

Pengaruh Iklim Organisasi dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT Priwista Raya Bandung Barat

Kartita Leliana

PT Priwista Raya

kartita_14301180_piksi@yahoo.com

Arif Yusuf Hamali

Prodi Komputerisasi Akuntansi (KAT), Politeknik Piksi Ganesha Bandung

arifyusufhamali@yahoo.co.id

Citra Awalliyah

Kantor Notaris/PPAT & NPAK Sri Marlina Haryani, SH

cicitra.awalliyah@gmail.com

Abstract

This research was conducted at PT Priwista Raya Bandung Barat, aimed to determined correlation of organizational climate and motivation to employee performance, and also to analyze the impact of organizational climate and motivation to employee performance at PT Priwista Raya Bandung Barat. Respondents of this research are 30 selected using simple random sampling technique. The method used is descriptive and associative, which tests the connection using path analysis, and also done to determine the accuracy of measurement using the validity and reliability test. Partial test result showed that organizational climate and motivation independently affect employee performance. The result of path analysis for simultaneous test showed that organizational climate and motivation have a significant effect to employee performance at PT Priwista Raya Bandung Barat simultaneously. Based on the interpretation of path equation, the result showed that the hypothesis is proved: there is an influence of organizational climate and motivation to employee performance at PT Priwista Raya Bandung Barat either partially or simultaneously.

Keywords: Organizational Climate; Motivation; Employee Performance.

Pendahuluan

Latar Belakang Masalah

Organisasi yang kokoh adalah organisasi yang mampu menghadapi tantangan yang semakin kompleks dan mampu bersaing untuk mempertahankan keberadaannya. Tantangan tersebut tentu saja berasal baik dari dalam maupun dari luar organisasi. Permasalahan yang dihadapi dari dalam organisasi terkadang lebih kompleks dibandingkan dengan permasalahan yang berasal dari luar organisasi. Faktor kritis yang sangat menentukan keberhasilan jangka panjang suatu organisasi adalah kemampuan untuk menciptakan iklim kerja yang kondusif dan meningkatkan motivasi kerja para karyawannya demi tercapainya kinerja karyawan yang optimal.

Iklim organisasi dan motivasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Iklim organisasi yang sehat dan kondusif di suatu perusahaan berpengaruh terhadap kinerja karyawan, baik secara kuantitas maupun kualitas, yang sangat ditentukan oleh peran

kepemimpinan dalam suatu perusahaan yang bisa menciptakan perasaan aman dan nyaman bagi karyawan selama bekerja di perusahaan (Andriani (2006); Pancawati (2013); Fu'ad (2015); Kustrianingsih dkk (2016); Shafarila dan Supardi (2016)).

Iklim organisasi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan yang ditunjukkan dengan adanya persepsi dan respon subjektif karyawan terhadap iklim organisasi yang digambarkan melalui dimensi-dimensi yang melibatkan harapan dan perasaan tiap-tiap karyawan, yang berkenaan dengan kondisi kerja yang dihadapi. Kinerja karyawan dapat meningkat dengan baik di perusahaan, yang dipengaruhi oleh dimensi-dimensi iklim organisasi seperti struktur kerja, tanggung jawab kerja, penghargaan, resiko, kehangatan, dukungan, standar kerja, konflik, dan identitas diri. Iklim organisasi yang kondusif juga dapat meningkatkan kinerja karyawan yang pada akhirnya dapat juga meningkatkan efektivitas organisasi (Kristin dan Sadjiarto (2013); Ravishankar dkk (2014); Balkar (2015); Setiawan (2015); Jegajothi dan Sudha (2015)).

Motivasi juga merupakan faktor penting selain iklim organisasi yang secara parsial berpengaruh signifikan dapat meningkatkan kinerja karyawan di perusahaan. Karyawan akan memberikan kinerja yang maksimal dalam melaksanakan tugas-tugas kerja di perusahaan dengan dimotivasi berupa pemberian fasilitas kesejahteraan seperti imbalan finansial dan nonfinansial, program pelatihan, promosi jabatan, serta pengakuan terhadap prestasi kerja. Program motivasi yang dapat berpengaruh untuk meningkatkan kinerja karyawan dapat juga dilakukan dengan cara pemberian ceramah keagamaan sebelum dimulainya aktivitas kerja di perusahaan (Saleh dkk (2011); Asim (2013); Shahzadi dkk (2014); Nizam dan Shah (2015)). Motivasi merupakan suatu faktor penting dalam menentukan kepuasan dan kinerja karyawan, yang harus benar-benar ditujukan untuk memuaskan kebutuhan individu maupun kelompok di perusahaan (Ibrahim dan Brobbey (2015)).

Hasil penelitian yang berbeda dinyatakan oleh Rantesalu dkk (2016) bahwa motivasi secara parsial tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, karena perbaikan motivasi kerja dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan tidak cukup hanya dengan pemberian imbalan finansial dan nonfinansial, tetapi harus didukung pula dengan pemenuhan kebutuhan hidup, kebutuhan fisik, kebutuhan sosial, dan kebutuhan keluarga.

PT Priwista Raya adalah sebuah perusahaan pengembang perumahan yang berlokasi di Desa Cihanjuang, Kec. Parongpong, Bandung Barat. PT Priwista Raya dalam menjalankan kegiatan bisnisnya selalu berusaha untuk mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan dengan cara memberikan pelayanan yang terbaik kepada para pelanggannya dengan menyediakan unit-unit rumah yang sesuai dengan keinginan dan kebutuhan pelanggan. Upaya mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan tidak hanya dilakukan dengan memberikan pelayanan kepada pelanggan tetapi juga memberikan pelayanan kepada seluruh karyawan yang merupakan salah aset penting perusahaan. Kinerja perusahaan dalam menjual unit-unit rumah kepada masyarakat sebagai pelanggan dapat tercapai apabila didukung dengan kinerja yang maksimal dari para karyawan yang bekerja di perusahaan.

Kinerja karyawan dapat tercapai maksimal apabila tercipta iklim organisasi yang kondusif dan menyenangkan bagi karyawan selama bekerja di perusahaan, serta upaya pemenuhan kebutuhan fisik maupun psikis yang dapat memotivasi karyawan untuk bekerja giat dan penuh tanggung jawab. Fenomena iklim organisasi yang terjadi pada PT Priwista Raya berdasarkan studi pendahuluan melalui wawancara dengan beberapa karyawan perusahaan adalah sebagai berikut: a) Pembagian beban kerja yang dirasakan oleh karyawan belum adil dan merata; b) Pemberian bonus tahunan kepada karyawan berprestasi belum direalisasikan dengan baik oleh perusahaan; dan c) Bimbingan dan arahan kerja yang diberikan oleh pimpinan kepada bawahan terkadang tidak jelas dan tidak dipahami dengan baik oleh karyawan.

Fenomena motivasi kerja yang terjadi pada PT Priwista Raya berdasarkan studi pendahuluan melalui wawancara dengan beberapa karyawan perusahaan adalah sebagai berikut: a) Program dana pensiun dianggap tidak efektif dalam memberikan jaminan hari tua bagi karyawan yang sudah memasuki usia pensiun; b) Karyawan belum memiliki rasa bangga sebagai

bagian dari anggota perusahaan; c) Belum terciptanya suasana saling menghargai pendapat sesama rekan kerja dalam kelompok kerja; dan d) Karyawan merasa belum sepenuhnya dilibatkan dalam pengambilan keputusan manajemen di perusahaan.

Fenomena kinerja karyawan yang belum maksimal yang terjadi pada PT Priwista Raya berdasarkan studi pendahuluan melalui wawancara dengan beberapa karyawan perusahaan adalah sebagai berikut: a) Karyawan masih ada yang belum menyelesaikan pekerjaan tepat waktu; b) Karyawan belum mampu untuk menyelesaikan permasalahan kerja secara mandiri dan seringkali masih bergantung kepada pendapat atasan atau rekan sejawat; c) Karyawan belum memiliki pengetahuan dan pemahaman yang baik terhadap tugas-tugas kerja yang harus dilaksanakan; d) Karyawan belum mematuhi sepenuhnya instruksi-instruksi kerja yang telah ditetapkan oleh manajemen perusahaan; dan e) Karyawan masih sering melakukan kesalahan dalam tugas-tugas kerja.

Kajian Literatur

Iklim Organisasi

Litwin dan Stringer (1968) mendefinisikan iklim organisasi sebagai penyusunan kepemilikan lingkungan kerja yang dapat terukur, baik secara langsung maupun tidak langsung yang dirasakan oleh para karyawan yang bekerja di dalam lingkungan organisasi yang mempengaruhi dan memotivasi perilaku karyawan tersebut (Yoo dkk, 2012: 363; Kanten dan Ülker, 2013: 146). Iklim organisasi didasarkan kepada anggapan bahwa sehatnya sebuah organisasi dapat dinilai dengan mengukur persepsi-persepsi individu karyawan terhadap lingkungan kerjanya. Persepsi-persepsi individu karyawan ini nantinya akan menggambarkan seberapa baik organisasi tersebut berjalan dan seberapa baik organisasi tersebut memperlakukan para karyawannya. Iklim organisasi menggambarkan perasaan karyawan terhadap atmosfer di dalam suatu organisasi, dan membuat karyawan merasa baik dan nyaman bekerja adalah sumber daya kunci bagi suatu organisasi (Kanten dan Ülker, 2013: 146).

Dimensi-dimensi iklim organisasi menurut Litwin dan Stringer (1968) yang dapat dijadikan pedoman untuk mengukur seberapa baik iklim organisasi di suatu perusahaan, dikategorikan ke dalam sembilan variabel khusus, yaitu (Yoo dkk, 2012: 364; Kanten dan Ülker, 2013: 147):

1. Struktur Organisasi, yaitu perasaan bahwa karyawan memiliki keterikatan bekerja di suatu perusahaan. Struktur organisasi berhubungan dengan seberapa banyak aturan-aturan, regulasi, dan prosedur yang diimplementasikan di dalam perusahaan dan ada-tidaknya birokrasi yang rumit atau longgar yang diterapkan dalam atmosfer informal perusahaan.
2. Tanggung Jawab, yaitu perasaan karyawan menjadi atasan bagi dirinya sendiri, tanpa harus memeriksa semua keputusan ketika seorang karyawan melaksanakan sebuah pekerjaan, dengan cara memahami bahwa pekerjaan yang dilakukan itu adalah tugasnya.
3. Penghargaan, yaitu perasaan seorang karyawan yang merasa dihargai atas pekerjaan yang telah dilakukan dengan baik, yang ditekankan pada pemberian penghargaan atas hasil kerja karyawan sebagai sebuah kebijakan perusahaan yang jauh lebih baik daripada pemberian hukuman.
4. Resiko, yaitu perasaan karyawan berani menghadapi resiko dan menerima tantangan dalam melaksanakan pekerjaan, yang penekanannya adalah karyawan mampu menghadapi resiko dengan penuh perhitungan atau dengan cara yang aman tanpa resiko.
5. Keramahan, yaitu perasaan karyawan dalam pergaulan umum yang baik, yang ditampilkan di dalam suasana kerja kelompok, yang penekanannya adalah karyawan merasa disukai oleh rekan-rekan kerja dalam kelompok sosial informal dan dalam suasana bersahabat.

6. Dukungan, yaitu perasaan karyawan merasa dibantu oleh atasan (manager) dan sesama rekan kerja di dalam kelompok, yang penekanannya adalah karyawan merasakan ada atau tidaknya dukungan dari pimpinan maupun dari sesama bawahan.
7. Standar-Standar, yaitu perasaan karyawan terhadap arti penting dari tujuan implisit maupun eksplisit perusahaan dan standar-standar kinerja, yang penekanannya adalah kemampuan karyawan melaksanakan pekerjaan dengan baik, dan sanggup menerima tantangan kerja yang ditunjukkan di dalam tujuan individu maupun kelompok.
8. Konflik, yaitu perasaan karyawan ingin didengar dan dihargai pendapatnya ketika terjadi perbedaan pendapat antara pimpinan dan para bawahannya, yang penekanannya terletak pada cara penyelesaian masalah secara terbuka daripada menghindari atau mengabaikan permasalahan yang terjadi di tempat kerja.
9. Identitas, yaitu perasaan karyawan sebagai pemilik perusahaan dan karyawan merasa dirinya adalah anggota dari sebuah tim kerja, yang penekanannya terletak pada penciptaan semangat ikut memiliki perusahaan dan semangat kerja tim.

Dimensi iklim organisasi dari teori Litwin dan Stringer (1968) yang digunakan dalam penelitian ini hanya empat, sesuai dengan fenomena iklim organisasi yang ada pada PT Priwista Raya Bandung Barat. Dimensi-dimensi iklim organisasi yang diteliti pada penelitian ini adalah: 1) Struktur Organisasi, dengan indikator yang diteliti adalah penyusunan deskripsi dan spesifikasi jabatan yang jelas; pendelegasian tugas dan tanggung jawab kerja yang jelas; rantai komando *top-down* dan *bottom-up* yang jelas; serta pembagian beban kerja yang adil dan merata; 2) Penghargaan Prestasi, terdiri dari indikator yang diteliti adalah pemberian bonus tahunan kepada karyawan berprestasi; serta penganugerahan penghargaan karyawan terbaik di perusahaan; 3) Dukungan Kerja, terdiri dari indikator yang diteliti adalah bimbingan dan arahan kerja yang jelas dari pimpinan kepada bawahan, serta kerja sama tim dengan sesama rekan kerja; dan 4) Standar-Standar Kerja, terdiri dari indikator yang diteliti adalah penyusunan Standar Operasional Prosedur (SOP) sebagai pedoman mekanisme kerja karyawan, serta sosialisasi penerapan SOP kepada karyawan di tempat kerja.

Motivasi

Motivasi kerja didefinisikan sebagai kekuatan energik yang mengandung dua unsur, yaitu: pertama, kekuatan yang menginduksi ke dalam tindakan karyawan saat bekerja. Kedua, sebagai kekuatan yang memiliki implikasi bentuk, arah, intensitas, dan durasi perilaku, yang menjelaskan apakah karyawan termotivasi untuk menyelesaikan pekerjaan, bagaimana karyawan berusaha untuk menyelesaikan pekerjaan, seberapa giat karyawan bekerja, dan kapan karyawan berhenti bekerja (Chuang dan Shy, 2011: 119). Pengertian motivasi menurut Maslow (1970: 19) berangkat dari pemahaman bahwa manusia adalah individu yang merupakan suatu keseluruhan yang terintegrasi dan individu yang memiliki kebutuhan dasar untuk memenuhi rasa laparnya, yang kemudian berkembang untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan lainnya seperti kebutuhan pakaian, kebutuhan rumah, kebutuhan kendaraan, kebutuhan seks, serta kebutuhan-kebutuhan yang bersifat fisiologis maupun psikis.

Dimensi-dimensi motivasi menurut Maslow (1970: 35-46) yang dapat dijadikan pedoman untuk mengukur motivasi karyawan dalam bekerja di suatu perusahaan terdiri dari (dalam Kiruja dan Mukuru, 2013: 75):

1. Kebutuhan Fisiologis, yaitu kebutuhan untuk makan, minum, perlindungan fisik, dan kebutuhan-kebutuhan lainnya yang diperlukan untuk kelangsungan hidup.
2. Kebutuhan Rasa Aman, yaitu kebutuhan yang meliputi rasa aman dalam lingkungan fisik seseorang, stabilitas, terbebas dari gangguan emosional.
3. Kebutuhan Rasa Memiliki, yaitu kebutuhan untuk menjalin persahabatan, keinginan untuk dicintai dan mencintai, keinginan untuk diterima dalam suatu kelompok individu.
4. Kebutuhan Harga Diri, yaitu kebutuhan untuk dihormati dan dihargai oleh orang lain.

5. Kebutuhan Aktualisasi Diri, yaitu kebutuhan yang berhubungan dengan pencapaian potensi diri seseorang, kapasitas kreatif seseorang, dan secara umum sedapat mungkin menjadi pribadi yang terbaik.

Dimensi motivasi kerja dari teori Maslow (1970) yang diteliti pada penelitian ini sesuai dengan fenomena motivasi kerja yang ada pada adalah PT Priwista Raya Bandung Barat adalah sebagai berikut: 1) Kebutuhan Fisiologis, dengan indikator yang diteliti adalah pemberian kompesasi berupa gaji bulanan sesuai Upah Minimum Regional (UMR), bonus tahunan, dan komisi penjualan rumah; serta pemberian fasilitas jabatan berupa kendaraan operasional dan uang transport; 2) Kebutuhan Rasa Aman, dengan indikator yang diteliti adalah pemberian fasilitas jaminan kesehatan berupa asuransi rawat jalan dan rawat inap melalui program BPJS; serta pemberian fasilitas jaminan hari tua berupa program dana pensiun; 3) Kebutuhan Rasa Memiliki, dengan indikator yang diteliti adalah perasaan bangga sebagai karyawan di perusahaan; serta perasaan ingin diterima sebagai bagian dari kelompok kerja di perusahaan; 4) Kebutuhan Harga Diri, dengan indikator yang diteliti adalah perasaan ingin dihargai sebagai karyawan dalam memberikan pendapat kepada manajemen perusahaan; serta perasaan ingin dihargai pendapatnya oleh rekan sejawat dalam kelompok kerja; dan 5) Kebutuhan Aktualisasi Diri, dengan indikator yang diteliti adalah keinginan karyawan untuk menerima tantangan di bidang pekerjaannya sesuai dengan keahlian yang dimiliki; serta keinginan karyawan untuk dilibatkan dalam setiap pengambilan keputusan manajemen di perusahaan.

Kinerja

Konsep kinerja adalah singkatan dari *kinetika energi kerja*, yang padanannya dalam bahasa Inggris adalah *performance* dan dalam istilah bahasa Indonesia disebut performa. Kinerja didefinisikan oleh Wirawan (2012: 5) sebagai keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu. Istilah kinerja juga berasal dari kata *job performance* atau *actual performance*, yang berarti prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang (Mangkunegara, 2007: 67). Kinerja atau prestasi kerja berdasarkan pengertian tersebut didefinisikan oleh Mangkunegara dalam Simanjuntak dan Hamali (2016:578) sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

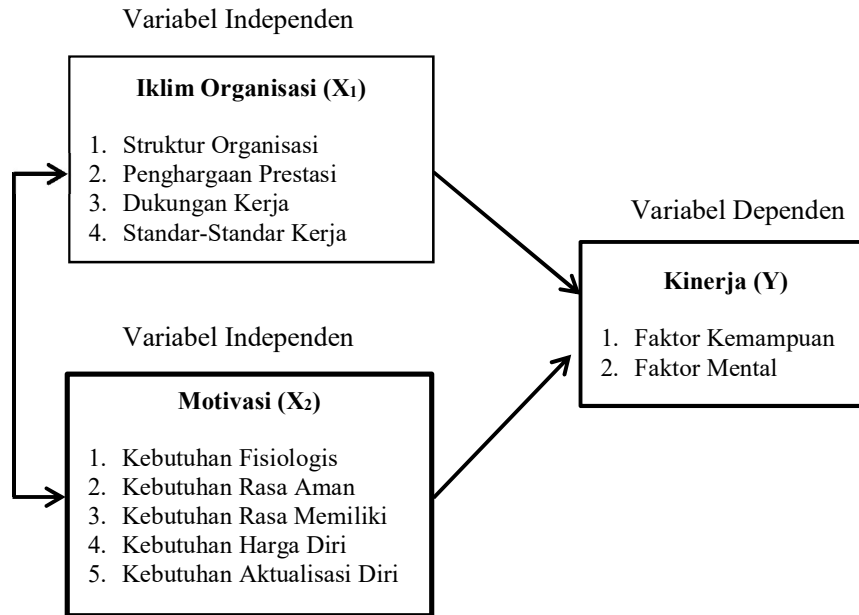
Dimensi-dimensi kinerja menurut Mangkunegara (2007: 67-68) yang dapat dijadikan pedoman untuk mengukur kinerja karyawan di suatu perusahaan terdiri dari:

1. Faktor Kemampuan, yaitu suatu kemampuan yang dimiliki oleh karyawan yang terdiri dari kemampuan potensi (*IQ*) dan kemampuan *reality (knowledge + skill)*. Karyawan yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka karyawan tersebut akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan.
2. Faktor Mental, maksudnya adalah motivasi yang terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang karyawan dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Faktor mental yang berupa motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja).

Dimensi kinerja dari teori Mangkunegara (2007) yang diteliti pada penelitian ini yang sesuai dengan fenomena yang terjadi pada PT Priwista Raya adalah sebagai berikut: 1) Faktor Kemampuan, terdiri dari indikator-indikator seperti ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan; ketelitian dalam bekerja; keterampilan dalam bekerja; kemandirian dalam menyelesaikan permasalahan kerja; serta pengetahuan dan pemahaman terhadap tugas-tugas kerja; 2) Faktor Mental, terdiri dari indikator-indikator seperti inisiatif karyawan dalam bekerja; kepatuhan karyawan dalam melaksanakan instruksi kerja; jumlah kesalahan dalam melaksanakan tugas-tugas kerja; pemberian fasilitas kerja; serta situasi dan kondisi di tempat kerja.

Paradigma Penelitian

Berdasarkan penelitian terdahulu dan uraian-uraian teoritis yang dikemukakan di atas, maka dapat dirumuskan paradigma penelitian yang disajikan sebagai berikut.



Gambar 1. Paradigma Penelitian

Sumber: Data Diolah

Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, di mana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan. Jawaban sementara di sini maksudnya adalah jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Penelitian yang merumuskan hipotesis adalah penelitian yang menggunakan pendekatan kuantitatif (Sugiyono, 2011: 70). Berdasarkan paradigma penelitian pada Gambar 1 di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

1. Iklim organisasi secara parsial berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Priwista Raya Bandung Barat.
2. Motivasi secara parsial berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Priwista Raya Bandung Barat.
3. Iklim organisasi dan motivasi secara simultan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Priwista Raya Bandung Barat.

Metodologi Penelitian

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif dan metode asosiatif. Penelitian ini bersifat *cross-sectional*, artinya penelitian hanya dilakukan pada satu periode waktu tertentu saja. Pada penelitian ini generalisasi atau kesimpulan penelitian hanya berlaku untuk membahas pengaruh iklim organisasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan pada PT Priwista Raya Bandung Barat selama rentang waktu penelitian ini diadakan. Populasi dari penelitian ini adalah seluruh karyawan pada PT Priwista Raya Bandung Barat sebanyak 43 orang. Untuk populasi sebanyak 43 orang ini diambil derajat kesalahan 10% dan teknik penarikan

sampelnya dilakukan dengan menggunakan teknik *simple random sampling* (sampel acak sederhana), yaitu pengambilan anggota sampel dilakukan secara acak tanpa memperhatikan strata yang ada dalam populasi itu, dan cara demikian dilakukan bila anggota populasi dianggap homogen (Sugiyono, 2011: 93). Penentuan sampel pada penelitian ini menggunakan rumus Slovin (Riduwan dan Kuncoro, 2007: 49) sebagai berikut:

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

Keterangan:

n = Ukuran sampel

N = Ukuran populasi

e = presisi (ditetapkan 10% dengan tingkat kepercayaan 95%)

dengan N = 43 dan e = 10%, maka diperoleh:

$$n = \frac{43}{1 + 43 (0,1)^2} = 30$$

maka diambil jumlah sampel sebanyak 30 responden.

Data yang digunakan pada penelitian ini adalah sumber data primer dan data sekunder. Metode yang digunakan dalam pengumpulan data menggunakan kuesioner dengan sistem tertutup, artinya setiap pertanyaan telah disediakan jawabannya. Kuesioner yang digunakan pada penelitian ini menggunakan skala Likert. Skala Likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok tentang kejadian atau gejala sosial (Riduwan dan Kuncoro, 2007: 20). Skala dibuat dengan gradasi dari sangat tidak setuju (skor = 1) sampai dengan sangat setuju (skor = 5).

Analisis deskriptif pada penelitian ini menggunakan analisis pembobotan dan untuk mencari nilai bobot standar dapat dilakukan dengan mencari panjang rentang bobot kelima klasifikasi, dengan langkah sebagai berikut:

$$R = \frac{B \max - Bmin}{5} \dots\dots\dots(2)$$

$$R = \frac{(5 \times 30) - (1 \times 30)}{5} = 24$$

Keterangan:

R = Rentang klasifikasi

Bmaks = Bobot jawaban maksimum

Bmin = Bobot jawaban minimum

Pembobotan dibagi ke dalam lima tingkatan berdasarkan pengklasifikasian di atas, dimulai dari tingkatan terendah ke tingkatan tertinggi dengan panjang rentang di atas yaitu 24. Klasifikasi nilai bobot standar yang dihasilkan disajikan pada Tabel 1. Langkah membandingkan nilai bobot jawaban responden dengan nilai bobot standar pada Tabel 1, maka dapat diketahui bagaimana gambaran mengenai iklim organisasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan pada PT Priwista Raya Bandung Barat, apakah tergolong sangat baik, baik, cukup, kurang baik, dan tidak baik sesuai dengan klasifikasi pembobotannya.

Tabel 1. Nilai Bobot Standar

Nilai Bobot	Kategori
30 – 53	Tidak Baik
54 – 77	Kurang Baik
78 – 102	Cukup
102 - 125	Baik
126 - 152	Sangat Baik

Sumber: Data diolah (2017)

Analisis asosiatif dilakukan untuk mengetahui bagaimana pengaruh antara variabel independen dengan variabel dependen, yaitu pengaruh iklim organisasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan pada PT Priwista Raya Bandung Barat. Langkah pertama yang dilakukan pada analisis asosiatif ini adalah mentransformasi data ordinal menjadi data interval, yang berguna untuk memenuhi sebagian dari syarat analisis parametrik supaya data berskala interval (Riduwan dan Kuncoro, 2007: 30). Teknik transformasi data yang digunakan pada penelitian ini adalah *Method of Successive Interval* (MSI), yaitu menentukan skala dengan rumus sebagai berikut:

$$NS = \frac{(Density\ at\ Lower\ Limit)-(Density\ at\ Upper\ Limit)}{(Area\ Below\ Upper\ Limit)-(Area\ Below\ Lower\ Limit)} \dots\dots\dots(3)$$

Keterangan:

NS = nilai skala

Density at lower limit = kepadatan batas bawah

Density at upper limit = kepadatan batas atas

Area under upper limit = daerah di bawah batas atas

Area under lower limit = daerah di bawah batas bawah

Kemudian menentukan nilai transformasi dengan rumus sebagai berikut:

$$Y = NS + [1 + |NSmin|] \dots\dots\dots (4)$$

Analisis asosiatif pada penelitian ini menggunakan analisis korelasi dan analisis jalur (*path analysis*). Analisis korelasi dilakukan untuk mencari besarnya korelasi antar variabel eksogen ($r_{x_1x_2}$) yaitu korelasi antara iklim organisasi (X_1) dan motivasi (X_2). Pada penelitian ini karena datanya berbentuk interval maka menggunakan korelasi *Pearson Product Moment* yang dilambangkan (r), dengan ketentuan nilai r tidak lebih dari harga ($-1 \leq r \leq +1$). Apabila nilai $r = -1$ artinya korelasinya negatif sempurna; $r = 0$ artinya tidak ada korelasi; dan $r = 1$ artinya korelasinya sangat kuat (Riduwan dan Kuncoro, 2007: 62). Arti harga r akan dikonsultasikan dengan tabel interpretasi nilai r pada Tabel 2 sebagai berikut:

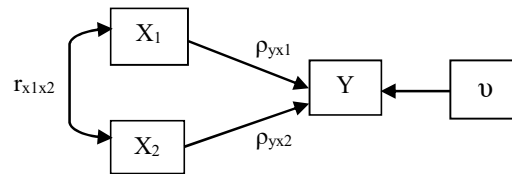
Tabel 2. Interpretasi Koefisien Korelasi Nilai r

Interval Koefisien	Tingkat Hubungan
0,80 – 1,000	Sangat Kuat
0,60 – 0,799	Kuat
0,40 – 0,599	Cukup Kuat
0,20 – 0,399	Rendah
0,00 – 0,199	Sangat Rendah

Sumber: Riduwan dan Kuncoro (2007: 62)

Analisis jalur digunakan untuk menganalisis pola hubungan antar variabel dengan tujuan untuk mengetahui pengaruh langsung maupun tidak langsung seperangkat variabel bebas atau

eksogen terhadap variabel terikat atau endogen (Riduwan dan Kuncoro, 2007: 2). Pada penelitian ini model analisis jalur adalah model persamaan satu jalur dengan bentuk sebagai berikut:



Gambar 2 Model Persamaan Satu Jalur

Model struktural dari Gambar 2 di atas dituliskan sebagai berikut:

$$Y = \rho_{yx1}X_1 + \rho_{yx2}X_2 + v \dots\dots\dots (5)$$

Keterangan:

- ρ_{yx1}, ρ_{yx2} = koefisien jalur
- r_{x1x2} = korelasi antara X_1 dan X_2
- v = variabel residu (gangguan)
- X_1 = variabel iklim organisasi (variabel eksogen)
- X_2 = variabel motivasi (variabel eksogen)
- Y = variabel kinerja (variabel endogen)

Hipotesis statistik yang akan diuji pada penelitian ini terdiri dari dua kelompok yaitu uji model regresi secara parsial dan secara simultan. Uji model secara parsial adalah untuk melihat peran masing-masing variabel independen secara mandiri dengan memperlakukan variabel lainnya konstan. Uji model secara simultan (bersama-sama) adalah untuk melihat apakah variabel-variabel independen yaitu iklim organisasi dan motivasi secara keseluruhan memberikan peran terhadap variabilitas variabel dependen yaitu kinerja. Rumusan hipotesis statistiknya adalah sebagai berikut:

1. Uji regresi secara parsial:
 - Hipotesis 1: $H_0 : \rho_1 = 0$ vs $H_a : \rho_1 \neq 0$
 - Hipotesis 2: $H_0 : \rho_2 = 0$ vs $H_a : \rho_2 \neq 0$
2. Uji regresi secara simultan:
 - Hipotesis 3: $H_0 : \rho_1 = \rho_2 = 0$ vs $H_a : \rho_1 \neq 0$ atau $\rho_2 \neq 0$

Isi Makalah

Analisis Deskriptif

Hasil uji validitas dan reliabilitas instrumen, baik variabel X_1 dan X_2 , yaitu iklim organisasi dan motivasi, maupun variabel Y yaitu kinerja, menyatakan semuanya valid dan reliabel. Hasil uji validitas dan reliabilitas instrumen disajikan dalam lampiran. Hasil deskripsi rata-rata pembobotan untuk variabel iklim organisasi memiliki nilai bobot sebesar 96, berdasarkan rentang klasifikasi termasuk dalam kategori cukup. Hasil ini menunjukkan bahwa secara keseluruhan iklim organisasi pada PT Priwista Raya Bandung Barat sudah cukup baik. Namun demikian, masih ada dimensi yang nilai bobotnya berada di bawah rata-rata nilai variabel iklim organisasi, yaitu pada dimensi penghargaan prestasi dan dimensi standar-standar kerja, yang disebabkan oleh ketidaksetujuan para responden terhadap masing-masing indikatornya. Pada dimensi struktur organisasi, meskipun nilai bobotnya berada di atas nilai rata-rata variabel iklim organisasi namun pada indikator pembagian beban kerja yang adil dan merata memiliki nilai bobot di bawah nilai rata-rata variabel iklim organisasi. Hasil ini menunjukkan ketidaksetujuan para responden yang berpendapat bahwa pembagian tugas-tugas kerja kepada karyawan belum diterapkan secara adil dan merata. Responden menganggap bahwa karyawan

terkadang diberikan beban kerja yang berlebih oleh manajemen puncak, yang mana beban kerja tersebut tidak sesuai dengan tugas dan tanggung jawab kerja yang diemban oleh karyawan yang telah ditetapkan dalam SOP. Pada dimensi penghargaan prestasi ada indikator yang nilai bobotnya berada di bawah nilai rata-rata variabel iklim organisasi yaitu indikator pemberian bonus tahunan kepada karyawan berprestasi. Hasil ini menunjukkan ketidaksetujuan para responden yang berpendapat bahwa janji pemberian bonus tahunan kepada karyawan yang berprestasi dalam bekerja, pada kenyataannya belum direalisasikan dengan baik oleh perusahaan. Karyawan berprestasi hanya sekedar mendapatkan penghargaan sebagai karyawan teladan di perusahaan, namun karyawan berprestasi tersebut belum menerima wujud dari bonus tahunan yang dijanjikan, baik berupa sejumlah uang ataupun hadiah. Indikator bimbingan dan arahan kerja meskipun memiliki nilai bobot di atas nilai rata-rata variabel iklim organisasi, namun nilai bobotnya berada di bawah nilai bobot rata-rata dimensi dukungan kerja. Responden berpendapat bahwa bimbingan dan arahan kerja yang diberikan oleh pimpinan kepada karyawan seringkali tidak jelas maksud dan tujuannya sehingga belum dapat dipahami dan dilaksanakan dengan baik oleh karyawan. Pada dimensi standar-standar kerja, nilai bobot kedua indikatornya berada di bawah nilai rata-rata variabel iklim organisasi, yaitu indikator penyusunan SOP sebagai pedoman dan mekanisme kerja karyawan, serta indikator sosialisasi penerapan SOP kepada karyawan di tempat kerja. Hasil ini menunjukkan ketidaksetujuan para responden yang berpendapat bahwa Standar Operasional Prosedur sebagai pedoman kerja bagi karyawan belum disusun secara baku. Hal ini terlihat dalam situasi kerja sehari-hari bahwa tidak ada standar kerja yang baku yang dapat dijadikan pedoman bagi karyawan untuk melaksanakan tugas-tugas kerja, sehingga pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan terkadang tidak sesuai dengan bidang pekerjaan sesuai posisi ketika pertama kali melamar kerja ke perusahaan. SOP dibuat dan diputuskan oleh manajemen puncak secara mendadak dan tidak disosialisasikan terlebih dahulu kepada karyawan di tempat kerja. Fenomena ini membuat karyawan seringkali menerima tugas rangkap yang tidak sesuai dengan deskripsi kerja pada bidang pekerjaan yang diembannya, sehingga tugas rangkap ini mengakibatkan pemberian beban kerja yang berlebih kepada karyawan.

Hasil deskripsi rata-rata pembobotan untuk variabel motivasi memiliki nilai bobot sebesar 123, berdasarkan rentang klasifikasi termasuk dalam kategori baik. Hasil ini menunjukkan bahwa secara keseluruhan motivasi kerja karyawan pada PT Priwista Raya Bandung Barat sudah baik. Namun demikian, masih ada dimensi-dimensi yang nilai bobotnya berada di bawah nilai bobot rata-rata variabel motivasi yang disebabkan oleh ketidaksetujuan para responden terhadap masing-masing indikatornya. Dimensi kebutuhan rasa aman memiliki indikator yang nilai bobotnya berada di bawah nilai bobot rata-rata variabel motivasi yaitu pada indikator pemberian fasilitas jaminan hari tua berupa program dana pensiun. Hasil ini menunjukkan ketidaksetujuan para responden yang berpendapat bahwa program dana pensiun belum memberikan keteduhan sebagai jaminan hari tua bagi karyawan yang telah pensiun dari perusahaan. Program dana pensiun tersebut hanya membayarkan uang pesangon sekaligus kepada karyawan yang telah dinyatakan pensiun oleh perusahaan sesuai dengan masa kerjanya di perusahaan, namun perusahaan tidak memberikan jaminan hari tua berupa asuransi kesehatan kepada karyawan setelah tidak lagi bekerja di perusahaan, baik jaminan biaya rawat jalan maupun rawat inap. Jaminan kesehatan berupa Program BPJS Kesehatan hanya berlaku bagi karyawan yang masih aktif bekerja di perusahaan. Pada dimensi kebutuhan rasa memiliki terdapat indikator yang memiliki nilai bobot di bawah nilai bobot rata-rata variabel motivasi, yaitu indikator perasaan bangga sebagai karyawan di perusahaan. Hasil ini menunjukkan ketidaksetujuan para responden yang berpendapat bahwa status karyawan kontrak di perusahaan membuat karyawan tidak memiliki rasa bangga sebagai bagian dari anggota perusahaan. Status karyawan selama bekerja di perusahaan sebagai karyawan dengan masa kerja waktu tertentu dan hanya diperpanjang setelah masa kerjanya habis, namun tidak ditetapkan statusnya sebagai karyawan tetap melalui surat keputusan pimpinan perusahaan. Status karyawan kontrak inilah yang membuat karyawan bekerja tidak dilandasi dengan rasa bangga dan penuh kecintaan untuk ikut memajukan perusahaan. Responden juga menyatakan ketidaksetujuannya terhadap indikator

perasaan ingin dihargai sebagai karyawan dalam memberikan pendapat kepada manajemen perusahaan, yang memiliki nilai bobot di bawah nilai bobot rata-rata dimensi kebutuhan harga diri, meskipun nilai bobot tersebut berada di atas nilai rata-rata variabel motivasi. Responden berpendapat bahwa keinginan karyawan untuk dihargai dalam memberikan pendapat kepada manajemen perusahaan belum terealisasi dan belum diakomodir dengan baik oleh pimpinan perusahaan. Pendapat karyawan berupa usul, saran, dan kritik yang disampaikan kepada manajemen perusahaan dalam rapat-rapat kerja belum direalisasikan secara nyata oleh manajemen perusahaan. Pendapat yang disampaikan oleh karyawan hanya ditampung dan dicatat sebagai kesimpulan rapat kerja, namun pendapat karyawan tersebut belum direalisasikan sepenuhnya dalam kebijakan perusahaan. Pada dimensi kebutuhan aktualisasi diri, kedua indikatornya memiliki nilai bobot di bawah nilai bobot rata-rata variabel motivasi, yaitu indikator keinginan karyawan untuk menerima tantangan di bidang pekerjaannya sesuai dengan keahlian yang dimiliki dan indikator keinginan karyawan untuk dilibatkan dalam pengambilan keputusan manajemen di perusahaan. Hasil ini menunjukkan ketidaksetujuan para responden yang berpendapat bahwa keinginan karyawan untuk menerima tantangan dalam bekerja di perusahaan belum terealisasi sebagai wujud dari kebutuhan aktualisasi diri. Karyawan menganggap bahwa tugas-tugas kerja yang dijalankan terkesan monoton dan membuat jenuh, sehingga karyawan merasa tidak tertantang untuk mengemban tugas-tugas kerja yang lebih bervariasi dan inovatif. Ketidaksetujuan responden pada dimensi kebutuhan aktualisasi diri juga ditunjukkan dengan fenomena bahwa karyawan merasa belum dilibatkan pengambilan keputusan. Manajemen perusahaan belum memberikan kepercayaan penuh kepada karyawan untuk mengambil keputusan pada pekerjaan tertentu. Kewenangan untuk pengambilan keputusan berada di tangan manajemen puncak, sehingga para karyawan merasa ragu-ragu untuk bertindak mengambil keputusan yang cepat dan tepat ketika terjadi permasalahan kerja.

Hasil deskripsi rata-rata pembobotan untuk variabel kinerja memiliki nilai bobot sebesar 119, berdasarkan rentang klasifikasi termasuk dalam kategori baik. Hasil ini menunjukkan bahwa secara keseluruhan kinerja karyawan pada PT Priwista Raya Bandung Barat sudah baik. Namun demikian, masih ada dimensi-dimensi yang nilai bobotnya berada di bawah nilai bobot rata-rata variabel kinerja yang disebabkan oleh ketidaksetujuan para responden terhadap masing-masing indikatornya. Indikator-indikator seperti ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan, kemandirian dalam menyelesaikan permasalahan kerja, serta pengetahuan dan pemahaman terhadap tugas-tugas kerja memiliki nilai bobot di bawah nilai bobot rata-rata dimensi faktor kemampuan, meskipun nilai bobot pada tiap-tiap indikator ini berada di atas nilai rata-rata variabel kinerja. Hasil ini menunjukkan ketidaksetujuan para responden yang berpendapat bahwa karyawan belum menyelesaikan tugas-tugas kerja secara tepat waktu dan target-target kerja yang telah ditetapkan dalam SOP belum tercapai secara maksimal, yang ditunjukkan dengan perilaku karyawan yang masih menunda-nunda waktu untuk menyelesaikan pekerjaan. Perilaku kerja karyawan yang belum tepat waktu dalam menyelesaikan pekerjaan ini disebabkan salah satunya oleh faktor kejenuhan dalam menjalankan rutinitas kerja di perusahaan, yang ada kaitannya dengan keinginan karyawan untuk menerima tantangan di bidang pekerjaannya sebagai wujud dari kebutuhan aktualisasi diri pada variabel motivasi di atas. Responden juga menyatakan ketidaksetujuannya terhadap indikator kemandirian dalam menyelesaikan permasalahan kerja. Responden berpendapat bahwa kinerja karyawan belum maksimal yang ditunjukkan dengan perilaku kerja karyawan yang belum mampu mandiri dalam menyelesaikan permasalahan kerja. Karyawan masih membutuhkan arahan dan bimbingan dari atasannya untuk menentukan solusi dari permasalahan kerja yang dihadapi, karena kewenangan untuk mengambil keputusan di perusahaan tetap berada di tangan pimpinan. Responden juga menyatakan ketidaksetujuannya terhadap indikator pengetahuan dan pemahaman terhadap tugas-tugas kerja. Responden berpendapat bahwa karyawan belum memiliki pengetahuan dan pemahaman yang baik dalam menjalankan tugas-tugas kerja, hal ini ditunjukkan dengan perilaku kerja karyawan yang tidak bisa mempresentasikan rencana kerja yang dibuat dan hasil kerja yang telah dilakukan ketika diminta pertanggungjawaban kerja oleh pimpinan dalam rapat kerja.

Indikator kemandirian dalam menyelesaikan permasalahan kerja, serta indikator pengetahuan dan pemahaman terhadap tugas-tugas kerja meskipun memiliki nilai bobot di atas nilai rata-rata variabel kinerja, namun nilai bobotnya berada di bawah nilai bobot rata-rata dimensi faktor kemampuan. Kinerja karyawan yang belum maksimal juga terlihat pada dimensi faktor mental yaitu pada indikator-indikator seperti kepatuhan karyawan dalam melaksanakan instruksi kerja, serta jumlah kesalahan dalam melaksanakan tugas-tugas kerja. Kedua indikator ini memiliki nilai bobot berada di bawah nilai bobot rata-rata dimensi faktor mental dan nilai rata-rata variabel kinerja karena ketidaksetujuan para responden. Responden menganggap bahwa karyawan belum sepenuhnya mematuhi instruksi-instruksi kerja yang diarahkan oleh pimpinan, karena hasil kerja karyawan belum mencapai target-target kerja yang telah ditetapkan dalam SOP. Kinerja karyawan yang belum maksimal berdasarkan pendapat responden pada penilaian faktor mental juga ditunjukkan pada indikator jumlah kesalahan dalam melaksanakan tugas-tugas kerja. Kesalahan-kesalahan kerja yang dilakukan oleh karyawan dalam bekerja disebabkan oleh faktor-faktor yang ada kaitannya dengan indikator-indikator pada dimensi iklim organisasi yaitu pembagian beban kerja yang dirasakan oleh karyawan belum adil dan merata, pemberian bonus tahunan kepada karyawan berprestasi yang belum direalisasikan dengan baik di perusahaan, bimbingan dan arahan kerja yang tidak jelas yang diberikan oleh pimpinan kepada karyawan, SOP yang belum disusun secara baku sebagai pedoman dan mekanisme kerja karyawan, serta penerapan SOP yang belum disosialisasikan dengan jelas kepada karyawan di tempat kerja. Kesalahan kerja yang masih dilakukan oleh karyawan juga disebabkan oleh faktor-faktor yang ada kaitannya dengan indikator-indikator pada dimensi motivasi yaitu pemberian fasilitas jaminan hari tua berupa program dana pensiun yang belum direalisasikan sesuai harapan karyawan, status karyawan kontrak yang membuat karyawan belum memiliki rasa bangga sebagai karyawan perusahaan, serta keinginan karyawan untuk menerima tantangan di bidang pekerjaannya dan keinginan karyawan untuk dilibatkan dalam pengambilan keputusan manajemen yang belum terpenuhi dan belum terealisasi dengan baik di perusahaan.

Analisis Asosiatif

Hasil transformasi data ordinal ke data interval dengan menggunakan Metode *Successive Interval* (MSI) dari masing-masing dimensi dapat dilihat pada lampiran. Hasil analisis korelasi antar variabel eksogen yaitu iklim organisasi dan motivasi dengan menggunakan *software* statistik 19 diperoleh koefisien korelasi (r_{xy}) sebesar 0,533 dengan nilai signifikansi sebesar 0,002. Hasil tersebut menunjukkan adanya korelasi antara iklim organisasi dan motivasi karena nilai korelasi dalam rentang 0,40 – 0,599 dan berdasarkan interpretasi koefisien korelasi nilai r maka korelasinya bersifat cukup kuat (Riduwan dan Kuncoro, 2007: 62). Hasil perhitungan nilai korelasi antar variabel eksogen yaitu iklim organisasi dan motivasi disajikan pada Tabel 3.

Table 3 Hasil Perhitungan Korelasi Nilai r

Correlations		Iklim Organisasi	Motivasi
Iklim Organisasi	Pearson Correlation	1	.553**
	Sig. (2-tailed)		.002
	N	30	30
Motivasi	Pearson Correlation	.553**	1
	Sig. (2-tailed)	.002	
	N	30	30

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

Sumber: Data diolah (2017)

Analisis jalur dilakukan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel eksogen yaitu iklim organisasi (X_1) dan motivasi (X_2) terhadap variabel endogen yaitu kinerja karyawan (Y), baik secara parsial maupun secara simultan. Besarnya pengaruh iklim organisasi dan motivasi terhadap kinerja secara parsial digunakan angka Beta (*Standardized Coefficient*) atau angka ini disebut juga koefisien jalur. Hasil perhitungan besarnya pengaruh iklim organisasi dan motivasi terhadap kinerja secara parsial dengan menggunakan *software* statistik disajikan pada Tabel 4.

Tabel 4 Koefisien Jalur

Coefficients ^a					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error			
(Constant)	10.214	3.586		2.848	.008
1 Iklim Organisasi	.356	.131	.409	2.722	.011
Motivasi	.404	.134	.454	3.023	.005

a. Dependent Variable: Kinerja
Sumber: Data diolah (2017)

Dari tabel di atas diperoleh persamaan jalur: $Y = 0,409 X_1 + 0,454 X_2 + v$. Hasil perhitungan ini artinya adalah kenaikan 1 (satu) satuan iklim organisasi (X_1) menyebabkan kenaikan kinerja (Y) sebesar 0,409 satuan. Hal yang sama dengan kenaikan 1 (satu) satuan motivasi (X_2) menyebabkan kenaikan kinerja (Y) sebesar 0,454 satuan.

Besarnya pengaruh iklim organisasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan secara simultan dengan cara menghitung koefisien determinasi (KD) setelah mengetahui nilai R^2 , dengan rumus koefisien determinasi (KD) sebagai berikut:

$$KD = R^2 \times 100\% \dots\dots\dots (6)$$

Hasil perhitungan dengan menggunakan *software* statistik diperoleh hasil bahwa besarnya angka R Square (R^2) adalah 0,578 maka koefisien determinasi (KD) sebesar $0,578 \times 100\% = 57,8\%$. Hasil ini berarti bahwa pengaruh iklim organisasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan secara bersama-sama sebesar 57,8% sedangkan sisanya 42,2% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak diteliti pada penelitian ini.

Pengujian hipotesis dengan uji t dan uji F dilakukan untuk mengetahui apakah variabel iklim organisasi dan motivasi berpengaruh terhadap variabel kinerja, baik secara parsial maupun secara simultan. Uji t dilakukan untuk mengetahui pengaruh variabel eksogen (X_1 dan X_2) terhadap variabel endogen (Y) secara parsial, yaitu membandingkan besarnya angka t hitung dengan t tabel. Hasil uji t dengan menggunakan *software* statistik disajikan pada Tabel 5. Hasil perhitungan pada Tabel 5 diperoleh nilai t hitung yang melebihi nilai t tabel (= 2,048) pada level signifikansi 0,005 (5%) berlaku untuk variabel X_1 (t hitung = 2,722) dan X_2 (t hitung = 3,023), maka dapat disimpulkan bahwa varians yang terjadi pada variabel terikat Y ditentukan secara signifikan oleh kedua variabel bebas X_1 dan X_2 . Hasil ini berarti bahwa secara parsial varians yang terjadi pada kinerja ditentukan secara signifikan oleh varians yang ada pada variabel iklim organisasi dan motivasi.

Tabel 5 Hasil Uji t

Coefficients ^a						
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	
	B	Std. Error				
	(Constant)	10.214	3.586		2.848	.008
1	Iklim Organisasi	.356	.131	.409	2.722	.011
	Motivasi	.404	.134	.454	3.023	.005

a. Dependent Variable: Kinerja

Sumber: Data diolah (2017)

Uji F dilakukan untuk mengetahui pengaruh variabel eksogen (X_1 dan X_2) terhadap variabel endogen (Y) secara simultan, yaitu membandingkan besarnya angka F hitung dengan F tabel. Hipotesisnya adalah sebagai berikut:

H_0 : tidak ada satupun dari variabel eksogen yaitu Motivasi (X_1) dan Iklim organisasi (X_2), yang mempengaruhi variabel endogen yaitu kinerja (Y) secara signifikan.

H_a : ada minimal satu variabel eksogen (X) yang berpengaruh terhadap variabel endogen (Y) secara signifikan.

Kriteria keputusan uji hipotesisnya adalah:

Tolak H_0 jika $F_{hitung} > F_{tabel} (F_{(\square_1, (\square_1, \square_2))})$ atau nilai signifikansi $< 5\%$

Terima H_0 jika $F_{hitung} < F_{tabel} (F_{(\square_1, (\square_1, \square_2))})$ atau nilai signifikansi $> 5\%$

Dimana: $\alpha = 5\% (0,05)$

$\square_1 = 2$ (jumlah variabel - 1 = 3 - 1)

$\square_2 = 27$ (jumlah responden - 3 = 30 - 3)

Hasil perhitungan uji F dengan menggunakan *software* statistik disajikan pada Tabel 6. Hasil perhitungan uji F pada tabel 6 menunjukkan bahwa nilai F hitung = 18,468 melebihi F tabel = 3,354 untuk derajat pembilang 2 dan derajat bebas penyebut 27 ($30 - 2 - 2 = 27$) dan level signifikansi 5%. Dari hasil perhitungan ini karena F hitung lebih besar dari F tabel, maka variabel-variabel bebas (X_1) dan (X_2) secara simultan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat (Y). Hasil ini mengandung makna bahwa variabel iklim organisasi dan variabel motivasi secara simultan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

Tabel 6 Hasil Uji F

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	885.721	2	442.860	18.468	.000 ^b
	Residual	647.456	27	23.980		
	Total	1533.176	29			

a. Dependent Variable: Kinerja

b. Predictors: (Constant), Motivasi, Iklim Organisasi

Sumber: Data diolah (2017)

Hasil perhitungan ini membuktikan bahwa:

H1: Hipotesis pertama dapat diterima, karena variabel iklim organisasi berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan dengan asumsi variabel lain konstan.

H2: Hipotesis kedua dapat diterima, karena variabel motivasi berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan dengan asumsi variabel lain konstan.

H3: Hipotesis ketiga yang mengatakan bahwa diduga variabel iklim organisasi dan variabel

motivasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel kinerja secara simultan, dapat diterima.

Kesimpulan dan Saran

Kesimpulan

Iklim organisasi dan motivasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Priwista Raya Bandung Barat, baik secara parsial maupun secara simultan. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian terdahulu dari Liana (2012) yang menyatakan bahwa iklim organisasi, motivasi berprestasi dan kepuasan kerja secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hasil analisis jalur dengan pengujian secara parsial menunjukkan bahwa nilai t hitung untuk variabel iklim organisasi sebesar 2,722 dan variabel motivasi sebesar 3,023 yang melebihi t tabel ($=2,048$) pada level signifikansi 5%. Hasil tersebut membenarkan hipotesis yang diajukan yaitu terdapat pengaruh iklim organisasi dan motivasi secara parsial terhadap kinerja karyawan pada PT Priwista Raya Bandung Barat, dengan persamaan analisis jalur $Y = 0,409 X_1 + 0,454 X_2 + u$.

Hasil analisis jalur dengan pengujian secara simultan menunjukkan bahwa nilai F hitung = 18,468 jauh melebihi F tabel ($=3,354$) pada level signifikansi 5%. Berdasarkan nilai tersebut maka variabel iklim organisasi dan variabel motivasi secara simultan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel kinerja karyawan pada PT Priwista Raya Bandung Barat. Nilai koefisien korelasi dengan nilai $r = 0,553$ berdasarkan interpretasi koefisien korelasi termasuk dalam hubungan yang cukup kuat, dan koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,578 memiliki makna bahwa 57,8% kemampuan model atau seluruh variabel bebas yaitu iklim organisasi dan motivasi, secara bersama-sama mampu memberikan kontribusi terhadap kinerja karyawan, sedangkan sisanya 42,2% dijelaskan oleh variabel bebas lainnya yang tidak diteliti pada penelitian ini. Hasil tersebut membenarkan hipotesis yang diajukan yaitu terdapat pengaruh iklim organisasi dan motivasi secara simultan terhadap kinerja karyawan pada PT Priwista Raya Bandung Barat.

Saran

Iklim organisasi dan motivasi secara parsial memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan PT Priwista Raya Bandung Barat. Hal ini berarti bahwa ketiga variabel tersebut harus diperhatikan oleh manajemen puncak PT Priwista Raya Bandung Barat yaitu dengan upaya-upaya dari manajemen puncak perusahaan untuk menciptakan iklim organisasi yang kondusif sehingga dapat membangkitkan motivasi kerja karyawan untuk mencapai kinerja yang optimal di perusahaan. Manajemen perusahaan dalam menciptakan iklim organisasi yang kondusif sebaiknya membuat kebijakan-kebijakan yang berkenaan dengan pembagian beban kerja kepada karyawan secara adil dan merata, pemberian bonus tahunan kepada karyawan berprestasi, penyusunan SOP secara baku dan sosialisasi penerapan SOP kepada karyawan di tempat kerja. Manajemen perusahaan dalam upaya untuk membangkitkan motivasi kerja karyawan antara lain adalah menyusun kembali kebijakan-kebijakan yang berkenaan dengan realisasi program dana pensiun sebagai wujud kebutuhan rasa aman, penetapan status karyawan dari status karyawan kontrak menjadi karyawan tetap sebagai wujud dari kebutuhan rasa memiliki, pemberian kesempatan bagi karyawan untuk menyatakan pendapat dan mengakomodir pendapat karyawan sebagai wujud kebutuhan harga diri, pemberian tantangan kerja kepada karyawan sesuai keahlian yang dimiliki, serta melibatkan peran serta karyawan dalam pengambilan keputusan manajemen di perusahaan. Upaya untuk menciptakan iklim organisasi yang kondusif dan upaya untuk membangkitkan motivasi kerja karyawan yang tinggi sebaiknya dijadikan sebagai kebijakan perusahaan yang terintegrasi demi tercapainya kinerja karyawan yang maksimal dalam hal-hal seperti tepat waktu menyelesaikan pekerjaan, kemandirian dalam menyelesaikan permasalahan

kerja, kepatuhan dalam melaksanakan instruksi kerja, dan mampu meminimalisir kesalahan kerja.

Daftar Pustaka

- Andriani, N. (2006). Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Bank Merger: Studi pada PT Bank Mandiri Hub. Malang, *Jurnal Infestasi*, Vol. 2 No. 1, Hal: 49-62.
- Asim, M. (2013). Impact of Motivation on Employee Performance with Effect of Training: Specific to Education Sector of Pakistan, *International Journal of Scientific and Research Publication*, Vol. 3 No. 9, Hal: 1-9.
- Balkar, B. (2015). The Relationships between Organizational Climate, Innovative Behavior and Job Performance of Teachers, *International Online Journal of Educational Sciences*, Vol. 7 No. 2, Hal: 81-92.
- Chuang, dan Shy, Y. (2011). The Interactive of Organization Climate with The Workplace Motivation under Change Commitment for SME, *The Journal of Human Resource and Adult Learning*, Vol. 7 No. 2, Hal: 117-126.
- Kiruja dan Mukuru. (2013). Effect of Motivation on Employee Performance In Public Middle Level Technical Training Institution In Kenya, *International Journal of Advances in Management and Economics*, Vol. 2 No. 4, Hal: 73-82.
- Fu'ad, E.N. (2015). Pengaruh Iklim Organisasi dan Motivasi terhadap Kinerja Dosen di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Nahdlatul Ulama (STIENU) Jepara, *Jurnal Sains Manajemen*, Vol 1 No. 1, Hal: 48-70.
- Ibrahim, M., dan Brobbey, V.A. (2015). Impact of Motivation on Employee Performance: The Case of Some Selected Micro Finance Companies in Ghana, *Internarional Journal of Economic, Commerce and Management*, Vol. 3 No. 11, Hal: 1218-1236.
- Jegajothi, C., dan Sudha, S. (2015). A Study on Organizational Climate and Employee Performance, *Indian Journal of Applied Research*, Vol. 5 No. 4, Hal: 347-349.
- Kristin, Y.S., dan Sadjiarto, A. (2013). Hubungan Profesionalisme, Komitmen Organisasi, Iklim Organisasi, dan Stres Kerja terhadap Kinerja Pegawai Account Representative di KPP Pratama Surabaya Rungkut, *Tax & Accounting Review*, Vol. 3 No. 2, Hal: 1-12.
- Kanten, P., dan Ülker, F.E. (2013). The Effect of Organizational Climate on Conterproductive Behaviors: An Empirical Study on the Employees of Manufacturing Enterprises, *The Macrothema Review*, Vol. 2 No. 4, Hal: 144-160.
- Kustrianingsih, M.R., Minarsih, M.M., dan Hasiolan, L.B. (2016). Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan, dan Iklim Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Semarang, *Journal of Management*, Vol. 02 No. 02, Hal: 1-15.
- Litwin, G.H., dan Stringer, R.A. (1968). *Motivation and Organizational Climate*. Boston: Division of Research Harvard Business School.
- Liana, Y. (2012). Iklim Organisasi dan Motivasi Berprestasi terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Guru, *Jurnal Manajemen dan Akuntansi*, Vol. 1 No. 2, Hal: 15-30.
- Mangkunegara, A.A.A.P., (2007), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cetakan Ke Tujuh, Bandung : PT. Remaja Rosdakarya
- Maslow, A.H. (1970). *Motivation and Personality*. English Edition. London: Harper & Row, Publisher.
- Nizam, K., dan Shah, M.F. (2015). Impact of Employee Motivation on Organizational Performance in Oil and Gas Sector of Pakistan, *International Journal of Managerial Studies and Research*, Vol. 3 No. 12, Hal: 7-15.
- Pancawati, S. (2013). Pengaruh Iklim Organisasi, Motivasi, dan Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai Bagian Pembangunan Pemerintah Kabupaten Kediri, *Jurnal OTONOMI*, Vol. 13 No. 1, Hal: 31-39.

- Riduwan., dan Kuncoro, E.A. (2007). *Cara Menggunakan dan Memaknai Analisis Jalur (Path Analysis)*. Cetakan Pertama. Bandung: Alfabeta.
- Ravishankar, K., Mahadevan A., dan Batcha, H.M. (2014). Influence of Organizational Climate on the Performance of Cement Industry, *International Journal of Economic Research*, Vol. 11 No. 1, Hal: 151-166.
- Rantesalu, A., Mus, A.R., Mapparenta., dan Arifin, Z. (2016). The Effect of Competence, Motivation dan Organizational Culture on Employee Performance: the Mediating Role of Organizational Commitment, *Journal of Research in Business and Management*, Vol. 4 No. 9, Hal: 08-14.
- Saleh, F., Dzulkifli, Z., Abdullah, W.A.W., dan Ariffin, N.H.M.Y. (2011). The Effect of Motivation on Job Performance of State Government Employees in Malaysia, *International Journal of Humanities and Social Science*, Vol. 1 No. 4, Hal: 147-154.
- Setiawan, K.C. (2015). Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Level Pelaksanan di Divisi Operasi PT Pusri Palembang, *Jurnal Psikologi Islam*, Vol. 1 No. 1, Hal: 23-32.
- Shafarila, A.S., dan Supardi, E. (2016). Iklim Organisasi dan Motivasi Kerja sebagai Determinan Kinerja Pegawai, *Jurnal Pendidikan Manajemen Perkantoran*, Vol. 1 No. 1, Hal: 19-30.
- Shahzadi, I., Javed, A., Pirzada, S.S., Nasreen, S., dan Khanam, F. (2014). Impact of Employee Motivation on Employee Performance, *European Journal of Business and Management*, Vol. 6 No. 23, Hal: 159-166.
- Simanjuntak, B., dan Hamali, A.Y. (2016). Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai pada PT Bank BNI 1946 (Persero) Tbk Kantor Cabang Asia Afrika Bandung, *Banking and Management Review*, Vol. 5 No. 1, Hal: 575-585.
- Sugiyono. (2011). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta
- Wirawan. (2012). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia: Teori, Aplikasi, dan Penelitian*. Jakarta: Salemba Empat.
- Yoo, S.J., Huang, W.H., dan Lee, D.Y. (2012). The Impact of Employee's Perception of Organizational Climate on Their Technology Acceptance toward E-Learning in South Korea, *Knowledge Management & E-Learning: An International Journal*, Vol. 4 No.3, Hal: 359-378.