

**BUDAYA ORGANISASI DAN KOMPENSASI :  
PENGARUHNYA TERHADAP MOTIVASI  
DAN KINERJA KARYAWAN  
(Studi pada PT. Sang Hyang Seri Kantor Regional III Malang)**

**JURNAL ILMIAH**

**Disusun Oleh:**

**IVAN ADI KURNIAWAN**

**0810223022**

**Diajukan Sebagai Syarat Untuk Meraih  
Derajat Sarjana Ekonomi**



**KONSENTRASI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA  
JURUSAN MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS BRAWIJAYA  
MALANG**

**LEMBAR PENGESAHAN PENULISAN ARTIKEL JURNAL (Skripsi)**

Artikel Jurnal dengan judul :

**BUDAYA ORGANISASI DAN KOMPENSASI :  
PENGARUHNYA TERHADAP MOTIVASI DAN KINERJA KARYAWAN  
(Studi pada PT. Sang Hyang Seri Kantor Regional III Malang)**

Yang di susun oleh:

Nama : Ivan Adi Kurniawan  
NIM : 0810223022  
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis  
Jurusan : Manajemen  
Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

Bahwa artikel jurnal tersebut dibuat sebagai persyaratan ujian skripsi yang dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal 01 April 2013.

Malang, 09 April 2013

Dosen Pembimbing

Misbahuddin Azzuhri, S.E., M.M., CPHR.  
NIP. 19820309 200801 1 008

**Ivan Adi Kurniawan, Misbahuddin Azzuhri**

**Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya**

### **Abstrak**

Kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dihasilkan oleh seorang karyawan serta merupakan hal yang penting bagi suatu organisasi atau perusahaan. Banyak hal yang dapat mempengaruhi kinerja dari seseorang karyawan, diantaranya terdapat budaya organisasi, kompensasi, dan motivasi. Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui tentang budaya organisasi dan kompensasi, bagaimana pengaruhnya terhadap motivasi dan kinerja karyawan pada PT Sang Hyang Seri Kantor Regional III Malang. Variabel independen pada penelitian ini adalah budaya organisasi dan kompensasi, sedangkan variabel dependennya adalah kinerja karyawan, sementara motivasi kerja sebagai variabel interveningnya. Jumlah sampel adalah seluruh karyawan perusahaan, sebanyak 50 orang. Untuk analisis data digunakan analisis regresi linier berganda dengan menggunakan bantuan program komputer. Di samping itu, dilakukan juga uji validitas, uji reabilitas, uji normalitas, dan, uji analisis jalur (path). Sehingga dari penelitian yang dilakukan akan didapatkan mengenai hasil dari pengaruh langsung dan tidak langsung dari variabel budaya organisasi dan kompensasi terhadap kinerja karyawan melalui motivasi karyawan.

Kata Kunci : *Budaya Organisasi, Kompensasi, Motivasi, Kinerja Karyawan*

### **Abstract**

Employee's performance of is a result from people in their job and something important for organizing or corporating. Many aspects could be affect employee's performance such as corporate culture, compensation, and motivation. The aims of this research are to analyze the influence of corporate culture and compensation and on motivation, and its impact toward the employee's performance at PT Sang Hyang Seri Branch Office III Malang. Corporate culture and compensation are independent variables, performance of employee is dependent variable, and motivation is intervening variable. The sample for this research is all employees at this corporation (50 persons). The method that used to analyze the research data is uses double linier regression analyst by the computer software program. The researcher has used validation test, reliability test, normality test, and path analysis. Base on this research, we will know about the direct and indirect influence of corporate organization and compensation to employee performance thought motivation.

Keywords : *Corporate Culture, Compensation, Motivation, Performance of Employee*

Alamat Korespondensi : FEB UB : ivan23kurniawan@gmail.com
--

Salah satu masalah nasional yang dihadapi oleh bangsa Indonesia saat ini adalah penanganan terhadap rendahnya kualitas sumberdaya manusia (Koesmono, 2005:1). Jumlah sumberdaya manusia yang besar apabila dapat didayagunakan secara efektif dan efisien akan sangat bermanfaat untuk menunjang gerak lajunya pembangunan nasional yang berkelanjutan. Melimpahnya sumberdaya manusia yang ada saat ini mengharuskan kita untuk berfikir secara seksama yaitu bagaimana dapat memanfaatkan sumberdaya manusia secara optimal. Produktivitas tenaga kerja Indonesia masih sangat rendah. Hal ini terbukti dari data *International Labour Organization* (ILO) 2009 yang menempatkan produktivitas tenaga kerja Indonesia berada di posisi 83 dari 124 negara, menurut kabar yang dimuat dalam berita online Kabar Bisnis, Selasa, 08 Maret 2011. Bahkan, pada *International Management Development* (IMD) posisi Indonesia masih di bawah Filipina yang menempati posisi 35 dari 57 negara di kawasan Asia.

Sujuk dalam Ermayanti (2001:3), mengemukakan bahwa pemahaman motivasi, baik yang ada dalam diri karyawan maupun yang berasal dari lingkungan, akan dapat membantu dalam peningkatan kinerja karyawan tersebut. Dalam hal ini, seorang manajer perlu mengarahkan motivasi dengan menciptakan kondisi (iklim) organisasi melalui pembentukan budaya kerja atau budaya organisasi sehingga para karyawan merasa terpacu untuk bekerja lebih keras agar kinerja yang dicapai juga tinggi. Pemberian motivasi harus diarahkan dengan baik menurut prioritas dan dapat diterima dengan baik oleh karyawan.

Elliot Jacques dalam Nimran (2004:134) menjelaskan bahwa budaya organisasi adalah cara berpikir dan melakukan sesuatu yang mentradisi, yang dianut bersama oleh semua anggota organisasi, dan para anggota baru harus mempelajari atau paling sedikit menerimanya sebagian agar mereka diterima sebagai bagian dari organisasi tersebut. Ada tiga hal yang menjadi ciri-ciri dari budaya organisasi, yaitu : (1) dipelajari, (2) dimiliki bersama, dan (3) diwariskan dari generasi ke generasi.

Kompensasi ini dirumuskan sebagai balas jasa yang memadai dan layak kepada karyawan untuk sumbangan mereka kepada tujuan organisasi. Kompensasi (*compensation*) menurut Arep dan Tanjung (2003:197), adalah

segala sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa atas upaya-upaya yang telah diberikan kepada perusahaan. Ini penting dilakukan karena merupakan faktor yang mendorong partisipasi karyawan kepada perusahaan dan di samping itu merupakan hak karyawan karena telah menyumbangkan tenaga dan pikirannya demi kemajuan dan perkembangan perusahaan. Dalam hal ini, kompensasi yang diberikan harus bijaksana sesuai dengan tugas dan tanggung jawab karyawan yang bersangkutan.

Kinerja adalah prestasi kerja dari seorang karyawan atau lebih dalam pelaksanaan pekerjaan, sedangkan penilaian prestasi kerja atau penilaian kinerja adalah suatu sistem yang digunakan untuk menilai dan mengetahui apakah seseorang karyawan telah melaksanakan pekerjaan masing-masing secara keseluruhan dengan tepat, cepat, dan berkualitas sesuai dengan ketentuan yang telah ada. Kinerja merupakan perwujudan kerja yang dilakukan oleh karyawan yang biasanya digunakan sebagai dasar penilaian terhadap karyawan, kinerja yang baik merupakan langkah yang baik pula untuk tercapainya tujuan perusahaan, sehingga perlu diupayakan usaha untuk meningkatkan kinerja.

## **METODE**

Dalam penelitian ini, penulis menggunakan jenis penelitian *exploratory study*. Jenis penelitian *exploratory study* ini merupakan penelitian yang ditunjukkan untuk mengembangkan hipotesis atau mengidentifikasi masalah. Penelitian ini dilakukan di PT. Sang Hyang Seri Kantor Regional III Malang. Perusahaan ini berlokasi di Jalan Ciliwung No. 25 Malang, Jawa Timur. Pada penelitian ini, penulis coba untuk memfokuskan pada bidang sumber daya manusia, yaitu mengenai pengaruh langsung dan tidak langsung dari budaya organisasi, kompensasi, motivasi terhadap kinerja karyawan PT. Sang Hyang Seri. Data yang dikumpulkan bersumber dari data primer dan sekunder. Data primer yang digunakan adalah jawaban responden melalui angket yang disebar oleh peneliti selama bulan Januari 2013. Sementara untuk data sekunder, peneliti menggunakan data sekunder dari pihak PT Sang Hyang Seri KR III berupa daftar pegawai. Data dan informasi yang terkumpul melalui penyebaran angket berupa data numerik diolah dengan menggunakan program SPSS 18 for Windows.

## HASIL

Distribusi jawaban untuk variabel X dari angket yang telah disebarakan oleh penulis dapat dilihat pada tabel berikut :

**Tabel 1**  
**Variabel X**  
**Distribusi Frekuensi Jawaban Responden Item-Item Pertanyaan**

Indikator	Item	Jawaban										Rata-rata Nilai
		1		2		3		4		5		
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
<b>Handal</b>	X1,1	0	0	0	0	4	8	30	60	16	31	4,24
<b>Antusias</b>	X1,2	0	0	0	0	5	10	31	62	14	28	4,18
<b>Berdedikasi</b>	X1,3	0	0	0	0	7	14	36	72	7	14	4,00
	X1,4	0	0	0	0	11	22	34	68	5	10	3,88
<b>Sahaja</b>	X1,5	0	0	0	0	13	26	32	64	5	10	3,84
	X1,6	0	0	0	0	16	32	30	60	4	8	3,76
<b>Maju</b>	X1,7	0	0	1	2	17	34	31	62	1	2	3,64
	X1,8	0	0	1	2	12	24	37	74	0	0	3,72
<i>Mean = 3,97</i>												
<b>Kompensasi Lansung</b>	X2,1	0	0	2	4	18	16	32	64	8	16	3,92
	X2,2	0	0	2	4	16	32	26	52	6	12	3,72
	X2,3	0	0	4	8	14	28	30	60	2	4	3,60
<b>Kompensasi tidak lansung</b>	X2,4	0	0	5	10	16	32	27	54	2	4	3,52
	X2,5	0	0	4	8	18	36	24	48	4	8	3,56
	X2,6	1	2	5	10	21	42	20	40	3	6	3,38
<i>Mean = 3,62</i>												
<b>Nilai Rata-rata Variabel X</b>											<b>3,79</b>	

*Sumber: Data diolah, 2013*

Sementara distribusi jawaban untuk variabel Z dari angket yang telah disebarakan oleh penulis dapat dilihat pada tabel berikut :

**Tabel 2**  
**Variabel Z**  
**Distribusi Frekuensi Jawaban Responden Item-Item Pertanyaan**

Indikator	Item	Jawaban										Rata-rata Nilai
		1		2		3		4		5		
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
<b>Faktor Motivasional</b>	Z1	0	0	2	4	12	24	30	60	6	12	3,80
	Z2	0	0	1	2	10	20	25	50	14	28	4,04
	Z3	0	0	1	2	12	24	26	52	11	22	3,94
	Z4	0	0	1	2	12	24	31	62	6	12	3,84
<i>Mean = 3,91</i>												

<b>Faktor Higiene</b>	Z5	0	0	1	2	12	24	36	72	1	2	3,74
	Z6	0	0	1	2	12	24	37	74	0	0	3,84
	Z7	0	0	3	6	13	26	30	60	4	8	3,70
<i>Mean = 3,72</i>												
<b>Nilai Rata-rata Variabel Z</b>											<b>3,82</b>	

*Sumber: Data diolah, 2013*

Sementara distribusi jawaban untuk variabel Y dari angket yang telah disebarakan oleh penulis dapat dilihat pada tabel berikut :

**Tabel 3**  
**Variabel Y**  
**Distribusi Frekuensi Jawaban Responden Item-Item Pertanyaan**

<b>Indikator</b>	<b>Item</b>	<b>Jawaban</b>										<b>Rata-rata Nilai</b>
		<b>1</b>		<b>2</b>		<b>3</b>		<b>4</b>		<b>5</b>		
		<b>f</b>	<b>%</b>	<b>f</b>	<b>%</b>	<b>F</b>	<b>%</b>	<b>f</b>	<b>%</b>	<b>f</b>	<b>%</b>	
<b>Usaha yang dicurahkan</b>	Y1	0	0	2	4	14	28	24	48	11	22	3,90
	Y2	0	0	0	0	20	40	23	46	7	14	3,74
	Y3	0	0	0	0	11	22	33	66	6	12	3,90
	Y4	0	0	0	0	18	36	28	56	4	8	3,72
<i>Mean = 3,82</i>												
<b>Kemampuan Individual</b>	Y5	0	0	1	2	13	26	33	66	3	6	3,76
	Y6	0	0	1	2	12	24	37	74	0	0	3,72
<i>Mean = 3,74</i>												
<b>Dukungan Organisasi</b>	Y7	0	0	0	0	14	28	22	44	14	28	4,00
	Y8	0	0	0	0	14	28	30	60	6	12	3,84
	Y9	0	0	1	2	16	32	33	66	0	0	3,64
	Y10	0	0	1	2	14	28	35	70	0	0	3,68
<i>Mean = 3,79</i>												
<b>Nilai Rata-rata Variabel Y</b>											<b>3,78</b>	

*Sumber: Data diolah, 2013*

### Uji Validitas dan Reliabilitas

Setelah mengetahui distribusi jawaban responden, maka dilakukan uji validitas dan uji reliabilitas. Validitas erupakan suatu instrumen ukuran yang menunjukkan tingkat kevalidan suatu instrumen penelitian. Validitas data penelitian ditentukan oleh proses pengukuran yang akurat. Suatu instrumen pengukur dikatakan valid jika instrumen tersebut mengukur apa yang seharusnya diukur. Dengan perkataan lain instrumen tersebut dapat mengukur sesuai dengan yang diharapkan oleh peneliti. Dengan menggunakan rumus teknik korelasi *Product moment*, dengan taraf signifikansi sebesar 5%.

**Tabel 4**  
**Rekapitulasi Hasil Uji Validitas**

<b>Variabel</b>	<b>Item</b>	<b>Pearson Correlation (r)</b>	<b>Sig.</b>	<b>Keterangan</b>
Budaya Organisasi (X1)	X1.1	0,706	0,000	Valid
	X1.2	0,783	0,000	Valid
	X1.3	0,677	0,000	Valid
	X1.4	0,666	0,000	Valid
	X1.5	0,749	0,000	Valid
	X1.6	0,751	0,000	Valid
	X1.7	0,762	0,000	Valid
	X1.8	0,687	0,000	Valid
Kompensasi (X2)	X2.1	0,866	0,000	Valid
	X2.2	0,840	0,000	Valid
	X2.3	0,877	0,000	Valid
	X2.4	0,870	0,000	Valid
	X2.5	0,852	0,000	Valid
	X2.6	0,853	0,000	Valid
Motivasi (Z)	Z1	0,717	0,000	Valid
	Z2	0,839	0,000	Valid
	Z3	0,852	0,000	Valid
	Z4	0,828	0,000	Valid
	Z5	0,805	0,000	Valid
	Z6	0,694	0,000	Valid
	Z7	0,840	0,000	Valid
Kinerja Karyawan (Y)	Y1	0,724	0,000	Valid
	Y2	0,617	0,000	Valid
	Y3	0,710	0,000	Valid
	Y4	0,648	0,000	Valid
	Y5	0,651	0,000	Valid
	Y6	0,568	0,000	Valid
	Y7	0,550	0,000	Valid
	Y8	0,495	0,000	Valid
	Y9	0,453	0,000	Valid
	Y10	0,493	0,000	Valid

Sumber : Data primer, diolah 2013

Uji reliabilitas merupakan alat ukur untuk melihat apakah hasil pengukuran dapat konsisten, yaitu apabila alat ukur yang ada dapat diterapkan pada obyek yang sama secara berulang-ulang dan menghasilkan ukuran yang mendekati ukuran sebelumnya. Apabila *Alpha Cornbach* lebih besar 0,600, maka dikatakan pertanyaan-pertanyaan reliabel.

**Tabel 5**  
**Rekapitulasi Hasil Uji Reliabilitas**

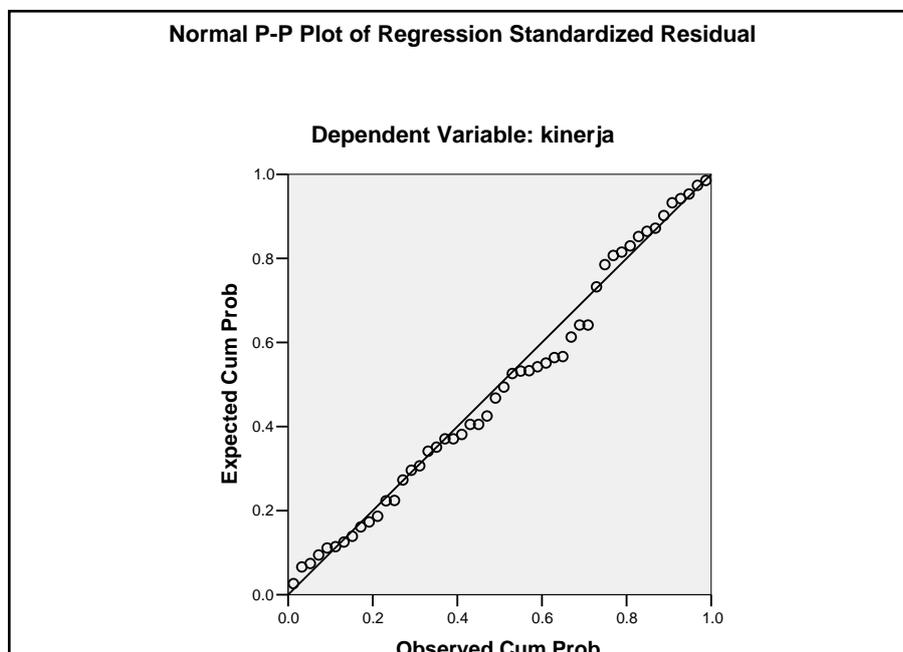
<b>Variabel Penelitian</b>	<b>Alfa Cornbach</b>	<b>Keterangan</b>
Budaya Organisasi (X1)	0,870	Reliabel
Kompensasi (X2)	0,928	Reliabel
Motivasi (Z)	0,905	Reliabel
Kinerja Karyawan (Y)	0,812	Reliabel

Sumber : Data primer, diolah 2013

### Uji Normalitas

Uji normalitas adalah sebuah uji untuk menguji dalam sebuah regresi, varian dari residual dari suatu pengamatan ke pengamatan mempunyai distribusi normal ataukah tidak. Model regresi yang baik adalah distribusi data normal atau mendekati normal. Untuk mengetahui gejala normalitas dapat dilihat pada Diagram berikut ini:

**Gambar 1**  
**Grafik Uji Normalitas**



Sumber : Data Primer, diolah 2013

Hasil pengujian *Kolmogorov-Smirnov Goodness of Fit Test* terhadap masing-masing variabel.

**Tabel 6**  
**Rekapitulasi Hasil Uji Normalitas**

Variabel	K-S Z*	2 tailed p.**	Keterangan
Budaya Organisasi (X1)	0,728	0,664	Normal
Kompensasi (X2)	1,290	0,072	Normal
Motivasi (Z)	0,762	0,608	Normal
Kinerja Karyawan (Y)	0,819	0,514	Normal

Sumber Data : Data Primer, diolah 2013

Keterangan :

\*K-S Z : *Kolmogorov-Smirnov test Z*

\*\*2 tailed p. : *Asymp. Sig. 2-tailed*

### **Pengujian Hipotesis dengan Analisis Jalur**

Hasil persamaan regresi yang diperoleh berdasarkan analisis jalur untuk tiap-tiap hipotesis antara lain:

#### **1. Pengaruh Langsung Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Kerja.**

**Tabel 7**  
**Hasil Analisis Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Kerja dengan Taraf Signifikan 5%**

Variabel bebas	Standardized Coefficient Beta	t	Sign
Budaya Organisasi (X1)	0,481	3,797	0,000
t = 2,01			
R Square = 0,231			

Sumber: Data Primer, diolah 2013

Dari Tabel 7 dijelaskan bahwa:

- a. Nilai koefisien determinan sebesar 0,231, artinya besarnya pengaruh total variabel budaya organisasi terhadap motivasi kerja karyawan adalah sebesar 0,231 atau sekitar 23,1%.
- b. Persamaan regresinya adalah:  $Z = 0,231 X_1$
- c. Dari nilai  $t_{hitung}$  menunjukkan bahwa:  
Variabel budaya organisasi ( $X_1$ ) dengan  $t_{hitung}$  sebesar 3,797 dengan nilai signifikan sebesar 0,000. Karena  $t_{hitung} > t_{tabel}$  ( $3,797 > 2,01$ ) atau nilai signifikan  $< 5\%$  ( $0,000 < 0,05$ ), maka variabel budaya organisasi ( $X_1$ ) berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan ( $Z$ ).

## 2 Pengaruh Langsung Kompensasi Terhadap Motivasi Kerja.

**Tabel 8**  
**Hasil Analisis Pengaruh Kompensasi Terhadap Motivasi Kerja dengan Taraf Signifikan 5%**

Variabel bebas	Standardized Coefficient Beta	t	Sign
kompensasi (X <sub>2</sub> )	0,687	6,547	0,000
t = 2,01 R Square = 0,472			

Sumber: Data Primer, diolah 2013

Dari Tabel 8 dijelaskan bahwa:

- Nilai koefisien determinan sebesar 0,472, artinya besarnya pengaruh total variabel kompensasi terhadap motivasi kerja karyawan adalah sebesar 0,472 atau sekitar 47,2%.
- Persamaan regresinya adalah:  $Z = 0,687X_2$
- Dari nilai  $t_{hitung}$  menunjukkan bahwa:  
Variabel kompensasi (X<sub>2</sub>) dengan  $t_{hitung}$  sebesar 6,547 dengan nilai signifikan sebesar 0,000. Karena  $t_{hitung} > t_{tabel}$  ( $6,547 > 2,01$ ) atau nilai signifikan  $< 5\%$  ( $0,000 < 0,05$ ), maka variabel kompensasi (X<sub>2</sub>) berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan (Z).

## 3. Pengaruh Langsung Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

**Tabel 9**  
**Hasil Analisis Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan dengan Taraf Signifikan 5%**

Variabel bebas	Standardized Coefficient Beta	t	Sign
Budaya Organisasi (X <sub>1</sub> )	0,543	4,478	0,000
t = 2,01 R Square = 0,295			

Sumber: Data Primer, diolah 2013

Dari Tabel 9 dijelaskan bahwa:

- Nilai koefisien determinan sebesar 0,295, artinya besarnya pengaruh total variabel budaya organisasi terhadap kinerja karyawan adalah sebesar 0,295 atau sekitar 29,5%.
- Persamaan regresinya adalah:  $Y = 0,543 X_1$

- c. Dari nilai  $t_{hitung}$  menunjukkan bahwa:  
 Variabel budaya organisasi ( $X_1$ ) dengan  $t$  hitung sebesar 4,478 dengan nilai signifikan sebesar 0,000. Karena  $t_{hitung} > t_{tabel}$  ( $4,478 > 2,01$ ) atau nilai signifikan  $< 5\%$  ( $0,000 < 0,05$ ), maka variabel budaya organisasi ( $X_1$ ) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan ( $Y$ ).

#### 4. Pengaruh Langsung Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan

**Tabel 10**  
**Hasil Analisis Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan**  
**dengan Taraf Signifikan 5%**

Variabel bebas	Standardized Coefficient Beta	t	Sign
kompensasi ( $X_2$ )	0,628	5,589	0,000
t = 2,01			
R Square = 0,394			

Sumber: Data Primer, diolah 2013

Dari Tabel 10 dijelaskan bahwa:

- a. Nilai koefisien determinan sebesar 0,394, artinya besarnya pengaruh total variabel kompensasi terhadap kinerja karyawan adalah sebesar 0,394 atau sekitar 39,4%.
- b. Persamaan regresinya adalah:  $Y = 0,628X_2$
- c. Dari nilai  $t_{hitung}$  menunjukkan bahwa:  
 Variabel kompensasi ( $X_2$ ) dengan  $t$  hitung sebesar 5,589 dengan nilai signifikan sebesar 0,000. Karena  $t_{hitung} > t_{tabel}$  ( $5,589 > 2,01$ ) atau nilai signifikan  $< 5\%$  ( $0,000 < 0,05$ ), maka variabel kompensasi ( $X_2$ ) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan ( $Y$ ).

#### 5. Pengaruh Langsung Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan

**Tabel 11**  
**Hasil Analisis Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan**  
**dengan Taraf Signifikan 5%.**

Variabel bebas	Standardized Coefficient Beta	t	Sign
Motivasi ( $Z$ )	0,638	5,744	0,000
t = 2,01			
R Square = 0,407			

Sumber: Data Primer, diolah 2013

Dari Tabel 11 dijelaskan bahwa:

- a. Nilai koefisien determinan sebesar 0,407, artinya besarnya pengaruh total variabel motivasi terhadap kinerja karyawan adalah sebesar 0,407 atau sekitar 40,7%.
- b. Persamaan regresinya adalah:  $Y = 0,638Z$
- c. Dari nilai  $t_{hitung}$  menunjukkan bahwa:  
Variabel motivasi (Z) dengan  $t_{hitung}$  sebesar 5,744 dengan nilai signifikan sebesar 0,000. Karena  $t_{hitung} > t_{tabel}$  ( $5,744 > 2,01$ ) atau nilai signifikan  $< 5\%$  ( $0,000 < 0,05$ ), maka variabel motivasi (Z) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y).

## 6. Pengaruh Tidak Langsung Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi

**Tabel 12**  
**Hasil Analisis Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Taraf Signifikan 5%.**

Variabel bebas	Standardized Coefficient Beta	t	Sign
Budaya Organisasi ( $X_1$ )	0,307	2,559	0,014
Motivasi (Z)	0,491	4,090	0,001
t = 2,01			
R Square = 0,480			

Sumber: Data Primer, diolah 2013

Dari Tabel 12 dijelaskan bahwa:

- a. Nilai koefisien determinan sebesar 0,480, artinya besarnya pengaruh total variabel motivasi dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan adalah sebesar 0,480 atau sekitar 48%.
- b. Persamaan regresinya adalah:  $Y = 0,307X_1 + 0,491Z$
- c. Dari nilai  $t_{hitung}$  menunjukkan bahwa:
  - 1) Variabel budaya organisasi ( $X_1$ ) dengan  $t_{hitung}$  sebesar 2,559 dengan nilai signifikan sebesar 0,014. Karena  $t_{hitung} > t_{tabel}$  ( $2,559 > 2,01$ ) atau nilai signifikan  $< 5\%$  ( $0,014 < 0,05$ ), maka variabel budaya organisasi ( $X_1$ ) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y).
  - 2) Variabel motivasi (Z) dengan  $t_{hitung}$  sebesar 4,090 dengan nilai signifikan sebesar 0,001. Karena  $t_{hitung} > t_{tabel}$  ( $4,090 > 2,01$ ) atau

nilai signifikan < 5% ( $0,001 < 0,05$ ), maka variabel motivasi (Z) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y).

## 7. Pengaruh Tidak Langsung Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi

**Tabel 13**  
**Hasil Analisis Pengaruh Kompensasi, Motivasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Taraf Signifikan 5%.**

Variabel bebas	Standardized Coefficient Beta	t	Sign
Kompensasi ( $X_2$ )	0,359	2,468	0,017
Motivasi (Z)	0,392	2,695	0,010
t = 2,01			
R Square = 0,475			

Sumber: Data Primer, diolah 2013

Dari Tabel 13 dijelaskan bahwa:

- a. Nilai koefisien determinan sebesar 0,475, artinya besarnya pengaruh total variabel motivasi dan kompensasi terhadap kinerja karyawan adalah sebesar 0,475 atau sekitar 47,5%.
- b. Persamaan regresinya adalah:  $Y = 0,359X_2 + 0,392Z$
- c. Dari nilai  $t_{hitung}$  menunjukkan bahwa:
  - 1) Variabel kompensasi ( $X_2$ ) dengan t hitung sebesar 2,468 dengan nilai signifikan sebesar 0,017. Karena  $t_{hitung} > t_{tabel}$  ( $2,468 > 2,01$ ) atau nilai signifikan < 5% ( $0,017 < 0,05$ ), maka variabel kompensasi ( $X_2$ ) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y).
  - 2) Variabel motivasi (Z) dengan t hitung sebesar 2,695 dengan nilai signifikan sebesar 0,010. Karena  $t_{hitung} > t_{tabel}$  ( $2,695 > 2,01$ ) atau nilai signifikan < 5% ( $0,010 < 0,05$ ), maka variabel motivasi (Z) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y).

**Tabel. 14**  
**Pengaruh Langsung, Tidak Langsung dan Total dari Jalur Penelitian**

No	Keterangan Jalur	Pengaruh Langsung	Pengaruh Tidak Langsung
1	Budaya organisasi ke motivasi	0,481	-
2	Kompensasi ke motivasi	0,687	-

3	Budaya organisasi ke kinerja karyawan	0,543	-
4	Kompensasi ke kinerja karyawan	0,628	-
5	Motivasi ke kinerja karyawan	0,543	-
6	Budaya organisasi ke kinerja karyawan melalui motivasi		0,261
7	Kompensasi ke kinerja karyawan melalui motivasi		0,373

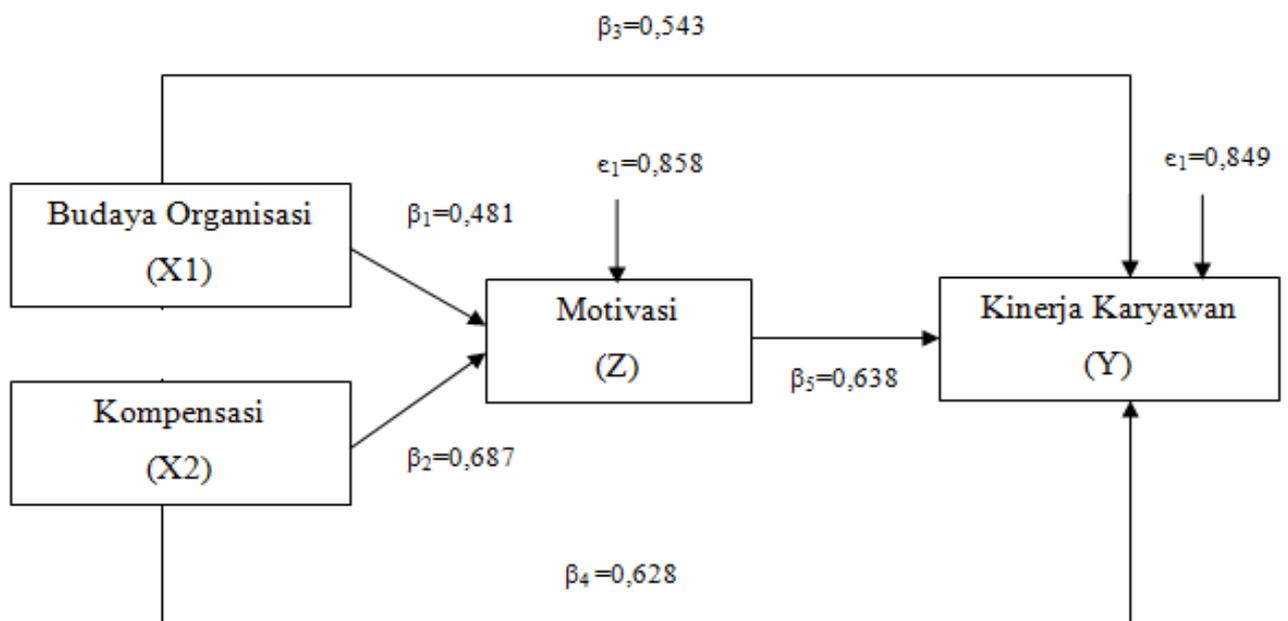
Sumber : Data pimer, diolah 2013

Dari Tabel 14 di atas diketahui bahwa terdapat pengaruh langsung budaya organisasi terhadap motivasi kerja sebesar 0,481; terdapat pengaruh langsung kompensasi terhadap motivasi kerja sebesar 0,687; terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan sebesar 0,543; terdapat pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan sebesar 0,628; terdapat pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan sebesar 0,543; terdapat pengaruh tidak langsung variabel budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui motivasi yakni sebesar  $0,481 \times 0,543 = 0,261$ ; dan terdapat pengaruh tidak langsung variabel kompensasi terhadap kinerja karyawan melalui motivasi yakni sebesar  $0,687 \times 0,543 = 0,373$ .

### Hasil Teori Trimming

Dari hasil analisis pada setiap variabel, seluruh variabel dalam analisis jalur tersebut berpengaruh secara signifikan, oleh karena itu dalam penelitian ini tidak ada jalur yang dibuang. Sehingga model akhir dalam diagram Path setelah trimming adalah sebagai berikut:

**Gambar 2**  
**Diagram Path Setelah Teori Trimming**



## **Pembahasan Hasil Penelitian**

Pembahasan hasil penelitian ini mencoba menjawab hipotesis yang telah dirumuskan sebelumnya. Adapun pembahasan hasil penelitian ini antara lain:

### **1. Pengaruh Langsung Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Kerja**

Pada budaya organisasi terdapat pengaruh secara langsung positif terhadap motivasi kerja pada PT. Sang Hyang Seri. Adanya pengaruh budaya organisasi positif secara langsung terhadap motivasi kerja karyawan dapat dibuktikan selain dari hasil perhitungan secara statistik yang telah dijelaskan sebelumnya. Salah satu nilai dari budaya organisasi PT Sang Hyang Seri. Antusias yang berarti bahwa para karyawan haruslah memiliki semangat kerja yang tinggi, secara langsung membuat mampu membuat setiap karyawan untuk tetap terus bersemangat dan antusias dalam berkerja. Pada kondisi lapangan yang ada, sewaktu saya melakukan KKN-P selama dua bulan, saya mendapati bahwa setiap karyawan dalam bekerja tetap bersemangat dan tidak menyerah walaupun terkadang pada setiap pekerjaan yang dipercayakan kepada mereka terkadang tidaklah mudah, walaupun pada suatu saat mereka mendapati kesusahan dalam bekerja, mereka tidak segan-segan untuk bertanya kepada setiap rekan kerja yang lain maupun mencari solusi bersama kepada para manajer atau pimpinan mereka guna menyelesaikan permasalahan tersebut sehingga dapat dilihat dari sini bagaimana budaya organisasi itu benar-benar membuat setiap karyawan termotivasi dan bersemangat dalam bekerja dan terus memberikan hasil yang terbaik bagi perusahaan.

Budaya organisasi merupakan falsafah, ideologi, nilai-nilai, anggapan, keyakinan, harapan, sikap dan norma-norma yang dimiliki secara bersama serta mengikat dalam suatu komunitas tertentu. Di samping itu, kenyataan yang ada nampak dalam kerendahan hati karyawan, memiliki rasa sikap saling menghormati antarkaryawan di dalam perusahaan, pentingnya inovasi karyawan dalam perkembangan perusahaan, dan seringkali karyawan memberikan gagasan ataupun ide untuk kemajuan perusahaan. Dalam rangka terus menanamkan dan juga mengingatkan setiap karyawan serta pimpinan yang ada tentang nilai-nilai pada budaya organisasi perusahaan, tak jarang saya mendapati pada setiap bagian di ruangan pada kantor PT. Sang Hyang Seri, terdapat pajangan dinding dengan

tampilan yang menarik, berisi mengenai nilai-nilai atau norma-norma yang dijunjung tinggi oleh perusahaan ini. Berdasarkan penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi pada PT Sang Hyang Seri Malang bisa dijadikan tolok ukur dalam meningkatkan motivasi kerja karyawan.

## **2. Pengaruh Langsung Kompensasi Terhadap Motivasi Kerja**

Pada kompensasi terdapat pengaruh secara langsung positif terhadap motivasi kerja pada PT Sang Hyang Seri. Adanya pengaruh kompensasi positif secara langsung terhadap motivasi kerja karyawan dapat dibuktikan dengan perhitungan statistik yang telah dilakukan bahkan dengan nilai beta yang paling tinggi dibandingkan dengan nilai beta pada variabel yang lain. Di lain hal, pengaruh positif ini juga dapat kita lihat dari karakteristik responden sesuai dengan apa yang saya paparkan pada bagian sebelumnya, yaitu mayoritas karyawan PT. Sang Hyang Seri Kantor Regional III Malang yang berjenis kelamin laki-laki, 68% dari total karyawan, sebagaimana kita ketahui bersama bahwa laki-laki atau pria di suatu keluarga berperan sebagai kepala keluarga yang mempunyai tanggung jawab dalam mencari nafkah bagi setiap anggota keluarga yang ada. Tanggung jawab tersebut merupakan tanggung jawab yang sangat besar sehingga membuat hal tersebut membuat karyawan tetap termotivasi dalam bekerja dengan suatu harapan, akan mendapatkan kompensasi yang layak dan memuaskan pada akhirnya nanti. Kompensasi merupakan salah satu motivasi orang bekerja yang diterima sebagai imbalan prestasi yang diberikannya kepada perusahaan.

Michael and Harold dalam Siagian (2009:48) membagi kompensasi dalam tiga bentuk, yaitu material, sosial dan aktifitas. Bentuk kompensasi material tidak hanya berbentuk uang, seperti gaji, bonus dan komisi, melainkan juga fasilitas dan manfaat seperti halnya fasilitas parkir, telepon, kartu kredit, voucher dan berbagai macam tunjangan misalnya pensiun, asuransi, kesehatan dan lain-lain. Sedangkan kompensasi sosial berhubungan erat dengan kebutuhan berinteraksi dengan orang lain. Bentuk kompensasi ini misalnya status, pengakuan sebagai ahli dibidangnya penghargaan atas prestasi, promosi, kepastian masa jabatan, rekreasi, pembentukan kelompok pengambilan keputusan, kelompok khusus untuk memecahkan persoalan di perusahaan. Berdasarkan penjelasan di atas, dapat

disimpulkan bahwa kompensasi pada PT Sang Hyang Seri Malang bisa dijadikan tolok ukur dalam meningkatkan motivasi kerja karyawan.

### **3. Pengaruh Langsung Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan**

Pada budaya organisasi terdapat pengaruh secara langsung positif terhadap motivasi kerja pada PT Sang Hyang Seri. Pada perhitungan statistik yang sudah ada dapat menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi mempengaruhi variabel kinerja karyawan pada PT Sang Hyang Seri. *Handal* yang menjadi salah satu unsur dari budaya organisasi yang dimiliki oleh PT. Sang Hyang Seri di samping unsur-unsur lain seperti, antusias, berdedikasi, sahaja, dan maju, ternyata mampu memberikan dampak positif pada motivasi karyawan dalam berkerja. *Handal* yang berarti bahwa setiap karyawan memiliki nilai atau pemahaman bahwa setiap karyawan memiliki kemampuan (*skill*) dalam berkerja menjadi nilai yang paling besar berpengaruh bagi karyawan. Dengan adanya nilai tersebut, menjadikan karyawan PT Sang Hyang Seri memiliki suatu keyakinan ataupun kepercayaan dari dalam dirinya bahwa setiap mereka adalah pribadi-pribadi yang mampu menjalankan setiap tugas dan tanggung jawab yang diberikan oleh perusahaan kepada mereka dan hal tersebutlah yang membuat para karyawan tidak cepat putus asa dan menyerah, selalu memberikan yang terbaik, dan tetap bersemangat dalam bekerja.

Hal ini terlihat dari kondisi di lapangan yang ada sewaktu saya melakukan KKN-P (Kuliah Kerja Nyata-Profesi) di perusahaan ini, saya benar-benar melihat bahwa karyawan dapat mengerjakan setiap tugas yang ada dengan baik dan memuaskan serta tidak sedikit karyawan yang harus menambah jam kerjanya guna memberikan hasil yang terbaik pada akhirnya nanti. Hal ini diperkuat oleh tanggapan dari salah satu pimpinan PT Sang Hyang Seri, sewaktu saya ditugaskan untuk membantu beliau selama beberapa waktu, di mana selama ini beliau merasa sudah cukup puas dengan setiap kinerja yang dihasilkan oleh setiap karyawan. Untuk semakin memperkuat nilai-nilai dari budaya organisasi yang sudah ada dan juga memberikan pengaruh dan teladan yang baik bagi pada bawahnya, pihak pimpinan dan manajer di perusahaan ini pun juga menerapkan dan mengamalkan setiap norma maupun nilai yang terdapat dalam budaya organisasi PT Sang Hyang Seri pada setiap diri mereka.

Temuan Tepeci (2001) mengungkapkan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap tingkat kinerja karyawan, tingkat keinginan untuk tetap bertahan pada organisasi dan kemauan untuk memberikan rekomendasi kepada pihak lain. Menurut Strauss dan Syales, dalam Handoko (2005:185) kinerja karyawan penting untuk aktualisasi diri. Karyawan yang tidak memperoleh kinerja karyawan tidak akan pernah mengalami kematangan psikologis dan pada gilirannya akan menjadi frustrasi. Pengaruh kinerja organisasi terhadap kinerja karyawan terjadi karena kebanggaan karyawan atas keberhasilan pencapaian tujuan organisasi. Berdasarkan penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi pada PT Sang Hyang Seri Malang bisa dijadikan tolok ukur dalam meningkatkan kinerja karyawan.

#### **4. Pengaruh Langsung Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan**

Kelancaran dan kesuksesan tujuan perusahaan sangat dipengaruhi oleh beberapa faktor terutama faktor manusia karena yang terlibat langsung dalam kegiatan perusahaan. Untuk itu, faktor tenaga kerja perlu mendapatkan perhatian dari pimpinan perusahaan, agar karyawan terdorong untuk bekerja dengan sungguh–sungguh sehingga dapat dicapai kinerja yang optimal, dalam hal ini perusahaan perlu memperhatikan adanya penerapan kompensasi *finansial* berupa gaji, tunjangan, bonus, komisi, dan kompensasi *non finansial* berupa peluang adanya promosi, peluang akan pengakuan, lingkungan psikologis atau fisik di mana karyawan tersebut berada yang dipandang berpengaruh terhadap kinerja para karyawan.

Hasil ini menunjukkan bahwa dengan kebijakan pemberian kompensasi yang tepat dan dapat diterima oleh karyawan, maka akan meningkatkan kinerja karyawan PT Sang Hyang Seri. Pada jangka waktu tertentu perusahaan melakukan penilaian akan kinerja yang telah dilakukan terhadap seorang karyawan yang kemudian hasil penilaian tersebut menjadi titik ajuan bagi pimpinan untuk melakukan tindakan ke depan bagi karyawan tersebut. Pada setiap karyawan yang memiliki kinerja yang baik dan sesuai dengan apa yang diharapkan perusahaan, karyawan tersebut akan mendapatkan promosi jabatan mereka maupun kenaikan akan gaji. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh

Warsidi (2004:84) yang menjelaskan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Berdasarkan penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa kompensasi berpengaruh secara langsung positif terhadap kinerja karyawan pada PT Sang Hyang Seri (Persero) di samping itu, diperkuat pula dengan hasil pada perhitungan hasil statistik yang telah dilakukan sebelumnya.

## **5. Pengaruh Langsung Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan**

Pada motivasi terdapat pengaruh secara langsung positif terhadap kinerja karyawan pada PT Sang Hyang Seri. Adanya pengaruh motivasi positif secara langsung terhadap kinerja karyawan dapat dibuktikan dengan nilai-nilai pada perhitungan statistik dan di samping itu juga terlihat dari kondisi lapangan yang ada, karyawan PT Sang Hyang Seri tetap selalu bersemangat dalam bekerja. Faktor motivational begitu kuat, timbul dari dalam diri setiap karyawan, hal ini benar-benar saya lihat dan rasakan ketika tengah ada disela-sela jam istirahat kantor atau pada jam makan siang, tidak sedikit para karyawan yang masih harus tetap berada di belakang meja kerja mereka untuk menyelesaikan setiap pekerjaan dengan baik dan sesuai dengan target yang telah ditentukan sebelumnya.

Mathis (2006) menyatakan kinerja yang dicari oleh perusahaan dari seseorang tergantung dari kemampuan, motivasi, dan dukungan individu yang diterima. Menurut Munandar (2001:245) ada hubungan positif antara motivasi dan kinerja dengan pencapaian prestasi, artinya karyawan yang mempunyai motivasi prestasi yang tinggi cenderung mempunyai kinerja tinggi, sebaliknya mereka yang mempunyai kinerja rendah dimungkinkan karena motivasinya rendah. Penelitian juga menguji hubungan motivasi dengan kinerja karyawan, bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Motivasi seorang berawal dari kebutuhan, keinginan, dan dorongan untuk bertindak demi tercapainya kebutuhan atau tujuan. Motivasi merupakan variabel penting, yang di mana motivasi perlu mendapat perhatian yang besar pula dari organisasi dalam peningkatan kinerja pegawainya. Berdasarkan penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa motivasi pada PT Sang Hyang Seri Malang bisa dijadikan tolok ukur dalam meningkatkan kinerja karyawan.

## **6. Pengaruh Tidak Langsung Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi.**

Dari hasil penelitian dengan menggunakan analisis jalur menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung variabel bebas yaitu budaya organisasi terhadap variabel terikat yaitu kinerja karyawan melalui *intervening* yaitu motivasi kerja dapat dijelaskan sebagai berikut, disamping dari hasil dari statistik yang telah ada. Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung variabel budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui motivasi lebih kecil daripada pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

Mengingat budaya organisasi merupakan suatu kesepakatan bersama para anggota dalam suatu organisasi atau perusahaan sehingga mempermudah lahirnya kesepakatan yang lebih luas untuk kepentingan perorangan. Keutamaan budaya organisasi merupakan pengendali dan arah dalam membentuk sikap dan perilaku manusia yang melibatkan diri dalam suatu kegiatan organisasi. Secara individu maupun kelompok seseorang tidak akan terlepas dengan budaya organisasi dan pada umumnya mereka akan dipengaruhi oleh keanekaragaman sumber-sumber daya yang ada sebagai stimulus seseorang bertindak. Sumber daya terpenting suatu organisasi adalah sumber daya manusia, orang-orang yang memberikan tenaga, bakat, kreativitas dan usaha mereka kepada organisasi (Handoko, 2005:311).

Dalam hal ini kontribusi dari variabel interlinguistik motivasi kerja adalah dengan adanya motivasi yang terbentuk, baik dari dalam diri karyawan itu sendiri maupun dari lingkungan, dapat menjadikan karyawan terus bersemangat, antusias, dan tidak gampang menyerah dalam bekerja. Pada akhirnya, dengan tumbuhnya semangat dari karyawan dalam bekerja akan berdampak pula pada kinerja yang akan dihasilkan oleh karyawan itu sendiri, menjadikan karyawan tidak memiliki mental yang lemah tapi mempunyai mental baja dan terus berjuang untuk memberikan kontribusi yang terbaik bagi perusahaan. Kinerja dari setiap karyawan yang baik dan memuaskan akan berdampak pula pada produktivitas perusahaan sehingga hal ini menjadikan tujuan akhir ataupun *goal* dari perusahaan dapat tercapai.

## **7. Pengaruh Tidak Langsung Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi.**

Kompensasi secara langsung berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung variabel kompensasi terhadap kinerja karyawan melalui motivasi lebih kecil daripada pengaruh langsung kompensasi terhadap kinerja karyawan. Hasil analisis *intervening* menunjukkan bahwa kompensasi kurang mempengaruhi kinerja karyawan PT Sang Hyang Seri (Persero) Malang melalui motivasi kerja, hal ini dapat dibuktikan dari nilai pengaruh tidak langsung melalui motivasi kerja yang lebih kecil dibanding pengaruhnya secara langsung terhadap kinerja karyawan.

Pada penelitian ini, kontribusi dari variabel motivasi adalah bahwa adanya rasa puas dengan kompensasi yang diberikan baik yang berupa gaji, bonus tunjangan dan berbagai fasilitas yang memadai akan menumbuhkan motivasi yang tinggi dalam bekerja, karena para karyawan merasa dihargai dan didukung dalam bekerja. Adanya motivasi yang tinggi membuat karyawan menjadi lebih terfokus dan perhatian pada upaya mencapai hasil kerja yang baik dan sesuai harapan perusahaan sehingga hal ini menumbuhkan kinerja yang lebih baik dari para karyawan.

Namun dalam penelitian ini, kontribusi tidaklah begitu besar pengaruhnya hal ini dapat saya jelaskan berdasarkan karakteristik responden dan kondisi lapangan yang ada. Mayoritas karyawan PT Sang Hyang Seri yang berjenis kelamin pria membuat mereka membuat setiap karyawan lebih fokus akan hasil kompensasi yang mereka terima, apakah sudah layak dan memuaskan mereka atau belum, mengingat tanggung jawab mereka yang besar sebagai seorang kepala keluarga. Di samping itu, sebagian besar karyawan PT Sang Hyang Seri berusia di atas 45 tahun, pada usia tersebut merupakan kondisi mapan dan sangat dewasa dari seseorang, di mana motivasi bagi para pekerja tersebut tidaklah terlalu berpengaruh, justru merekalah yang harus memberikan pengaruh, contoh, maupun teladan bagi setiap pegawai lain yang berusia masih berada di bawah mereka.

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

### **Kesimpulan**

Berdasarkan hasil pengujian yang telah dilakukan maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh langsung yang signifikan antara budaya organisasi seperti handal, antusias, sahaja, berdedikasi, dan maju terhadap motivasi kerja pada karyawan PT Sang Hyang Seri (Persero) Malang
2. Terdapat pengaruh langsung yang signifikan antara kompensasi, baik langsung maupun tidak langsung, terhadap motivasi kerja dari karyawan PT Sang Hyang Seri (Persero) Malang.
3. Terdapat pengaruh langsung yang signifikan antara budaya organisasi seperti handal, antusias, sahaja, berdedikasi, dan maju terhadap kinerja karyawan PT Sang Hyang Seri (Persero) Malang.
4. Terdapat pengaruh langsung yang signifikan antara kompensasi, baik langsung maupun tidak langsung, terhadap kinerja karyawan PT Sang Hyang Seri (Persero) Malang.
5. Terdapat pengaruh langsung yang signifikan antara motivasi terhadap kinerja karyawan PT Sang Hyang Seri (Persero) Malang.
6. Terdapat pengaruh tidak langsung yang signifikan dari budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja di PT Sang Hyang Seri (Persero) Malang.
7. Terdapat pengaruh tidak langsung yang signifikan dari kompensasi terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja pada PT Sang Hyang Seri (Persero) Malang.

### **Saran**

Adapun saran yang dapat penulis berikan antara lain :

1. Bagi Kantor PT Sang Hyang Seri KR III Malang:
  - a. Variabel motivasi karyawan pada penelitian ini menunjukkan masih belum terlalu besar pengaruhnya terhadap kinerja karyawan sehingga hal ini perlu mendapat perhatian lebih dari pihak perusahaan tentang bagaimana menumbuhkan serta meningkatkan motivasi karyawan di Kantor PT Sang Hyang Seri (Persero) Malang ini.

- b. Untuk lebih meningkatkan kinerja karyawan di Kantor PT Sang Hyang Seri (Persero) Malang, perlu adanya peningkatan akan motivasi karyawan terlebih pada motivasi yang terbentuk dari lingkungan perusahaan.
2. Bagi Peneliti Berikutnya:
- a. Bagi peneliti berikutnya yang akan meneliti mengenai budaya organisasi, kompensasi, motivasi, dan kinerja karyawan, dapat meneliti mengenai adaptif atau kurang adaptifnya budaya pada organisasi tersebut.
  - b. Bagi peneliti berikutnya dapat pula meneliti mengenai masalah tingkat kepuasan karyawan akan kompensasi yang diterimanya dari perusahaan.

## RUJUKAN

- Anonim. 2011. *Rendah, Produktivitas Tenaga Kerja Indonesia* (Online), (<http://www.kabarbisnis.com/read/2818586>, diakses 20 November 2012)
- Arep, Ishak dan Hendri Tanjung. 2003, *Manajemen Motivasi*. Jakarta: Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Ermayanti, Dwi dan Thoyib Armanu. 2001. *Pengaruh Faktor Motivasi terhadap Prestasi Kerja Karyawan pada Kantor Perum Perhutani Unit II Surabaya*. Malang: Jurnal Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya.
- Handoko, T. Hani. 2005. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Koesmono, 2005. *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Dan Kepuasan Kerja Serta Kinerja Karyawan Pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Skala Menengah Di Jawa Timur*, Surabaya : Jurnal Universitas Kristen Petra.
- Mathis, L. Robert dan Jackson, H. John, 2006, *Human Resources Management*, Jakarta: Salemba Empat.
- Munandar, M. 2001. *Perencanaan Kerja Pengkoordinasian Kerja. Pengawasan Kerja*, Edisi Pertama. Yogyakarta: BPFE Universitas Gajah Mada.
- Nimran, Umar. 2004. *Perilaku Organisasi*, Jakarta: Erlangga.
- Siagian, Sondang. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Tepeci, Mustafa. 2001. *The Effects of Person-Organization Fit on Employee Jobattitudes in The Hospitality Industry in Turkey*. Manisa: Celal Bayar University
- Warsidi. 2004. *Pengaruh Kompensasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Guru*. Bandung: PPS UPI