaitu mendahulukan tugas atau pekerjaan daripada kepentingan diri sendiri. *Ketiga,* komitmen pada kepentingan publik. Adalah motif atau keinginan untuk melayani kepentingan publik yang dapat berupa kepentingan individu dalam program atau pelayanan publik tertentu.

Keempat, perasaan kasihan, yaitu keinginan untuk menolong orang lain atau sifat untuk mementingkan kepentingan orang lain. Menolong orang lain, dengan menjadi pegawai negeri didorong oleh perasaan empati mereka terhadap orang lain. Mereka meyakini bahwa perubahan dapat dilakukan dengan menjadi pelayan masyarakat. Faktor *kelima* adalah keadilan sosial yang didorong oleh perasaan empati terhadap nasib orang yang kurang beruntung, ketertarikan pada kegiatan-kegiatan sosial. Faktor *keenam,* ketertarikan pada pembuat kebijakan. Faktor ini erat kaitannya dengan motivasi untuk mencapai prestasi.

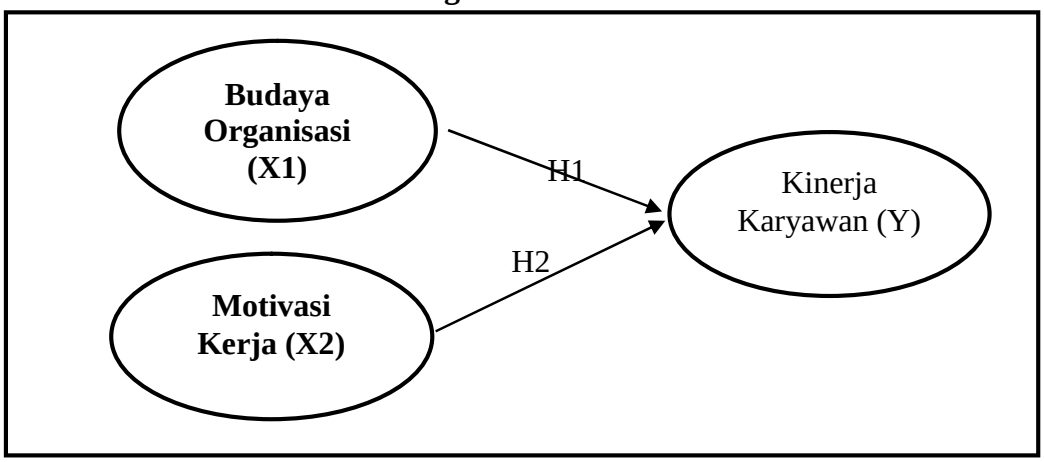
Kinerja yang baik akan meningkatkan efisiensi dan efektivitas organisasi dalam mengelola sumber daya yang ada dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Wibowo,2011). Kinerja merupakan hasil kerja konkret dan dapat diukur sehingga kinerja karyawan adalah elemen yang sangat penting bagi organisasi dalam usaha mencapai tujuan. Ciobanu dan Androniceanu (2015), mengemukakan bahwa kinerja adalah hasil kerja individu dari segi kuantitas maupun kualitas berdasarkan standar kerja yang sudah ditentukan.

Bernadin dan Russel (1993) mengemukakan bahwa ada 6 faktor atau indikator yang mempengaruhi kinerja yaitu kuantitas kerja, kualitas kerja, ketepatan waktu,

efektivitas kerja, kebutuhan akan pengawas, hubungan yang baik dengan karyawan lainnya.

Dalam penelitian ini dikembangkan kerangka pemikiran yang didasarkan pada pertanyaan penelitian dan penelitian-penelitian terdahulu. Kerangka pemikiran merupakan konsep awal yang menjadi acuan bagi peneliti dalam melakukan sebuah penelitian. Berdasarkan hal tersebut maka dapat dibuat kerangka pemikiran sebagai berikut ini :

Gambar 1
Kerangka Pemikiran Teoritis



Sumber : Hakim & Hadipapo (2015), Syauta, Afnan, Setiawan & Solimun (2012), Setyorini, Maghfiroh & Farida (2012), Hasan (2016), Taghipour & Dejban (2013), Setiawan (2014), Gungor (2011)

Berdasarkan telaah pustaka dan kerangka pemikiran teoritis yang dikembangkan, maka diajukan hipotesis penelitian sebagai berikut :

H1 : Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

H2 : Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

METODE PENELITIAN

Jumlah sampel dalam penelitian ini adalah 94 orang karyawan BPSDMD Provinsi Jawa Tengah. Penentuan sampel menggunakan teknik sensus, yaitu dengan cara menyebarkan kuesioner kepada seluruh populasi atau yang dikenal juga dengan nama sampel jenuh (Sugiyono,2008). Metode analisis data yang digunakan meliputi uji realibilitas, uji validitas, uji normalitas, uji asumsi klasik, analisis regresi linier berganda, dan analisis koefisien determinasi. Data penelitian diolah menggunakan *software* SPSS 22.

Variabel kinerja didefinisikan sebagai perbandingan antara hasil kerja secara nyata dengan standar kerja yang ditetapkan (Dessler,2005). Variabel kinerja dapat diukur dengan indikator : kuantitas kerja, kualitas kerja, ketepatan waktu, efektivitas kerja, kebutuhan akan pengawas dan hubungan yang baik dengan karyawan lain.

Variabel budaya organisasi didefinisikan sebagai suatu sistem berbagi arti yang dilakukan oleh para anggota organisasi yang membedakan organisasi tersebut dengan

organisasi lainnya. (Robbins dan Judge, 2015) . Adapun indikatornya adalah : orientasi proses, orientasi karyawan, profesional, kontrol ketat, sistem terbuka, dan pragmatis.

Variabel motivasi didefinisikan sebagai kekuatan yang mendorong seseorang untuk berperilaku dengan cara tertentu (Griffin dan Moorhead, 2014), dengan indikator penelitian : tugas pada warga negara, pengorbanan, komitmen pada kepentingan publik, perasaan kasihan, keadilan sosial, dan ketertarikan pada pembuat kebijakan.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan data yang diperoleh dari 94 responden melalui daftar pertanyaan di dalam kuesioner, diperoleh informasi berupa jenis kelamin dan masa kerja dari responden penelitian. Sebanyak 56 orang responden berjenis kelamin laki-laki dan 38 orang berjenis kelamin perempuan. Dari data masa kerja responden, rata-rata memiliki masa kerja antara 10-20 tahun dan lebih dari 20 tahun.

Tabel 1
Karakteristik Jenis Kelamin Responden

No	Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
1	Laki-Laki	56	59,58%
2	Perempuan	38	40,42%
Total		94	100%

Sumber : Data Primer yang diolah, 2017

Tabel 2
Masa Kerja Responden

No	**Masa kerja (dalam tahun)**	**Jumlah**	**Persentase**
1	0-10	15	16%
2	11-20	37	39.36%
3	>21	42	44,64%
Total		94	100%

Sumber : Data Primer yang diolah, 2017

Berdasarkan hasil uji regresi yang telah dilakukan pada variabel budaya organisasi menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif terhadap variabel kinerja karyawan sebesar 0,214 dengan tingkat signifikansi 0,02 yang lebih kecil dari 0,05. Hal ini membuktikan bahwa budaya organisasi yang kuat dan kondusif akan meningkatkan kinerja karyawan. Hal ini juga dibuktikan dengan hasil uji t (uji parsial) yang menghasilkan nilai sebesar 2,375 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,020<0,05.

Hasil analisis deskriptif terhadap jawaban responden mengenai variabel budaya organisasi menghasilkan nilai sebesar 74,25 %, yang dimana nilai ini tergolong dalam kategori tinggi. Hal ini mengindikasikan bahwa para karyawan mempersepsikan bahwa budaya yang telah tercipta di Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah

Provinsi Jawa Tengah cukup kuat. Budaya organisasi yang kuat dan kondusif perlu diciptakan di dalam organisasi untuk meningkatkan kinerja dan menghasilkan perubahan yang berguna dalam usaha pencapaian tujuan organisasi.

Budaya organisasi adalah filosofi dasar organisasi yang memuat keyakinan, norma-norma, dan nilai-nilai bersama yang menjadi karakteristik inti tentang bagaimana cara melakukan sesuatu dalam organisasi (Wibowo, 2011). Budaya organisasi sebagai makna bersama yang diterapkan di dalam organisasi harus lah merupakan budaya yang kuat dan kondusif sehingga dapat mendorong karyawan untuk bekerja dengan baik serta menciptakan standar dan nilai yang diyakini bersama di dalam organisasi.

Dengan demikian, budaya organisasi diharapkan dapat mempengaruhi perilaku karyawan di dalam organisasi. Selain itu, budaya yang kuat dan mengakar dengan baik akan memudahkan karyawan dalam bekerja karena mereka memiliki panduan yang mengarahkan mereka dalam bekerja serta memecahkan masalah-masalah yang mungkin muncul.

Budaya organisasi yang kuat juga akan memberikan ciri khas bagi organisasi yang membedakannya dengan organisasi yang lain. Pihak manajemen perlu untuk lebih mengimplementasikan budaya malu aparatur yang sudah ditetapkan sehingga budaya yang kuat dan kondusif dapat tercipta. Selain itu, budaya malu aparatur tersebut juga dapat digunakan untuk mengukur kinerja karyawan di Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Provinsi Jateng karena juga memberikan indikator kinerja.

Hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian terdahulu yang telah dilakukan Penelitian oleh Hakim dan Hadipapo (2015), bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM pada sekolah dasar negeri di Wawatobi. Hubungan antara budaya organisasi dan kinerja juga diperkuat oleh penelitian yang dilakukan oleh Setyorini, Maghfiroh dan Nur Farida (2012), yang menemukan bahwa variabel budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Baitul Maal Wat Tamwil (BMT) serta penelitian yang dilakukan oleh Syahril Hasan (2016) yang juga menyimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Tabel 3
Hasil Analisis Regresi Linier Berganda

Model	Unstandardized Coeficients		Standardized Coeficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1.Constant	4.748	3.950		1.202	,232
BO	,214	,090	,214	2.375	,020
MK	,562	,100	,506	5.611	,000

Sumber : Data Primer yang diolah, 2017

Setelah melalui analisis regresi, hasil analisis menunjukkan bahwa variabel motivasi kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini dibuktikan dengan nilai *standardized coefficients beta* sebesar 0,562 dengan tingkat signifikansi

sebesar 0,000 yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian maka H_0 ditolak dan H_a diterima.

Selain itu, variabel motivasi kerja memiliki pengaruh yang lebih besar terhadap kinerja karyawan dibandingkan dengan pengaruh budaya organisasi. Hasil uji t (uji parsial) juga menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh positif secara parsial tarhadap kinerja karyawan dengan nilai t sebesar 5,611 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,00<0,05.

Motivasi kerja merupakan hal yang sangat penting untuk ditingkatkan karena berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Motivasi merupakan pendorong yang dapat memunculkan semangat kerja karyawan dalam melakukan tugas-tugasnya. Motivasi semakin penting apabila manajer mengharapkan para karyawan untuk mengerjakan tugas-tugas dan kewajibannya dengan baik. Motivasi yang terbentuk dengan kuat akan menghasilkan kinerja yang baik dan berkualitas dari pekerjaan yang dilakukannya.

Analisis deskritif jawaban responden terhadap motivasi kerja menghasilkan nilai sebesar 85,30 yang tergolong dalam kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Jawa Tengah mempersepsikan bahwa mereka memiliki motivasi kerja yang tinggi. Menjadi penting bagi organisasi untuk dapat menjaga tingkat motivasi pada level yang tinggi, sehingga kinerja karyawan akan semakin baik yang berpengaruh pada kinerja organisasi.

Karyawan yang cakap dan memiliki kemampuan yang tinggi tidak akan dapat bekerja maksimal jika tidak didorong oleh motivasi yang kuat pula. Motivasi tidak hanya sekedar keuntungan finansial, namun juga didorong oleh faktor-faktor lain, sehingga manajer harus mampu untuk mengetahui faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi karyawan dalam bekerja karena setiap orang tentu memiliki motivasi yang berbeda-beda dalam bekerja.

Pemahaman yang baik mengenai faktor-faktor ini akan membantu manajer dalam mengelola motivasi dari para pegawai. Dengan demikian, diharapakan manajer dapat merumuskan tindakan-tindakan perlu dilakukan meningkatkan motivasi dari setiap karyawan. Tindakan-tindakan ini akan memberikan atau meningkatkan motivasi karyawan karena mereka merasa diperhatikan kebutuhan serta apa yang menjadi harapan mereka dalam bekerja. Mereka akan semakin semangat dalam bekerja karena didorong oleh harapan bahwa mereka akan menerima hasil yang setimpal, bukan hanya sekedar keuntungan finansial namun juga dalam hal lainnya.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Indriyatmoko, Amin dan Lamidi (2016) menemukan bahwa motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT POS Boyolali. Penelitian yang dilakukan oleh Agung Setiawan (2014) yang menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Demikian juga dengan penelitian yang dilakukan oleh Rahmayanti (2014) dan Larasati & Gilang (2014) yang menyimpulkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karayawan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Tabel 4
Koefisien Determinasi

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error	Durbin-Watson
1	.627[a]	.393	.379	3.28706	1.675

Sumber : Data primer yang diolah, 2017

Analisis koefisien determinasi yang dilakukan menunjukkan nilai Adjusted R Square pada model regresi adalah sebesar 0,379 atau sebesar 37,9 %. Hal ini menunjukkan bahwa variabel-variabel bebas dalam penelitian ini, yaitu budaya organisasi dan motivasi kerja mempengaruhi variabel terikat atau dependennya, yaitu kinerja karyawan sebesar 37,9%. Sedangkan sisanya sebesar 62,1% dipengaruhi oleh variabel lainnya yang tidak digunakan dalam penelitian ini.

KESIMPULAN

Hasil pengujian terhadap H_a yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dapat diterima. Hal ini dibuktikan dengan nilai hasil uji regresi sebesar 0,214 dengan signifikansi sebesar 0,02 yang lebih kecil dari 0,05. Selain itu, hipotesis ini juga didukung dengan nilai indeks semua indikator yang memperoleh kategori tinggi. Sehingga dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Budaya organisasi yang kuat juga akan memberikan ciri khas bagi organisasi yang membedakannya dengan organisasi yang lain. Pihak manajemen perlu untuk lebih mengimplementasikan budaya malu aparatur yang sudah ditetapkan sehingga budaya yang kuat dan kondusif dapat tercipta.

Kedua, hasil pengujian terhadap variabel motivasi kerja membuktikan bahwa terdapat pengaruh variabel motivasi terhadap variabel terikatnya yaitu kinerja karyawan. Hasil analisis regresi yang menunjukkan nilai sebesar 0,506 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,000 yang lebih kecil dari 0,05. Selain itu, analisis nilai indeks semua indikator motivasi kerja juga menunjukkan nilai yang tinggi sebesar 85,30. Maka dapat disimpulkan bahwa variabel motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Pemahaman yang baik mengenai faktor-faktor ini akan membantu manajer dalam mengelola motivasi dari para pegawai. Dengan demikian, diharapkan manajer dapat merumuskan tindakan-tindakan perlu dilakukan meningkatkan motivasi dari setiap karyawan. Tindakan-tindakan ini akan memberikan atau meningkatkan motivasi karyawan karena mereka merasa diperhatikan kebutuhan serta apa yang menjadi harapan mereka dalam bekerja. Mereka akan semakin semangat dalam bekerja karena didorong oleh harapan bahwa mereka akan menerima hasil yang setimpal, bukan hanya sekedar keuntungan finansial namun juga dalam hal lainnya.

REFERENSI

Bernardin, H. John & Joyce E.A. Russell. 1993. *Human Resource Management*. Singapore: McGraw Hill Inc

Ciobanu, A., & Androniceanu, A. 2015. Civil Servants Motivation and Work Performance in Romanian Public Institutions. *Procedia Economics and Finance*. pp 164–174. https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)01280-0

Cucu-Ciuhan, G., & Guită-Alexandru, I. 2014. Organizational Culture Versus Work Motivation for the Academic Staff in a Public University. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. pp 448-453. https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.03.288

Dessler, Gary. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Indeks.

Griffin, Ricky W & Moorhead, Gregory. 2014. *Organizational Behavior: Managing People and Organizations.* Shout-Western: Cengage Learning

Hakim, Abdul, & Adipapo, Anwar. 2015. Peran Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia di Wawatobi. *Jurnal Ekobis.* pp 1-11. http://eprints.ums.ac.id/2358/2/B100020051

Hasan, Syahril. 2016. Pengaruh Budaya Organisasi, Kompensasi, Motivasi dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Benefita.* pp 134-145. http://doi.org/10.22216/jbe.v1i3.1076

Hofstede, Geert, Michael Harris Bond, & Chung-leung Luk. 1993. Individual Perceptions of Organizational Cultures: A Methodological Treatise on Levels of Analysis. *Organization Studies*. pp 483503.http://journals. sagepub.com /doi/10.1177/017084069301400402.

Indriyatmoko, Wahyudi, Amin & Lamidi. 2016. Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Pos Boyolali. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia.* pp 76-86.http://eprints.dinus.ac.id/8773/1/ jurnal_13462.pdf

Larasati, Sindi & Gilang, Alini. 2014. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Wilayah Telkom (Witel Bekasi). *Jurnal Manajemen dan Organisasi. http://journal.ipb.ac.id/index.php/jmo/article/view/12167*

Mas'ud, Fuad. 2004. *Survai Diagnosis Organisasional (Konsep dan Aplikasi)*. Semarang: BP Universitas Diponegoro

Mas'ud, Fuad. 2010. *Pengaruh Budaya Nasional terhadap Praktek Manajemen Organisasi.* Makalah pada Semiloka Dampak Budaya Nasional terhadap Praktek Manajemen Bisnis. Semarang

Panagiotis, M., Sahinidis, A., & Polychronopoulos, G. 2014. Organizational Culture and Motivation in the Public Sector: The Case of the City of Zografou. *Procedia Economics and Finance.* pp 415-424.http://linkinghub. elsevier.com/retrieve/pii/S2212567114007308

Rahmayanti. 2014. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *eJournal Ilmu Administrasi Bisnis.* pp 215-229. *http://ejournal.adbisnis.fisip-unmul.ac.id/site/wpcontent/uploads/2014/06/Journal%20Rahmayanti%20(06-07-14-07-45-43).pdf*

Robbins, Stephen P. & Judge, Timothy A. 2015. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.

Robbins, Stephen P. & Coulter, Mary. 2010. *Manajemen Ed.10*. Jakarta: Erlangga.

Schein, Edgar H. 2004. *Organizational Culture and Leadership*. San Fansisco:Jossey Bass.

Setiawan, Agung. 2013. Pengaruh Disiplin Kerja dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Rumah Sakit Umum Daerah Kanjuruhan Malang. *Jurnal Ilmu Manajemen. http://ejournal.unesa.ac.id/article/8620/56/article.pdf*

Setyorini, C., Maghfiroh, S. & Yusriyati, Nur F. 2012. Pengaruh Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi, dan Keterlibatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Baitul Maal Wat Tamwil.*Media Riset Akuntansi.* pp 32-47. http://jurnal.bakrie.ac.id/ index.php/journal_ MRA/article/view/46

Sugiyono. 2008. *Metode Penelitian Bisnis* . Bandung: Alfabeta

Wibowo. 2011. *Budaya Organisasi: Sebuah Kebutuhan Untuk Meningkatkan Kinerja Jangka Panjang*. Jakarta: Rajawali Press