



**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, LINGKUNGAN KERJA FISIK  
DAN KEPEMIMPINAN TERHADAP MOTIVASI KERJA  
KARYAWAN DI PT. COCA COLA AMATIL  
INDONESIA CABANG MEDAN**

**SKRIPSI**

Diajukan Untuk Memenuhi Persyaratan Ujian  
Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi Pada Fakultas Sosial Sains  
Universitas Pembangunan Panca Budi

,Oleh

**FERRY SILABAN**  
NPM : 1515310896

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN  
FAKULTAS SOSIAL SAINS  
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI  
MEDAN  
2020**

FAKULTAS SOSIAL SAINS  
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI  
MEDAN

PENGESAHAN SKRIPSI

NAMA : FERRY SILABAN  
NPM : 1515310896  
PROGRAM STUDI : MANAJEMEN  
JENJANG : S1 (STRATA SATU)  
JUDUL SKRIPSI : PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, LINGKUNGAN  
KERJA FISIK DAN KEPEMIMPINAN TERHADAP  
MOTIVASI KERJA KARYAWAN DI PT. COCA COLA  
AMATIL INDONESIA CABANG MEDAN

MEDAN, Juni 2020

KETUA PROGRAM STUDI



(RAMADHAN HARAHAP, S.E., M.Si)



DEKAN

(Dr. BAMBANG WIDJANARKO, S.E., MM)

PEMBIMBING I



(EMI WAKHYUNI, S.E., M.SI)

PEMBIMBING II



(DEWI NURMASARI PANE, S.E., MM)



FAKULTAS SOSIAL SAINS  
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI  
MEDAN

PERSETUJUAN UJIAN

NAMA : FERRY SILABAN  
NPM : 1515310896  
PROGRAM STUDI : MANAJEMEN  
JENJANG : SI (STRATA SATU)  
JUDUL SKRIPSI : PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, LINGKUNGAN  
KERJA FISIK DAN KEPEMIMPINAN TERHADAP  
MOTIVASI KERJA KARYAWAN DI PT. COCA COLA  
AMATIL INDONESIA CABANG MEDAN

MEDAN, Juni 2020



(RAMADHAN HARAHAP, S.E., M.Si)

ANGGOTA - I

(EMI WAKHYUNI, S.E., M.Si)

ANGGOTA - II

(DEWI NURMASARI PANE, S.E., MM)

ANGGOTA - III

(SAMRIN S.E., M.Si)

ANGGOTA - IV

(SAIMARA SEBAYANG, S.E., M.Si)

## SURAT PERNYATAAN TIDAK PLAGIAT

Saya yang bertandatangan dibawah ini :

NAMA : FERRY SILABAN  
NPM : 1515310896  
PROGRAM STUDI : MANAJEMEN  
JENJANG : SI (STRATA SATU)  
JUDUL SKRIPSI : PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, LINGKUNGAN  
KERJA FISIK DAN KEPEMIMPINAN TERHADAP  
MOTIVASI KERJA KARYAWAN DI PT. COCA COLA  
AMATIL INDONESIA CABANG MEDAN

Dengan ini menyatakan bahwa :

1. Skripsi ini merupakan hasil karya tulis saya sendiri dan bukan merupakan hasil karya orang lain
2. Memberi izin hak bebas Royalti Non-Eksklusif kepada UNPAB untuk menyimpan, mengalih-media/formatkan mengelola, mendistribusikan, dan mempublikasikan karya skripsinya melalui internet atau media lain bagi kepentingan akademis.

Pernyataan ini saya perbuat dengan penuh tanggungjawab dan saya bersedia menerima konsekuensi apapun dengan aturan yang berlaku apabila dikemudian hari diketahui bahwa pernyataan ini tidak benar.

Medan, Juni 2020  
  
Ferry Silaban



## SURAT PERNYATAAN

Saya yang bertandatangan dibawah ini:

Nama : Ferry Silaban  
Tempat / Tanggal lahir : Medan, 21 Februari 1986  
NPM : 1515310896  
Fakultas : Sosial Sains  
Program Studi : Manajemen  
Alamat : Jl. Bawal 15 No 337 Block C GriyaMartubung II Medan

Dengan ini mengajukan permohonan untuk mengikuti ujian sarjana lengkap pada Fakultas Sosial Sains Universitas Pembangunan Panca Budi.

Schubungan dengan hal ini tersebut, maka saya tidak akan lagi ujian perbaikan nilai dimasa yang akan datang.

Demikian surat pernyataan ini saya perbuat dengan sebenarnya, untuk dapat dipergunakan seperlunya.

Medan, Juni 2020  
  
(Ferry Silaban)



# UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI FAKULTAS SOSIAL SAINS

Fax. 061-8458077 PO.BOX : 1099 MEDAN

PROGRAM STUDI EKONOMI PEMBANGUNAN	(TERAKREDITASI)
PROGRAM STUDI MANAJEMEN	(TERAKREDITASI)
PROGRAM STUDI AKUNTANSI	(TERAKREDITASI)
PROGRAM STUDI ILMU HUKUM	(TERAKREDITASI)
PROGRAM STUDI PERPAJAKAN	(TERAKREDITASI)

## PERMOHONAN JUDUL TESIS / SKRIPSI / TUGAS AKHIR\*

yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama Lengkap : FERRY SILABAN  
 Tempat/Tgl. Lahir : MEDAN / 21 Februari 1986  
 Nomor Pokok Mahasiswa : 1515310896  
 Jurusan Studi : Manajemen  
 Konsentrasi : Manajemen SDM  
 Jumlah Kredit yang telah dicapai : 123 SKS, IPK 3,52  
 Nomor Hp : 081396528737  
 yang ini mengajukan judul sesuai bidang ilmu sebagai berikut :

### Judul

PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP EMPLOYEE ENGAGEMENT KARYAWAN COCA - COLA AMATIL INDONESIA CABANG MEDAN

Disetujui Oleh Dosen Jika Ada Perubahan Judul

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, LINGKUNGAN KERJA FISIK DAN KEPEMIMPINAN TERHADAP MOTIVASI KERJA KARYAWAN DI PT COCA-COLA AMATIL INDONESIA CABANG MEDAN**  
 yang Tidak Perlu

( Ir. Bhakti Alamsyah, M.T., Ph.D. )

Medan, 15 April 2019

Pemohon,

( Ferry Silaban )

Tanggal : .....

Disahkan oleh :

Dekan

( Dr. Surya Nita, S.H., M.Hum. )

Tanggal : 24/05/19

Disetujui oleh :

Ka. Prodi Manajemen

( NURAFRINA SIREGAR, SE., M.Si. )

Tanggal : .....

Disetujui oleh :

Dosen Pembimbing I :

( Emi Wahyuni, SE., M.Si )

Tanggal : .....

Disetujui oleh :

Dosen Pembimbing II :

( DEWI NORMASARI PANE, SE., MM )

No. Dokumen: FM-UPBM-18-02

Revisi: 0

Tgl. Eff: 22 Oktober 2018

Sumber dokumen: <http://mahasiswa.pancabudi.ac.id>

Dicetak pada: Senin, 15 April 2019 17:30:42



YAYASAN PROF. DR. H. KADIRUN YAHYA

## UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI

JL. Jend. Gatot Subroto KM 4,5 PO. BOX 1099 Telp. 061-30106057 Fax. (061) 4514808  
MEDAN - INDONESIA

Website : [www.pancabudi.ac.id](http://www.pancabudi.ac.id) - Email : [admin@pancabudi.ac.id](mailto:admin@pancabudi.ac.id)

### LEMBAR BUKTI BIMBINGAN SKRIPSI

Nama Mahasiswa : FERRY SILABAN  
M : 1515310896  
Program Studi : Manajemen  
Jurang : Strata Satu  
Pendidikan :  
Dosen Pembimbing : Emi Wakhyuni, SE., M.Si  
Judul Skripsi : Pengaruh Budaya Organisasi, Lingkungan Kerja Fisik dan Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja Karyawan di PT. Coca Cola Amatil Indonesia Cabang Medan

Tanggal	Pembahasan Materi	Status	Keterangan
Juli 2020	Acc sidang sesuai perbaikan pada bimbingan terakhir	Disetujui	

Medan, 06 Agustus 2020  
Dosen Pembimbing,



Emi Wakhyuni, SE., M.Si



YAYASAN PROF. DR. H. KADIRUN YAHYA

## UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI

JL. Jend. Gatot Subroto KM 4,5 PO. BOX 1099 Telp. 061-30106057 Fax. (061) 4514808  
MEDAN - INDONESIA

Website : [www.pancabudi.ac.id](http://www.pancabudi.ac.id) - Email : [admin@pancabudi.ac.id](mailto:admin@pancabudi.ac.id)

### LEMBAR BUKTI BIMBINGAN SKRIPSI

Mahasiswa : FERRY SILABAN  
: 1515310896  
m Studi : Manajemen  
g : Strata Satu  
ikan  
Pembimbing : Dewi Nurmasari Pane, SE., MM  
Skripsi : Pengaruh Budaya Organisasi, Lingkungan Kerja Fisik dan Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja Karyawan di PT. Coca Cola Amatil Indonesia Cabang Medan

gal	Pembahasan Materi	Status	Keterangan
2020	Acc sidang 23072020	Disetujui	

Medan, 06 Agustus 2020  
Dosen Pembimbing,



Dewi Nurmasari Pane, SE., MM

## SURAT PERNYATAAN

Yang Bertanda Tangan Dibawah Ini :

Nama : FERRY SILABAN  
P. M. : 1515310896  
Tempat/Tgl. Lahir : MEDAN / 02/21/1986  
Alamat : Jl. Bawal 15 No 337 Block C Griya Martubung II Kel Tangkahan Kec Medan Labuhan  
No. HP : 081396528737  
Nama Orang tua : Mangasa Tua Silaban/Sarinah Sinambela  
Pendidikan : SOSIAL SAINS  
Program Studi : Manajemen  
Judul : Pengaruh Budaya Organisasi, Lingkungan Kerja Fisik dan Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja Karyawan di PT. Coca Cola Amatil Indonesia Cabang Medan

bersama dengan surat ini menyatakan dengan sebenar - benarnya bahwa data yang tertera diatas adalah sudah benar sesuai dengan ijazah pada pendidikan terakhir yang saya jalani. Maka dengan ini saya tidak akan melakukan penuntutan kepada PAB. Apabila ada kesalahan data pada ijazah saya.

Demikianlah surat pernyataan ini saya buat dengan sebenar - benarnya, tanpa ada paksaan dari pihak manapun dan dibuat dalam keadaan sadar. Jika terjadi kesalahan, Maka saya bersedia bertanggung jawab atas kelalaian saya.

Medan 15 Agustus 2020  
Membuat Pernyataan



FERRY SILABAN  
1515310896



**YAYASAN PROF. DR. H. KADIRUN YAHYA**  
**PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI**  
Jl. Jend. Gatot Subroto KM. 4,5 Medan Sunggal, Kota Medan Kode Pos 20122

**SURAT BEBAS PUSTAKA**  
**NOMOR: 2655/PERP/BP/2020**

---

Perpustakaan Universitas Pembangunan Panca Budi menerangkan bahwa berdasarkan data pengguna perpustakaan terdapat:

Nama : FERRY SILABAN  
NIM : 1515310896  
Kategori : Akhir  
Bidang : SOSIAL SAINS  
Jurusan : Manajemen

Sejak terhitung sejak tanggal 06 Agustus 2020, dinyatakan tidak memiliki tanggungan dan atau pinjaman buku yang lagi terdaftar sebagai anggota Perpustakaan Universitas Pembangunan Panca Budi Medan.

Medan, 06 Agustus 2020  
Diketahui oleh,  
Kepala Perpustakaan,

  
Suglarjo, S.Sos., S.Pd.I



Dengan ini saya Ka.LPMU UNPAB menerangkan bahwa saurat ini adalah bukti pengesahan dari LPMU sebagi pengesah proses plagiat checker Tugas Akhir/ Skripsi/Tesis selama masa pandemi *Covid-19* sesuai dengan edaran rektor Nomor : 7594/13/R/2020 Tentang Pemberitahuan Perpanjangan PBM Online.

Demikian disampaikan.

NB: Segala penyalahgunaan/pelanggaran atas surat ini akan di proses sesuai ketentuan yang berlaku UNPAB.

Ka.LPMU



: Permohonan Meja Hijau

Medan, 06 Agustus 2020  
 Kepada Yth : Bapak/Ibu Dekan  
 Fakultas SOSIAL SAINS  
 UNPAB Medan  
 Di -  
 Tempat

Yang hormat, saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : FERRY SILABAN  
 Tempat/Tgl. Lahir : MEDAN / 02/21/1986  
 Nama Orang Tua : Mangasa Tua Silaban  
 P. M : 1515310896  
 Fakultas : SOSIAL SAINS  
 Program Studi : Manajemen  
 HP : 081396528737  
 Alamat : Jl. Bawal 15 No 337 Block C Griya Martubung II Kel  
 Tangkahan Kec Medan Labuhan

Saya bermohon kepada Bapak/Ibu untuk dapat diterima mengikuti Ujian Meja Hijau dengan judul Pengaruh Budaya Organisasi, Lingkungan Kerja Fisik dan Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja Karyawan di PT. Coca Cola Amatil Indonesia Cabang Medan, Selanjutnya saya nyatakan :

1. Melampirkan XKM yang telah disahkan oleh Ka, Prodi dan Dekan
2. Tidak akan menuntut ujian perbaikan nilai mata kuliah untuk perbaikan indeks prestasi (IP), dan mohon diterbitkan ijazahnya setelah lulus ujian meja hijau.
3. Telah tercap keterangan bebas pustaka
4. Terlampir surat keterangan bebas laboratorium
5. Terlampir pas photo untuk Ijazah ukuran 4x6 = 5 lembar dan 3x4 = 5 lembar Hitam Putih
6. Terlampir foto copy STTB SLTA dilegalisir 1 (satu) lembar dan bagi mahasiswa yang lanjutan D3 ke S1 lampirkan ijazah dan transkripnya sebanyak 1 lembar.
7. Terlampir pelunasan kwintasi pembayaran uang kuliah berjalan dan wisuda sebanyak 1 lembar
8. Skripsi sudah diijilid lux 2 exemplar (1 untuk perpustakaan, 1 untuk mahasiswa) dan jilid kertas jeruk 5 exemplar untuk penguji (bentuk dan warna penjilidan diserahkan berdasarkan ketentuan fakultas yang berlaku) dan lembar persetujuan sudah di tandatangani dosen pembimbing, prodi dan dekan
9. Soft Copy Skripsi disimpan di CD sebanyak 2 disc (Sesuai dengan Judul Skripsinya)
10. Terlampir surat keterangan BKKOL (pada saat pengambilan Ijazah)
11. Setelah menyelesaikan persyaratan point-point diatas berkas di masukan kedalam MAP
12. Bersedia melunaskan biaya-biaya uang dibebankan untuk memproses pelaksanaan ujian dimaksud, dengan rincian sbb :

1. [102] Ujian Meja Hijau	: Rp.	500,000
2. [170] Administrasi Wisuda	: Rp.	1,500,000
3. [202] Bebas Pustaka	: Rp.	100,000
4. [221] Bebas LAB	: Rp.	
<b>Total Biaya</b>	<b>: Rp.</b>	<b>2,100,000</b>

Periode Wisuda Ke : **65**

Ukuran Toga : **M**

Diketahui/Dijetujui oleh :

Hormat saya



Ir. Surya Nita, S.H., M.Hum.  
 Dekan Fakultas SOSIAL SAINS



FERRY SILABAN  
 1515310896

catatan :

- 1. Surat permohonan ini sah dan berlaku bila :
  - a. Telah dicap Bukti Pelunasan dari UPT Perpustakaan UNPAB Medan.
  - b. Melampirkan Bukti Pembayaran Uang Kuliah aktif semester berjalan.
- 2. Dibuat Rangkap 2 (dua) untuk : Fakultas - untuk BPAA (asli) - Mhs. vbs.

Ace Jilid lux

Emi W

Emi W



Ace Jilid lux  
4. 7/11/2020  
Dewi N.P.

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, LINGKUNGAN KERJA FISIK  
DAN KEPEMIMPINAN TERHADAP MOTIVASI KERJA  
KARYAWAN DI PT. COCA COLA AMATIL  
INDONESIA CABANG MEDAN**

**SKRIPSI**

Diajukan Untuk Memenuhi Persyaratan Ujian  
Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi Pada Fakultas Sosial Sains  
Universitas Pembangunan Panca Budi

Oleh

**FERRY SILABAN**

NPM : 1515310896

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN  
FAKULTAS SOSIAL SAINS  
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI**



Ace Sidang Mgr Hrgon  
Emi W

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, LINGKUNGAN KERJA FISIK  
DAN KEPEMIMPINAN TERHADAP MOTIVASI KERJA  
KARYAWAN DI PT. COCA COLA AMATIL  
INDONESIA CABANG MEDAN**

**SKRIPSI**

Ace Sidang MH  
23/7/2020  
Dewi N.P.

Diajukan Untuk Memenuhi Persyaratan Ujian  
Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi Pada Fakultas Sosial Sains  
Universitas Pembangunan Panca Budi

Oleh

**FERRY SILABAN**  
NPM : 1515310896

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN  
FAKULTAS SOSIAL SAINS  
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI  
MEDAN  
2020**

## ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi, lingkungan kerja fisik dan kepemimpinan secara simultan mempengaruhi motivasi kerja karyawan pada PT. Coca Cola Amatil Indonesia Cabang Medan. Penelitian ini adalah penelitian asosiatif. PT. Coca Cola Amatil Indonesia Cabang Medan adalah perusahaan yang bergerak dalam produksi minuman ringan. Nilai-nilai budaya ini tidak sepenuhnya diterapkan oleh karyawan perusahaan, di mana seragam kerja yang seharusnya dikenakan setiap hari selalu diabaikan oleh karyawan karena keinginan untuk tampil lebih menarik dengan pilihan pakaian masing-masing karyawan. Selain itu, kurangnya kerjasama di antara karyawan adalah karena tingginya tingkat persaingan dalam perusahaan. Hal ini sering mengakibatkan saling tidak percaya dalam menyelesaikan pekerjaan sehingga tujuan bersama dengan semangat untuk menang semakin sulit dicapai. Model analisis data yang digunakan adalah regresi linier berganda dengan menggunakan perangkat lunak SPSS. Koefisien determinasi ( $r^2$ ) diperoleh pada 90,30%, yang berarti bahwa variasi dalam motivasi karyawan dapat dijelaskan oleh budaya organisasi, lingkungan kerja dan kepemimpinan sebesar 90,30%, sedangkan sisanya 9,70% lagi dijelaskan oleh faktor-faktor lain. Hasil penelitian pada tingkat kepercayaan 95% dan uji tingkat 5% secara parsial menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan dengan nilai-t untuk variabel budaya organisasi sebesar  $2,186 > 2,011$  dengan tingkat signifikansi sebesar  $0,034 < 0,05$ , lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan dengan nilai-t untuk variabel lingkungan kerja sebesar  $3,051 > 2,011$  dengan tingkat signifikan  $0,004 < 0,05$ , kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan dengan nilai-t untuk variabel kepemimpinan  $3,671 > 2,011$  dengan tingkat signifikan  $0,001 < 0,05$ . Selanjutnya secara simultan budaya organisasi, lingkungan kerja dan variabel kepemimpinan secara simultan berpengaruh signifikan terhadap variabel motivasi kerja karyawan, dengan nilai Fhitung  $149,305 > F$  tabel sebesar  $2,798$  dengan taraf signifikan  $0,000 < 0,05$ .

Kata kunci: Budaya Organisasi, Lingkungan Kerja Fisik, Kepemimpinan, Motivasi

## ABSTRACT

*This study aims to determine the effect of organizational culture, physical work environment and leadership simultaneously influence the work motivation of employees at PT. Coca Cola Amatil Indonesia Medan Branch. This research is an associative research. PT. Coca Cola Amatil Indonesia Medan Branch is a company engaged in the production of soft drinks. These cultural values are not entirely applied by company employees, where work uniforms that are supposed to be worn every day are always ignored by employees because of the desire to appear more attractive with each employee's choice of clothing. Besides this the lack of cooperation among employees is due to the high level of competition within the company. This often results in distrust of one another in completing work so that a common goal with the spirit to win is increasingly difficult to achieve. The data analysis model used is multiple linear regression using SPSS software. The coefficient of determination ( $r^2$ ) is obtained at 90.30%, meaning that variations in employee motivation can be explained by organizational culture, work environment and leadership by 90.30%, while the remaining 9.70% is again explained by other factors. The results of the study at the 95% confidence level and test of the 5% level partially showed that organizational culture had a positive and significant effect on employee motivation with the  $t$ -value for the organizational culture variable of  $2.186 > 2.011$  with a significance level of  $0.034 < 0.05$ , the work environment positive and significant effect on employee motivation with the  $t$ -value for the work environment variable of  $3.051 > 2.011$  with a significant level of  $0.004 < 0.05$ , leadership has a positive and significant effect on employee motivation with a  $t$ -value for the leadership variable of  $3.671 > 2.011$  with significant level of  $0.001 < 0.05$ . Furthermore, simultaneously organizational culture, work environment and leadership variables simultaneously have a significant effect on employee motivation variables, with a  $F$  count value of  $149.305 > F$  table of  $2.798$  with a significant level of  $0.000 < 0.05$ .*

**Keywords:** *Organizational Culture, Physical Work Environment, Leadership, Motivation*

## DAFTAR ISI

	<b>Halaman</b>
<b>HALAMAN JUDUL</b> .....	i
<b>HALAMAN PENGESAHAN</b> .....	ii
<b>HALAMAN PERSETUJUAN</b> .....	iii
<b>HALAMAN PERNYATAAN</b> .....	iv
<b>HALAMAN SURAT PERNYATAAN</b> .....	v
<b>ABSTRAK</b> .....	vi
<b>ABSTRACT</b> .....	vii
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	viii
<b>DAFTAR ISI</b> .....	x
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	xii
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	xiii
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	xiv
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Identifikasi dan Batasan Masalah .....	8
C. Rumusan Masalah .....	9
D. Tujuan dan Manfaat Penelitian .....	9
E. Keaslian Penelitian .....	10
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b>	
A. Landasan Teori .....	12
1. Motivasi Kerja .....	12
a. Pengertian Motivasi Kerja .....	12
b. Tujuan Motivasi Kerja .....	13
c. Teori Motivasi Kerja .....	16
d. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Motivasi Kerja .....	22
e. Indikator Motivasi Kerja .....	26
2. Budaya Organisasi .....	28
a. Pengertian Budaya Organisasi .....	28
b. Fungsi Budaya Organisasi .....	32
c. Jenis-Jenis Budaya Organisasi .....	35
d. Ciri-ciri Budaya Organisasi .....	36
e. Indikator Budaya Organisasi .....	38
3. Lingkungan Kerja .....	39
a. Pengertian Lingkungan Kerja .....	39
b. Jenis-jenis Lingkungan Kerja Fisik .....	41
c. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Lingkungan Kerja Fisik .....	43

d. Indikator Lingkungan Kerja Fisik .....	44
4. Kepemimpinan .....	50
a. Pengertian Kepemimpinan.....	50
b. Fungsi Kepemimpinan.....	51
c. Jenis-jenis Gaya Kepemimpinan .....	53
d. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepemimpinan.....	55
e. Indikator Kepemimpinan .....	58
B. Penelitian Terdahulu.....	60
C. Kerangka Konseptual .....	63
D. Hipotesis.....	68
<b>BAB III METODE PENELITIAN</b>	
A. Pendekatan Penelitian .....	70
B. Tempat dan Waktu Penelitian.....	70
C. Definisi Operasional .....	71
D. Populasi dan Sampel.....	73
E. Jenis dan Sumber Data.....	74
F. Teknik Pengumpulan Data.....	74
G. Teknik Analisis Data.....	75
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN</b>	
A. Hasil Penelitian .....	80
1. Sejarah Singkat Perusahaan .....	80
2. Struktur Organisasi Perusahaan .....	81
3. Deskripsi Data Penelitian.....	86
B. Pembahasan Hasil Penelitian .....	87
1. Deskriptif Variabel Penelitian.....	87
2. Uji Validitas dan Reliabilitas .....	104
3. Uji Asumsi Klasik.....	108
4. Model Regresi Linier Berganda.....	112
5. Uji Hipotesis .....	113
6. Pembahasan Hasil Penelitian .....	116
<b>BAB V SIMPULAN DAN SARAN</b>	
A. Simpulan .....	123
B. Saran .....	124

## DAFTAR PUSTAKA

## LAMPIRAN

## DAFTAR TABEL

No. Tabel	Judul Tabel	Halaman
Tabel 1.1	Hasil Pra Survei Mengenai Budaya Organisasi Karyawan pada PT. Coca Cola Amatil Indonesia Cabang Medan .....	4
Tabel 1.2	Hasil Pra Survei Mengenai Lingkungan Kerja Fisik pada PT. Coca Cola Amatil Indonesia Cabang Medan .....	5
Tabel 2.1	Penelitian Terdahulu .....	60
Tabel 3.1	Daftar Time Skedul .....	71
Tabel 3.2	Definisi Operasional .....	71
Tabel 4.1	Distribusi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	86
Tabel 4.2	Distribusi Responden Berdasarkan Usia.....	87
Tabel 4.3	Distribusi Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan.....	87
Tabel 4.4	Tanggapan Responden terhadap Budaya Organisasi pada PT. Coca Cola Amatil Indonesia Cabang Medan .....	88
Tabel 4.5	Tanggapan Responden terhadap Lingkungan Kerja pada PT. Coca Cola Amatil Indonesia Cabang Medan .....	91
Tabel 4.6	Tanggapan Responden terhadap Kepemimpinan pada PT. Coca Cola Amatil Indonesia Cabang Medan .....	97
Tabel 4.7	Tanggapan Responden terhadap Motivasi Karyawan pada PT. Coca Cola Amatil Indonesia Cabang Medan .....	101
Tabel 4.8	Uji Validitas Budaya Organisasi.....	104
Tabel 4.9	Uji Validitas Lingkungan Kerja .....	105
Tabel 4.10	Uji Validitas Kepemimpinan .....	106
Tabel 4.11	Uji Validitas Motivasi.....	106
Tabel 4.12	Hasil Uji Reliabilitas.....	107
Tabel 4.13	Uji Multikolinieritas.....	112
Tabel 4.14	Analisis Regresi Linier Berganda .....	112
Tabel 4.15	Coefficients Uji t.....	114
Tabel 4.16	ANOVA Uji F.....	115
Tabel 4.17	R Square.....	116

## DAFTAR GAMBAR

No. Gambar	Judul Gambar	Halaman
Gambar 2.1	Kerangka Konseptual .....	68
Gambar 4.1	Struktur Organisasi PT. Coca Cola Amatil Indonesia Cabang Medan .....	82
Gambar 4.2	Grafik P-P Plot .....	109
Gambar 4.3	Histogram .....	110
Gambar 4.4	<i>Scatterplot</i> .....	111

## DAFTAR LAMPIRAN

<b>No. Lampiran</b>	<b>Judul Lampiran</b>	<b>Halaman</b>
Lampiran 1	Angket/Kuesioner .....	129
Lampiran 2	Bobot Jawaban Responden Budaya Organisasi .....	136
Lampiran 3	Bobot Jawaban Responden Lingkungan .....	137
Lampiran 4	Bobot Jawaban Responden Kepemimpinan .....	138
Lampiran 5	Bobot Jawaban Responden Motivasi.....	139
Lampiran 6	Uji Validitas dan Reliabilitas.....	140
Lampiran 7	Hasil Pengolahan Data SPSS Regresi Linier Berganda .....	144
Lampiran 8	Tabel Statistik.....	149

## KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan atas kehadiran Tuhan Yang Maha Esa yang senantiasa memberikan rahmat dan karunia pada penulis untuk dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “Pengaruh Budaya Organisasi, Lingkungan Kerja Fisik dan Kepemimpinan terhadap Motivasi Karyawan pada PT. Coca Cola Amatil Indonesia Cabang Medan”. Skripsi ini adalah untuk memenuhi salah satu syarat kelulusan dalam meraih gelar sarjana Strata Satu (S-1) Program Studi Ekonomi & Bisnis Jurusan Manajemen Universitas Pembangunan Panca Budi Medan.

Pada kesempatan ini penulis ingin menyampaikan rasa hormat dan terimakasih kepada :

1. Bapak Dr. H. Muhammad Isa Indrawan, S.E., M.M selaku Rektor Universitas Pembangunan Panca Budi Medan.
2. Bapak Dr. Bambang Widjanarko, S.E., M.M, selaku Dekan Fakultas Sosial Sains Universitas Pembangunan Panca Budi Medan.
3. Bapak Ramadhan Harahap, S.E., S.Psi., M.Si selaku Ketua Program Studi Manajemen Universitas Pembangunan Panca Budi Medan yang turut memberikan kemudahan dan semangat untuk penulisan skripsi ini.
4. Ibu Emi Wakhyuni, S.E., M.Si selaku dosen pembimbing I penulis yang sudah banyak memberikan arahan, motivasi, serta kemudahan dalam proses penyusunan skripsi ini.
5. Ibu Dewi Nurmasari Pane, S.E., M.M selaku dosen pembimbing II penulis yang memberikan banyak masukan dan kemudahan di dalam perbaikan skripsi ini.
6. Seluruh staf pengajar dan pegawai departemen Fakultas Ekonomi Universitas Pembangunan Panca Budi Medan.
7. Teristimewa untuk Ibunda saya yang telah memberikan doa, semangat dan dukungan baik moril maupun materi dalam menyelesaikan skripsi ini.

8. Sahabat-sahabat saya yang tidak bisa saya sebut satu persatu namanya semoga persahabatan kita akan terjalin sampai kapan pun.
9. Semua pihak yang telah membantu terselesaikannya skripsi ini.

Medan,     Maret 2020

Penulis,

**Ferry Silaban**

**NPM: 1515310896**

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

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

Sumber daya manusia (SDM) merupakan faktor penggerak yang sangat penting bahkan tidak dapat dilepaskan dari sebuah organisasi. SDM merupakan kunci yang menentukan tingkat keberhasilan organisasi, sehingga sering dikatakan bahwa tenaga kerja atau pegawai sebagai SDM merupakan aset atau sumber daya yang paling berharga di dalam sebuah organisasi. SDM berupa tenaga kerja manusia berperan sebagai penggerak, pemikir dan perencana untuk mencapai tujuan organisasi tersebut. Pimpinan instansi akan berupaya memiliki karyawan yang handal dan selalu memberi dorongan kepada karyawan tersebut untuk menunjukkan kinerja yang tinggi dengan cara bekerja secara tepat waktu dengan hasil kerja sesuai dengan standar yang ditetapkan, baik standar kuantitas maupun standar kualitas hasil kerja. Perlu disadari bahwa faktor utama yang sangat menentukan bagi tingkat kinerja tersebut adalah motivasi kerja dari karyawan. Motivasi kerja yang tinggi akan menyebabkan karyawan dapat bekerja dengan hasil kerja yang memuaskan.

Menurut Umar (2012:274), “Motivasi kerja adalah dorongan, upaya dan keinginan yang ada dalam diri manusia yang mengaktifkan, memberi daya serta mengarahkan perilaku dalam pelaksanaan tugas di lingkungan pekerjaannya”. Hakikat dari motivasi kerja adalah dorongan untuk melakukan segala sesuatu yang lebih baik dari yang lainnya dalam melakukan kegiatan untuk mencapai

tujuan. Faktor motivasi cukup dominan mempengaruhi kinerja karyawan. Sebagian besar dari kinerja karyawan justru dipengaruhi oleh dorongan yang timbul dari dalam dirinya untuk melakukan pekerjaan dengan sungguh-sungguh dibanding dorongan yang dipaksakan dari luar dirinya (Handoko, 2010:114). Keadaan tersebut disebabkan bahwa yang dimaksud dengan dorongan untuk bekerja adalah timbulnya kebutuhan-kebutuhan hidup terhadap berbagai hal, yang hanya dapat dipenuhi dengan melakukan pekerjaan secara berhasil. Artinya bahwa untuk memberhasilkan pekerjaan, manajemen harus dapat meningkatkan motivasi kerja dari para karyawan, yaitu dengan cara mengelola faktor-faktor yang dapat mempengaruhi motivasi kerja.

Secara teoritis, terdapat banyak faktor yang dapat mempengaruhi motivasi kerja, diantaranya adalah budaya organisasi, lingkungan kerja dan kepemimpinan, kompensasi, pengembangan karir, promosi jabatan dan lain sebagainya. Faktor yang dibahas dalam penelitian ini adalah faktor budaya organisasi, lingkungan kerja dan kepemimpinan.

Budaya adalah kebiasaan yang terbentuk dalam berperilaku sehari-hari. Budaya organisasi adalah nilai, norma, keyakinan, sikap dan asumsi yang merupakan bentuk bagaimana setiap individu dalam organisasi tersebut bertindak dan berperilaku dalam melakukan setiap tugas dan pekerjaannya sehari-hari. Jika organisasi memiliki budaya yang longgar terhadap pelaksanaan pekerjaan hasil kerja karyawan pada organisasi tersebut menjadi kurang maksimal, yang berarti kinerja karyawan menjadi tergolong rendah. Jika karyawan memiliki budaya atau kebiasaan melaksanakan pekerjaan hanya jika terpaksa maka waktu penyelesaian

pekerjaan juga menjadi lebih lama, yang berarti kinerja karyawan juga menjadi rendah. Membentuk budaya organisasi akan menentukan keberhasilan suatu organisasi, apapun bentuk dan tujuan organisasi tersebut. Budaya organisasi yang baik tercermin melalui kejujuran, ketekunan, kreativitas, kedisiplinan dan partisipasi karyawan. Budaya organisasi juga dianggap mempengaruhi hubungan dan suasana kerja ke arah yang lebih baik, serta mampu mempengaruhi hasil kerja dan kepuasan yang lebih baik pula. Keadaan tersebut disebabkan budaya organisasi yang baik akan mendorong karyawan memiliki energi positif untuk bekerja dengan motivasi tinggi.

PT. Coca Cola Amatil Indonesia Cabang Medan merupakan perusahaan yang bergerak dalam bidang produksi minuman bersoda, memiliki budaya organisasi seperti seragam kerja, kerja sama, jujur, berinovasi, fokus pada pelanggan. Tetapi nilai-nilai budaya tersebut tidak seluruhnya diterapkan oleh karyawan perusahaan, dimana seragam kerja yang seharusnya dipakai setiap hari selalu diabaikan karyawan karena adanya keinginan untuk tampil lebih menarik dengan busana pilihan masing-masing karyawan. Disamping itu kurangnya kerja sama antar karyawan karena tingginya tingkat persaingan di dalam perusahaan. Hal ini mengakibatkan sering timbulnya ketidakpercayaan satu sama lain dalam menyelesaikan pekerjaan sehingga tujuan bersama dengan semangat untuk menang semakin sulit tercapai. Berdasarkan pra survei terdapat masalah budaya organisasi karyawan pada PT. Coca Cola Amatil Indonesia Cabang Medan pada Tabel 1.1 sebagai berikut:

**Tabel 1.1. Hasil Pra Survei Mengenai Budaya Organisasi Karyawan pada PT. Coca Cola Amatil Indonesia Cabang Medan**

No	Pernyataan	Ya		Kurang		Total	
		Orang	(%)	Orang	(%)	Orang	(%)
1	Atasan selalu mendorong saya agar bekerja dengan jujur	25	71,43	10	28,57	35	100
2	Dalam melaksanakan pekerjaan saya bekerja dengan kesungguhan tanpa ada paksaan	15	42,86	20	57,14	35	100
3	Saya berinisiatif dalam mengatasi masalah dalam pekerjaan	13	37,14	22	62,86	35	100
4	Terhadap peraturan-peraturan yang berlaku, saya didorong oleh pimpinan untuk mentaatinya	17	48,57	18	51,43	35	100

Sumber: PT. Coca Cola Amatil Indonesia Cabang Medan, 2019

Berdasarkan Tabel 1.1 dapat diketahui bahwa mengenai pernyataan variabel budaya organisasi secara umum menyatakan kurang yaitu persentase diatas 50 %, hanya 1 pernyataan yang menyatakan ya dengan persentase 71,43 %. Ini menunjukkan pegawai masih kurang menerapkan budaya organisasi dalam mencapai tujuan perusahaan.

Selain budaya organisasi, lingkungan kerja dalam suatu instansi juga sangat penting untuk diperhatikan manajemen dalam rangka meningkatkan motivasi kerja karyawan. Meskipun lingkungan kerja tidak melaksanakan proses produksi dalam suatu instansi, namun lingkungan kerja mempunyai pengaruh langsung terhadap para karyawan yang melaksanakan kegiatan. Lingkungan kerja yang baik akan memusatkan karyawan untuk termotivasi dalam pekerjaan, tetapi lingkungan kerja yang tidak memadai akan dapat menurunkan motivasi kerja.

Lingkungan kerja merupakan faktor yang paling banyak mempengaruhi perilaku karyawan terutama dalam lingkungan pekerjaan yang secara tidak langsung maupun langsung mempengaruhi prestasi kerja karyawan. Dekorasi ruangan dan suasana lingkungan tempat berkerja dapat menyebabkan karyawan menjadi tidak betah bahkan mengganggu pelaksanaan pekerjaan. Kondisi demikian akan menurunkan semangat kerja yang berarti pula akan mengurangi motivasi kerja. Intinya bahwa suasana tempat kerja akan mempengaruhi pergerakan dan konsentrasi karyawan untuk melaksanakan pekerjaan, sehingga motivasi kerjanya menjadi lemah.

Terdapat beberapa unsur lingkungan kerja fisik yang masih kurang pada PT. Coca Cola Amatil Indonesia Cabang Medan, yaitu suara bising dari industri lain dan getaran mekanis. Hal ini disebabkan lokasi kantor berada di tengah pusat kota, menyebabkan karyawan merasa terganggu dalam menyelesaikan pekerjaannya. Berdasarkan pra survei terdapat masalah lingkungan kerja fisik pada PT. Coca Cola Amatil Indonesia Cabang Medan pada Tabel 1.2 sebagai berikut:

**Tabel 1.2. Hasil Pra Survei Mengenai Lingkungan Kerja Fisik pada PT. Coca Cola Amatil Indonesia Cabang Medan**

No	Pernyataan	Ya		Kurang		Total	
		Orang	(%)	Orang	(%)	Orang	(%)
1	Alat penerangan di tempat kerja cukup cerah tetapi tidak menyilaukan mata sehingga saya bekerja lebih nyaman	13	37,14	22	62,86	35	100
2	Saya dapat bekerja dengan baik karena suhu udara di tempat kerja berada dalam batas toleransi tubuh manusia	15	42,86	20	57,14	35	100

Sambungan Tabel 1.2. Hasil Pra Survei Mengenai Lingkungan Kerja Fisik pada PT. Coca Cola Amatil Indonesia Cabang Medan

No	Pernyataan	Ya		Kurang		Total	
		Orang	(%)	Orang	(%)	Orang	(%)
3	Di tempat saya bekerja, kelembaban sudah baik sehingga tidak mengganggu kesehatan	20	57,14	15	42,86	35	100
4	Sirkulasi udara di tempat saya bekerja cukup lancar, sehingga dapat meningkatkan motivasi dalam bekerja	22	62,86	13	37,14	35	100
5	Di tempat saya bekerja tidak terdapat suara bising yang dapat mengganggu konsentrasi saat bekerja	17	48,57	18	51,43	35	100
6	Tidak terdapat getaran mekanis yang kuat dari mesin di tempat saya kerja	13	37,14	22	62,86	35	100
7	Tidak terdapat aroma bau yang mengganggu pernafasan di tempat kerja	25	71,43	10	28,57	35	100
8	Tata warna di tempat bekerja membuat saya merasa nyaman	19	54,29	16	45,71	35	100
9	Dekorasi ruangan dirancang dengan baik agar dapat menciptakan gairah kerja	20	57,14	15	42,86	35	100
10	Jika ada alunan musik di tempat saya bekerja, hal tersebut tidak menghambat penyelesaian pekerjaan	16	45,71	19	54,29	35	100
11	Sistem keamanan dalam kantor dapat menjamin pegawai terhindar dari gangguan	15	42,86	20	57,14	35	100

Sumber: PT. Coca Cola Amatil Indonesia Cabang Medan, 2019

Berdasarkan Tabel 1.2 dapat diketahui bahwa mengenai pernyataan variabel lingkungan kerja fisik menyatakan masih terdapat unsur yang kurang mendukung aktivitas karyawan seperti suara bising (51,43 %) dari industri lain dan getaran mekanis (62,86 %).

Kepemimpinan juga turut menentukan tingkat motivasi kerja karyawan. Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi kegiatan-kegiatan individu dan kelompok yang terorganisir dalam usaha-usaha menentukan tujuan dan mencapai tujuan tersebut. Jelas bahwa kepemimpinan merupakan cara seseorang untuk mencapai tujuan dengan cara memotivasi orang lain untuk bekerja mencapai tujuan yang dimaksud. Artinya bahwa seorang pemimpin hanya dapat berhasil apabila dia dapat menggerakkan atau memotivasi orang lain untuk melakukan pekerjaan yang sesuai dengan tujuan yang akan dicapai, sehingga dapat dikatakan bahwa tugas utama dari seorang pemimpin adalah meningkatkan motivasi kerja karyawan.

PT. Coca Cola Amatil Indonesia Cabang Medan masih memiliki kelemahan dalam hubungan antara pimpinan dengan bawahannya. Pimpinan masih cenderung menganut memberikan perintah secara langsung kepada karyawannya tanpa menciptakan hubungan yang efektif. Disamping itu kepemimpinan pada instansi tidak memberi kesempatan kepada bawahan untuk membuat kebijakan pada bidang masing-masing.

Pengamatanpendahuluan diketahui bahwa tingkat motivasi kerja karyawan PT. Coca Cola Amatil Indonesia Cabang Medan masih tergolong rendah. Keadaan tersebut terlihat dari masih rendahnya tingkat disiplin kerja yang disertai dengan lambatnya penyelesaian pekerjaan. Pimpinan pada perusahaan tersebut telah berupaya meningkatkan motivasi kerja dengan menerapkan faktor-faktor

harapan yang disertai dengan pemberian pujian bagi karyawan yang bekerja dengan baik, tetapi upaya tersebut masih tergolong tidak berhasil meningkatkan motivasi kerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan Hendrianti (2012) menunjukkan hasil bahwa budaya organisasi dan lingkungan kerja secara bersama-sama berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan di PT. Badjatex Bandung. Peneliti Gutters (2014) menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi karyawan Kantor Kepresidenan Timor Leste.

Oleh karena itu, penulis tertarik melakukan penelitian dengan meneliti faktor lain (budaya organisasi, lingkungan kerja dan kepemimpinan) terhadap motivasi kerja dengan judul: Pengaruh Budaya Organisasi, Lingkungan Kerja Fisik dan Kepemimpinan terhadap Motivasi Karyawan pada PT. Coca Cola Amatil Indonesia Cabang Medan.

## **B. Identifikasi dan Batasan Masalah**

### **1. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka penulis mengidentifikasi masalah sebagai berikut:

- a. Tingkat kedisiplinan karyawan PT. Coca Cola Amatil Indonesia Cabang Medan masih tergolong rendah.
- b. Suara bising dari industri lain dan getaran mekanis menyebabkan karyawan merasa terganggu dalam menyelesaikan pekerjaannya.
- c. Pimpinan tidak memberikan kesempatan berpartisipasi aktif dalam pembuatan kebijakan.
- d. Penghargaan yang diterima karyawan tidak sebanding dengan prestasi kerja yang dilakukan.

## **2. Batasan Masalah**

Sehubungan dengan masalah yang sudah diidentifikasi, luasnya ruang lingkup dalam manajemen sumber daya manusia serta keterbatasan waktu dan tenaga penulis maka empat variabel yang diteliti, yaitu budaya organisasi, lingkungan kerja fisik, kepemimpinan dan motivasi kerja.

## **C. Rumusan Masalah**

Berdasarkan masalah yang telah dibatasi sebelumnya, maka penulis merumuskan masalah penelitian sebagai berikut:

1. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan di PT. Coca Cola Amatil Indonesia Cabang Medan ?
2. Apakah lingkungan kerja fisik berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan di PT. Coca Cola Amatil Indonesia Cabang Medan ?
3. Apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan di PT. Coca Cola Amatil Indonesia Cabang Medan ?
4. Apakah budaya organisasi, lingkungan kerja fisik dan kepemimpinan secara simultan berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan di PT. Coca Cola Amatil Indonesia Cabang Medan ?

## **D. Tujuan dan Manfaat Penelitian**

### **1. Tujuan Penelitian**

Sesuai dengan rumusan masalah, maka tujuan penelitian ini adalah:

- a. Untuk mengetahui budaya organisasi berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan di PT. Coca Cola Amatil Indonesia Cabang Medan.
- b. Untuk mengetahui pengaruh lingkungan kerja fisik berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan di PT. Coca Cola Amatil Indonesia Cabang Medan.

- c. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan di PT. Coca Cola Amatil Indonesia Cabang Medan.
- d. Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi, lingkungan kerja fisik dan kepemimpinan secara simultan berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan di PT. Coca Cola Amatil Indonesia Cabang Medan.

## **2. Manfaat Penelitian**

Manfaat yang dapat diperoleh dari penelitian ini adalah :

- a. Bagi Peneliti

Penelitian ini bermanfaat untuk menambah wawasan dan pengetahuan di bidang sumber daya manusia.

- b. Bagi Perusahaan

Penelitian ini dapat digunakan sebagai informasi yang bermanfaat dan dapat digunakan sebagai pertimbangan untuk melakukan perbaikan khususnya meningkatkan motivasi kerja karyawan.

- c. Bagi Peneliti Selanjutnya

Penelitian ini bermanfaat sebagai acuan atau referensi guna melakukan pengembangan penelitian selanjutnya.

## **E. Keaslian Penelitian**

Penelitian ini merupakan replikasi dari penelitian Hendrianti (2012) yang berjudul Pengaruh Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja terhadap Motivasi Kerja Karyawan pada PT. Badjatex Bandung, sedangkan penelitian ini berjudul

Pengaruh Budaya Organisasi, Lingkungan Kerja Fisik dan Kepemimpinan terhadap Motivasi Karyawan pada PT. Coca Cola Amatil Indonesia Cabang Medan.

Perbedaan penelitian terletak pada:

1. Variabel penelitian: penelitian terdahulu menggunakan dua variabel bebas yakni budaya organisasi dan lingkungan kerja dan satu variabel terikat yakni motivasi kerja. Sedangkan penelitian ini menggunakan tiga variabel bebas yakni budaya organisasi, lingkungan kerja, kepemimpinan dan satu variabel terikat yakni motivasi kerja.
2. Jumlah observasi/ sampel (n): penelitian terdahulu menggunakan 60 responden, sedangkan penelitian ini menggunakan 71 responden.
3. Waktu penelitian: penelitian terdahulu dilakukan pada tahun 2012 sedangkan penelitian ini dilakukan pada tahun 2019.
4. Lokasi penelitian: lokasi penelitian terdahulu di PT. Badjatex Bandung sedangkan penelitian ini dilakukan di PT. Coca Cola Amatil Indonesia Cabang Medan.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **A. Landasan Teori**

##### **1. Motivasi Kerja**

###### **a. Pengertian Motivasi Kerja**

Pimpinan organisasi selalu berharap agar pegawainya dapat melaksanakan kegiatan yang dibebankan pada mereka dengan baik sesuai dengan yang diinginkan. Apabila tugas yang dibebankan tersebut tidak dilaksanakan dengan baik, maka perlu diketahui sebab-sebabnya, apakah karena kurangnya kemampuan untuk menyelesaikan pekerjaan tersebut atau kurangnya dorongan (motivasi) yang telah diberikan atasan kepada bawahannya.

Secara etimologi kata “motivasi” berasal dari kata motif. Terdapat beberapa definisi motivasi yang dikemukakan oleh para ahli. Mangkunegara (2013:94) mengatakan “Motivasi kerja didefinisikan sebagai kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja”. Definisi ini mengartikan, seseorang yang tidak termotivasi, hanya memberikan upaya minimum dalam hal bekerja. Konsep motivasi, merupakan sebuah konsep penting studi tentang kinerja individual. Dengan demikian motivasi berarti pemberian motif, penimbulan motif atau hal yang menimbulkan dorongan atau keadaan yang menimbulkan dorongan. Dapat juga dikatakan bahwa motivasi adalah faktor yang mendorong orang untuk bertindak dengan cara tertentu.

Sedangkan Ranupandojo dan Husnan (2012:197) memberi pengertian motivasi, yaitu: “Motivasi merupakan suatu proses untuk mencoba mempengaruhi seseorang agar melakukan sesuatu yang kita inginkan”.

Menurut Wahjosumidjo (2012:177) bahwa “Motivasi ialah dorongan kerja yang timbul pada diri seseorang untuk berperilaku dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan”. Selanjutnya Handoko (2010:252) menyebutkan bahwa “Motivasi yang ada pada seseorang merupakan kekuatan pendorong yang akan mewujudkan suatu perilaku guna mencapai tujuan kepuasan dirinya”.

Definisi yang telah dikemukakan di atas pada hakekatnya adalah sama, sebab semuanya mengandung unsur dorongan dan keinginan, maksud dan tujuan serta ditunjukkan dengan tingkah laku tertentu.

Berdasarkan pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja merupakan kegiatan yang mengakibatkan, menyalurkan dan mendorong perilaku seseorang untuk melakukan suatu perbuatan atau tindakan secara optimal untuk mencapai apa yang menjadi sasaran dan tujuan organisasi.

#### **b. Tujuan Motivasi Kerja**

Dalam menjalankan pekerjaan, pegawai membutuhkan motivasi dari pemimpin, namun setiap motivasi yang diberikan diperlukan adanya pengawasan kerja yang baik. Pengawasan diperlukan untuk mengontrol atau memonitor apakah pegawai atau bawahan melaksanakan tugas sesuai dengan yang di perintahkan dan apakah pegawai sudah melakukan pekerjaan sesuai dengan tujuan dari organisasi tersebut. Pertanyaan ini dapat dijawab dengan pengawasan yang baik dan membutuhkan waktu yang lama.

Tujuan motivasi menurut salah seorang ahli yaitu Saydam dalam Kadarisman (2013:291-296): Pada hakikatnya tujuan pemberian motivasi kerja kepada para pegawai adalah untuk: a) mengubah perilaku pegawai sesuai dengan keinginan organisasi; b) meningkatkan gairah dan semangat kerja; c) meningkatkan disiplin kerja d) meningkatkan prestasi kerja e) meningkatkan rasa tanggung jawab; f) meningkatkan produktivitas dan efisiensi; dan g) menumbuhkan loyalitas pegawai pada organisasi.

Mengubah perilaku pegawai sesuai dengan keinginan organisasi dapat dikemukakan bahwa dalam pemberian motivasi sebenarnya terkandung makna. Makna tersebut adalah setiap pegawai perlu diperlakukan dengan segala kelebihan, keterbatasan dan kekurangan-kekurangannya.

Tujuan meningkatkan gairah dan semangat kerja dalam kaitan ini dapat dikemukakan, bahwa persoalan-persoalan manusia (pegawai) hanya dapat diselesaikan oleh manusia pula, dengan menggunakan data dan alat-alat kemanusiaan. Kondisi mental atau psikis pegawai, amat besar pengaruhnya untuk produktivitas kerja.

Meningkatkan disiplin kerja pegawai dapat ditumbuhkan dengan motivasi yang diberikan organisasi atau pimpinan pada diri pegawai tersebut. Dengan demikian, pimpinan organisasi sebelum memberikan motivasi kepada pegawainya, harus terlebih dahulu memahami apa yang menjadi motif pegawai sehingga mau bekerja dengan baik. Apa yang mendorongnya supaya pegawai bersedia memberikan waktunya, tenaganya dan pikirannya untuk melaksanakan pekerjaan dalam organisasi yang menjadi tempat kerjanya.

Meningkatkan prestasi kerja, dapat dikemukakan bahwa pada pegawai sebagai manusia, biasanya keinginan untuk berprestasi akan menjadi dambaan yang dapat mendorong pegawai yang bersangkutan untuk melakukan pekerjaan. Pencapaian prestasi dalam melakukan pekerjaan akan menggerakkan pegawai yang bersangkutan untuk melakukan tugas-tugas berikutnya.

Meningkatkan rasa tanggung jawab, dalam kaitan ini dapat dikemukakan bahwa seorang pegawai yang bekerja dalam organisasi pada suatu waktu ingin dipercaya memegang tanggung jawab yang lebih besar. Tanggung jawab tersebut bukan saja atas hasil pekerjaan yang baik, tetapi juga tanggung jawab berupa kepercayaan yang diberikan sebagai orang yang mempunyai potensi.

Meningkatkan produktivitas dan efisiensi, dapat dikemukakan bahwa tidak ada pegawai yang senang bekerja di tempat kerja yang membosankan, meresahkan, serta yang membahayakan kondisi jiwa. Kondisi kerja amat menentukan tingkat gairah kerja para pegawainya.

Menumbuhkan loyalitas pegawai, dapat dikemukakan bila motivasi lemah maka loyalitas juga akan merosot. Oleh sebab itu, para pegawai yang mempunyai motivasi tinggi, juga akan mempunyai loyalitas tinggi.

Tujuan pemberian motivasi kerja menurut Hasibuan (2010:221) sebagai berikut:

- 1) Mendorong gairah dan semangat kerja karyawan
- 2) Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan
- 3) Meningkatkan produktivitas kerja karyawan
- 4) Mempertahankan loyalitas dan kestabilan karyawan perusahaan

- 5) Meningkatkan kedisiplinan dan menurunkan tingkat absensi karyawan
- 6) Mengefektifkan pengadaan karyawan
- 7) Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik
- 8) Meningkatkan kreativitas dan partisipasi karyawan
- 9) Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan
- 10) Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya
- 11) Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku

Tujuan dari motivasi di atas menjelaskan bahwa motivasi pegawai sangat berpengaruh terhadap kemajuan dan tercapainya tujuan organisasi. Jika tujuan dari motivasi ini telah tercapai oleh para pegawai maka dapat dikatakan bahwa organisasi tersebut semakin dekat dengan keberhasilan atau tujuan organisasi.

### **c. Teori Motivasi Kerja**

Motivasi ini merupakan persoalan yang sangat sulit, karena pimpinan sangat sulit untuk mengetahui kebutuhan (*needs*) dan keinginan (*wants*) yang diperlukan bawahan dari hasil pekerjaannya itu. Orang-orang mau bekerja untuk mengetahui kebutuhan dan keinginan (fisik dan mental), maupun kebutuhan yang tidak disadari (*unconscious needs*). Dalam memotivasi ini pimpinan hanya berdasarkan perkiraan-perkiraan. Suatu teori motivasi yang telah mendapat banyak perhatian pada masa lalu dikembangkan oleh Abraham Maslow dalam Robbins dan Coulter (2011:131) dikenal dengan teori motivasi A. H Maslow mencoba untuk menjelaskan kekuatan dari kebutuhan-kebutuhan manusia.

Teori Maslow dalam Robbins dan Coulter (2011:132) ini ”mempertimbangkan beberapa kebutuhan untuk menjelaskan perilaku manusia,

dan mengemukakan bahwa kebutuhan ini mempunyai hierarki”. Hierarki kebutuhan mengikuti teori jamak yakni seseorang berperilaku/bekerja, karena adanya dorongan untuk memenuhi bermacam-macam kebutuhan. Artinya, jika kebutuhan yang pertama telah terpenuhi, muncul kebutuhan tingkat kedua dan seterusnya sampai tingkat kebutuhan yang kelima.

Menurut Maslow dalam Gomes (2010:188), manusia itu mempunyai tingkat-tingkat kebutuhan, yaitu:

1) Kebutuhan Fisik (*physical needs*)

Kebutuhan fisik merupakan kebutuhan dasar manusia, yang terdiri dari pangan, sandang, dan papan.

2) Kebutuhan rasa aman dan selamat (*safety needs*)

Kebutuhan memiliki sarana yang dapat melindungi diri sehingga merasa aman.

3) Kebutuhan yang bersifat sosial (*Social needs*)

Kebutuhan untuk mencintai dan dicintai orang merupakan kebutuhan manusia sebagai makhluk sosial.

4) Kebutuhan akan harga diri (*esteem needs*)

Yakni usaha agar dapat melakukan apa saja yang dikehendaki mengingat kebutuhan lainnya telah terpenuhi.

5) Kebutuhan aktualisasi diri (*self realization needs*)

Yakni usaha agar dapat melakukan apa saja yang dikehendaki mengingat kebutuhan lainnya telah terpenuhi.

Konsep yang diutamakan oleh Abraham Maslow dalam Gomes (2010:188) di atas adalah salah satu teori motivasi yang paling populer. Maslow mempertimbangkan beberapa kebutuhan untuk menjelaskan perilaku manusia, dan mengemukakan bahwa kebutuhan ini mempunyai hierarki, dimana beberapa kebutuhan berada di jenjang yang lebih rendah dari kebutuhan lainnya. Menurut Maslow dalam Gomes (2010:189), "kebutuhan yang lebih tinggi tingkatannya tidak akan berfungsi sebagai alat untuk memotivasi apabila kebutuhan yang tingkatnya lebih rendah belum terpenuhi". Konsep yang diutarakan oleh Abraham Maslow mengenai hierarki kebutuhan, merupakan suatu kenyataan yang bersifat perorangan, sebagai akibat dari banyaknya faktor-faktor yang mempengaruhi diri seseorang. Faktor sosial, faktor ekonomi, pendidikan dan keluarga. Faktor ini menyebabkan terjadinya perbedaan untuk setiap orang.

Ada beberapa faktor yang dapat menimbulkan ketidakpuasan dikalangan pegawai didalam bekerja pada suatu organisasi, yaitu: 1) Kebijakan dan administrasi organisasi; 2) Pengawasan; 3) Hubungan dengan pengawas; 4) Gaji; 5) Hubungan dengan rekan kerja; 6) Kehidupan pribadi; dan 7) Status dan kenyamanan.

Dari pengertian di atas, dapat diambil kesimpulan bahwa seseorang akan bekerja dengan segala upaya daya apabila adanya dorongan dari individu yang menyebabkan orang tersebut melakukan tindakan untuk mencapai tujuan, yang tergantung pada situasi dan kondisi yang dihadapi orang yang bersangkutan.

Sedangkan Douglas Mc. Gregor dalam Robbins dan Coulter (2011:132) terkenal dengan teori X dan teori Y, terkait dengan pandangannya tentang sifat

manusia. Teori ini didasarkan pada asumsi bahwa “Teory X berasumsi bahwa kebutuhan tingkat rendah mendominasi individu, dan teory Y berasumsi bahwa kebutuhan tingkat tinggi mendominasi individu”. Perilaku manusia itu dapat diklarifikasikan ke dalam dua kategori, seperti yang disimpulkan dalam teorinya, yaitu :

Asumsi teori X:

- 1) Pegawai pada dasarnya tidak suka bekerja, dan harus dipaksa, bila memungkinkan dia akan menghindari pekerjaan itu.
- 2) Karena pegawai tidak suka bekerja dan dipaksa, dikendalikan serta diberi sanksi yang keras untuk dapat menyelesaikan tugasnya.
- 3) Pegawai akan menghindar dari tanggung jawab dan hanya akan menerima perintah secara langsung (dipaksa) sedapat mungkin.
- 4) Pegawai mengharapkan keamanan penuh dari organisasi didalam melaksanakan pekerjaan dan memiliki sedikit ambisi.

Asumsi teori Y:

- 1) Kegiatan usaha fisik dan mental dalam pekerjaan adalah bersifat alamiah, baik dalam waktu bekerja maupun dalam waktu istirahat.
- 2) Pengendalian dari luar dengan ancaman hukuman atau sanksi, bukanlah satu-satunya cara untuk mendorong usaha untuk mencapai tujuan organisasi.
- 3) Kesanggupan terhadap tujuan adalah fungsi penghargaan yang terpadu dengan segala upaya untuk mencapainya.
- 4) Pada umumnya, manusia dalam lingkungan nyata tidak hanya untuk menerima tetapi juga mengambil tanggung jawab.

- 5) Kemampuan untuk melakukan secara relatif imajinasi sesuai dengan tingkatannya sampai tingkat yang paling tinggi.
- 6) Dalam suatu lingkungan bisnis modern, potensi intelektual manusia pada umumnya digunakan sebahagian saja.

Menurut teori X para pegawai umumnya berusaha bekerja sedikit mungkin, tidak mempunyai ambisi untuk maju, tidak menyenangi tanggungjawab, mengutamakan imbalan materi dan bekerja berdasarkan perintah.

Sedangkan menurut teori Y, para pegawai senang bekerja, memiliki tanggungjawab yang besar, disiplin, dan penuh pengabdian. Para pegawai lebih senang mengarahkan diri sendiri sehingga pengarahan yang dilakukan lebih bersifat mengikuti, cara pimpinan demokratis, dan banyak mengikut sertakan bawahan dalam pembuatan keputusan.

Teori motivasi menurut Fredrick Herzberg dalam Robbins dan Coulter (2011:134) motivasi menyangkut reaksi berantai dimulai dari kebutuhan yang dirasakan (*the need*), lalu timbul keinginan atau sasaran yang hendak dicapai (*want*), kemudian menyebabkan usaha-usaha mencapai sasaran/tujuan yang berakhir dengan pemuasan (*satisfaction*) ataupun ketidakpuasan (*dissatisfaction*).

Menurut Fredrick dalam Robbins dan Coulter (2011:133), “Disebutkan bahwa faktor instristik terkait dengan kepuasan dan motivasi kerja, sedangkan faktor ekstristik terkait dengan ketidakpuasan kerja”.

Agar dapat memotivasi (pegawai) perlu adanya kesempatan untuk memenuhi kebutuhan. Faktor-faktor kepuasan atau instriksi atau pendorong (*motivasional*) ini meliputi:

- 1) Prestasi (*achievement*)
- 2) Pengakuan (*recognition*)
- 3) Tanggungjawab (*responsibility*)
- 4) Kemajuan (*advancement*)
- 5) Pekerjaan itu sendiri (*the work it self*)
- 6) Kemungkinan berkembang (*the possibility of growth*).

Disinilah faktor-faktor motivasional mulai bekerja, faktor-faktor tersebut merupakan aspek-aspek tugas atau pekerjaan itu sendiri. Namun teori tersebut dihubungkan dengan konsepsi, kepuasan pekerjaan (*job content*) berhubungan dengan pekerjaan itu sendiri. Faktor-faktor motivasional timbul dari hubungan pekerjaan-pekerjaan, sehingga mereka dimasukkan dalam kepuasan pekerjaan (orang yang biasanya disebut istilah instrinsik disebabkan oleh karena faktor-faktor motivasional) tersebut timbul daripada pekerjaan itu sendiri, dan pekerjaan yang bersangkutan. Sedangkan keadaan pekerjaan (*job context*) mencakup faktor-faktor rasa tidak puas (*dissatisfiers*) atau faktor kesehatan (*hygiene factor*) ekstrinsik, karena faktor-faktor keadaan pekerjaan itu sendiri dan pekerjaan yang bersangkutan.

Teori tentang motivasi oleh Mc Clelland's Achievement Motivation Theory dalam Robbins dan Coulter (2011:135) yang mengatakan bahwa "pegawai mempunyai cadangan potensi dalam dirinya". Hal-hal yang memotivasi pegawai menurut Mc Clelland's, antara lain:

- 1) Kebutuhan akan berprestasi

Kebutuhan akan berprestasi merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat kerja seseorang. Karena prestasi mendorong seseorang untuk

mengembangkan kreativitas dan kemampuan yang dimilikinya. Seseorang menyadari bahwa hanya mencapai prestasi kerja yang tinggi, akan meningkatkan pendapatan yang besar.

#### 2) Kebutuhan akan afliasi

Kebutuhan akan afliasi menjadi daya penggerak yang akan memotivasi semangat kerja seseorang. Seseorang karena kebutuhan akan afliasi akan memotivasi dan mengembangkan dirinya, serta memanfaatkan semua energinya untuk menyelesaikan tugas tugasnya.

#### 3) Kebutuhan akan kekuasaan

Kekuasaan akan mendorong dan merangsang gairah kerja pegawai serta menggerakkan semua kemampuan yang dimilikinya, untuk mencapai kekuasaan yang lebih tinggi. Ego manusia yang ingin lebih berkuasa dari manusia lainnya membuat tumbuhnya persaingan antara pegawai. Persaingan seharusnya ditumbuhkan dan dikelola secara sehat oleh manajer, agar kemampuan yang dimiliki oleh pegawai bisa dikeluarkan, sehingga menunjang kinerja yang mereka miliki.

### **d. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Motivasi Kerja**

Motivasi sebagai proses batin atau proses psikologis dalam diri seseorang, sangat dipengaruhi oleh beberapa faktor. Menurut Handoko (2010:225), secara garis besar motivasi dapat dibagi atas dua jenis, yaitu:

- 1) Motivasi positif
- 2) Motivasi negatif

Penjelasannya adalah sebagai berikut:

1). Motivasi positif

Motivasi positif adalah suatu proses untuk mencoba mempengaruhi orang lain agar mau melakukan sesuatu yang kita inginkan dengan cara memberikan kemungkinan untuk mendapatkan penghargaan.

Ada banyak faktor yang dapat dianggap sebagai motivasi positif. Berikut ini ada beberapa faktor yang dapat dipertimbangkan sebagai alat motivasi, yaitu:

(1). Penghargaan para pegawai senang menerima pengakuan terhadap pekerjaan yang diselesaikan dengan baik.

Berdiam diri saja tidak cukup, terutama pekerjaan yang diselesaikan dengan baik dihargai tanpa komentar, sementara pekerjaan jelek mendapat teguran. Bagaimanapun penghargaan terhadap pekerjaan yang terselesaikan dengan baik akan menyenangkan pegawai tersebut. Penghargaan tersebut dapat berupa pengakuan, hadiah, kenaikan pangkat, kenaikan gaji, pemberian pelatihan dan sebagainya.

(2). Informasi

Kebanyakan orang ingin mengetahui latar belakang atau alasan suatu tindakan. Hal ini diabaikan para manajer dalam praktek sehari-hari. Para manajer cenderung berfikir hanya imbalan atau upah yang pantas diberikan kepada pegawai. Pemberian informasi yang akan sangat berguna untuk menghindari adanya gossip, desas-desus dan sebagainya.

(3). Pemberian perhatian yang tulus kepada pegawai sebagai seorang individu.

Pemberian perhatian yang tulus sukar dilakukan oleh seseorang secara asal saja. Para pegawai bisa merasakan apakah suatu perhatian diberikan secara tulus atau tidak.

(4). Persaingan

Pada umumnya setiap orang senang bersaing secara jujur. Sikap dasar ini bisa dimanfaatkan oleh pimpinan dengan memberikan rangsangan (motivasi) persaingan yang sehat dalam menjalankan pekerjaan.

(5). Partisipasi

Partisipasi artinya mengikutsertakan pihak lain. Seorang pimpinan dalam melaksanakan tugasnya akan lebih berhasil bila mampu meningkatkan partisipasi pegawai. Berarti bawahan diikutsertakan dalam pembuatan perencanaan dan pengambilan keputusan. Dalam hal ini bawahan akan merasa dihargai sehingga dapat meningkatkan semangat dan kegairahan kerja serta rasa tanggung jawab.

(6). Kebanggaan

Penyelesaian sesuatu pekerjaan yang dibebankan akan menimbulkan rasa puas dan bangga, apabila pekerjaan tersebut sudah disepakati bersama.

(7). Uang

Uang jelas merupakan suatu alat motivasi yang berguna untuk memuaskan kebutuhan ekonomi pegawai. Meskipun demikian sebenarnya pegawai bisa dimotivasi dengan alat motivasi yang lain.

2) Motivasi negatif

Motivasi negatif ialah proses untuk mempengaruhi seseorang agar melakukan sesuatu yang kita inginkan, tetapi teknik dasar yang dilakukan adalah lewat ketakutan-ketakutan. Motivasi negatif diperlukan agar pegawai berusaha untuk menghindarinya. Dengan demikian menimbulkan dorongan dalam dirinya

untuk bekerja dengan sebaik-baiknya agar terhindar dari ancaman hukuman. Tetapi hendaknya pemberian motivasi negatif itu harus wajar dan tepat.

Jenis motivasi yang negatif adalah berupa teguran dan hukuman. Teguran disini termasuk juga peringatan yang diberikan oleh atasan. Teguran dari atasan menurut cara penyampaiannya dapat dibedakan atas dua jenis, yaitu teguran secara lisan dan teguran tertulis. Teguran ini adalah bentuk motivasi negatif yang paling lunak. Apabila teguran yang berkali-kali tidak juga merubah keadaan, maka tindakan berikutnya ialah dengan menjatuhkan hukuman.

Ada bermacam-macam tindakan hukuman antara lain yaitu dihilangkan sebagian haknya, didenda, *schorsing*, *demotion* (penurunan pangkat) dan dipecat.

Sampai seberapa jauh penggunaan motivasi positif dan motivasi negatif diterapkan dan kepada siapa serta kapan penggunaannya yang paling tepat? Tidak ada peraturan yang definitif tentang hal itu. Jadi disinilah seni dari manajemen diterapkan. Sebab keseimbangan penerapan kedua jenis motivasi ini sifatnya adalah subjektif.

Menurut Wahdjosumidjo (2012:92) bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja adalah faktor ekstern dan intern. Faktor ekstern antara lain adalah kebijakan yang telah ditetapkan, budaya organisasi, persyaratan pekerjaan yang harus dipenuhi karyawan, tersedianya sarana dan prasarana serta lingkungan kerja yang mendukung pelaksanaan pekerjaan, dan kepemimpinan. Sedangkan faktor intern adalah kemampuan bekerja, semangat kerja, tanggung jawab, rasa kebersamaan dalam kehidupan kelompok, prestasi serta produktivitas kerja.

Tetapi secara umum dapat digambarkan bahwa pegawai yang memiliki *skill* atau tingkat pendidikan yang tinggi, tidak akan efektif bila didorong motivasi negatif. Sebab pada umumnya mereka tidak suka bekerja pada organisasi yang penuh ancaman dan hukuman. Mereka akan lebih suka bekerja pada organisasi yang lebih bersifat persuasif atau lebih suka pada motivasi positif.

Sebaliknya kepada pegawai yang kurang mempunyai *skill* atau tingkat pendidikannya rendah motivasi positif harus diimbangi dengan motivasi negatif. Secara psikologis pegawai yang termasuk golongan ini, kurang mempunyai kesadaran di dalam melaksanakan instruksi atasannya bila tidak disertai dengan ancaman hukuman ketika ia tidak melaksanakannya.

Jadi secara umum dapat dikatakan bahwa pegawai yang memiliki *skill* atau tingkat pendidikan yang tinggi, penekanan pemberian motivasinya adalah dititik beratkan pada motivasi positif. Sedangkan bagi pegawai yang kurang memiliki *skill* atau pendidikan yang tinggi, pemberian motivasi negatif masih perlu ditekankan untuk mengimbangi motivasi positif yang diberikan.

#### **e. Indikator Motivasi Kerja**

Motivasi kerja akan tinggi apabila usaha untuk menghasilkan sesuatu melebihi harapan, dan motivasi akan menjadi rendah apabila usahanya menghasilkan kurang dari yang diharapkan. Indikator motivasi menurut Ranupandojo dan Husnan (2012:210) yaitu:

- 1) Imbalan yang diterima dalam bentuk gaji.

Gaji jelas merupakan suatu alat motivasi yang berguna untuk memuaskan kebutuhan ekonomi pegawai. Meskipun demikian sebenarnya pegawai bisa dimotivasi dengan alat motivasi yang lain.

2) Tunjangan dan jenis penerimaan pegawai.

Tunjangan pegawai bertujuan untuk memenuhi dan meningkatkan kesejahteraan keluarga.

3) Penghargaan.

Pegawai senang menerima pengakuan terhadap pekerjaan yang diselesaikan dengan baik. Berdiam diri saja tidak cukup, terutama pekerjaan yang diselesaikan dengan baik dihargai tanpa komentar, sementara pekerjaan jelek mendapat teguran.

4) Kompensasi peningkatan kemampuan.

Kompensasi penting bagi pegawai sebagai individu karena besarnya kompensasi mencerminkan ukuran karya mereka diantara para pegawai itu sendiri, keluarga dan masyarakat.

5) Pemberian hukuman atas kesalahan yang dilakukan pegawai.

Pegawai yang melakukan kesalahan dalam tugasnya akan mendapat teguran dan hukuman. Teguran disini termasuk juga peringatan yang diberikan oleh atasan. Teguran dari atasan menurut cara penyampaiannya dapat dibedakan atas dua jenis, yaitu teguran secara lisan dan teguran tertulis. Teguran ini adalah bentuk motivasi negatif yang paling lunak. Apabila teguran yang berkali-kali tidak juga merubah keadaan, maka tindakan berikutnya ialah dengan menjatuhkan hukuman.

Menurut Newstrom dalam Wibowo (2015:110) indikator motivasi adalah sebagai berikut:

- 1) *Engagement*. *Engagement* merupakan janji pekerja untuk menunjukkan tingkat antusiasme, inisiatif, dan usaha untuk meneruskan.
- 2) *Commitmen*. Komitmen adalah suatu tingkatan dimana pekerja mengikat dengan organisasi dan menunjukkan tindakan *organizational citizenship*.
- 3) *Satisfaction*. Kepuasan merupakan refleksi pemenuhan kontrak psikologis dan memenuhi harapan di tempat kerja.
- 4) *Turnover*. *Turnover* merupakan kehilangan pekerjaan yang di hargai.

Berdasarkan pendapat-pendapat diatas maka indikator yang digunakan penulis dalam penelitian ini adalah imbalan yang diterima dalam bentuk gaji, tunjangan dan jenis penerimaan pegawai, penghargaan, kompensasi peningkatan kemampuan dan pemberian hukuman atas kesalahan yang dilakukan pegawai.

## **2. Budaya Organisasi**

### **a. Pengertian Budaya Organisasi**

Dalam kehidupan bermasyarakat dan menjalani kehidupan sehari-hari sangat erat kaitannya dengan budaya yang menaungi kehidupan tersebut. Ikatan budaya tercipta oleh masyarakat yang bersangkutan, baik dalam keluarga, berorganisasi, berbisnis ataupun kehidupan berbangsa dan bernegara. Menurut Triguno (2012:5) bahwa budaya membedakan masyarakat yang satu dengan yang lainnya dalam cara bertindak dan berinteraksi. Seiring dengan perkembangan jaman, budaya juga terbentuk dalam kehidupan berorganisasi dan dapat dirasakan manfaatnya dalam memberi kontribusi bagi efektifitas organisasi secara keseluruhan.

Budaya organisasi adalah nilai, norma, keyakinan, sikap dan asumsi yang merupakan bentuk bagaimana setiap individu dalam organisasi tersebut bertindak dan berperilaku dalam melakukan setiap tugas dan pekerjaan. Nilai dalam budaya organisasi adalah apa yang diyakini orang-orang untuk berperilaku dalam organisasi tersebut. Sedangkan norma adalah aturan yang tidak tertulis yang menjadi acuan individu untuk berperilaku.

Menurut Triguno (2012:6), tujuan fundamental budaya adalah untuk membangun sumber daya manusia seutuhnya agar setiap orang sadar bahwa mereka berada dalam suatu hubungan sifat peran sebagai pelanggan pemasok dalam komunikasi dengan orang lain secara efektif dan efisien serta mengembirakan.

Menurut Mathis dan Jackson (2012:46) bahwa "Budaya organisasi adalah sebuah pola dari nilai-nilai dan kepercayaan yang disepakati bersama yang memberikan arti kepada anggota dari organisasi tersebut dan aturan-aturan berperilaku".

Menurut Sutrisno (2010:2) bahwa budaya organisasi dapat didefinisikan sebagai perangkat sistem nilai-nilai (*value*), keyakinan-keyakinan (*beliefs*), asumsi-asumsi (*assumptions*), atau norma-norma yang telah lama berlaku, disepakati dan diikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah-masalah organisasinya.

Budaya organisasi merupakan suatu kekuatan sosial yang tidak tampak, yang dapat menggerakkan orang-orang dalam suatu organisasi untuk melakukan aktivitas kerja. Secara tidak sadar tiap-tiap orang di dalam suatu organisasi

mempelajari budaya yang berlaku di dalam organisasinya. Apalagi bila ia sebagai orang baru supaya dapat diterima oleh lingkungan tempat bekerja, ia berusaha mempelajari apa yang dilarang dan apa yang diwajibkan, apa yang baik dan apa yang buruk, apa yang benar dan apa yang salah dan apa yang harus dilakukan dan yang tidak boleh dilakukan di dalam organisasi tempat bekerja itu. Jadi budaya organisasi mensosialisasikan dan menginternalisasi pada para anggota organisasi.

Creemers dan Reynolds (dalam Soetopo, 2010:122) menyatakan bahwa "Budaya organisasi adalah pola keyakinan dan harapan bersama oleh anggota organisasi". Sedangkan Greenberg dan Baron (dalam Soetopo, 2010:122) menekankan "Budaya organisasi sebagai kerangka kognitif yang berisi sikap, nilai, norma perilaku, dan ekspektasi yang dimiliki oleh anggota organisasi".

Berdasarkan beberapa definisi di atas dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi adalah suatu pola/sistem yang berupa sikap, nilai, norma perilaku, bahasa, keyakinan, ritual yang dibentuk, dikembangkan dan diwariskan kepada anggota organisasi sebagai kepribadian organisasi tersebut yang membedakan dengan organisasi lain serta menentukan bagaimana kelompok dalam merasakan, berfikir dan bereaksi terhadap lingkungan yang beragam serta berfungsi untuk mengatasi masalah adaptasi internal dan eksternal.

Budaya organisasi yang kuat mendukung tujuan-tujuan organisasi, sebaiknya yang lemah atau negatif menghambat atau bertentangan dengan tujuan-tujuan organisasi. Dalam suatu organisasi yang budayanya kuat, nilai-nilai bersama dipahami secara mendalam, dianut, dan diperjuangkan oleh sebagian besar para anggota organisasi (pegawai organisasi). Budaya yang kuat

dan positif sangat berpengaruh terhadap perilaku dan efektivitas kinerja organisasi, karena menimbulkan antara lain sebagai berikut (Sutrisno, 2010:3):

- 1) Nilai-nilai kunci yang saling menjalin, tersosialisasikan, menginternalisasi, menjiwai pada para anggota, dan merupakan kekuatan yang tidak tampak.
- 2) Perilaku-perilaku pegawai secara tak disadari terkendali dan terkoordinasi oleh kekuatan yang informal atau tidak tampak.
- 3) Para anggota merasa komit dan loyal pada organisasi.
- 4) Adanya musyawarah dan kebersamaan atau kesertaan dalam hal-hal yang berarti sebagai bentuk partisipasi, pengakuan dan penghormatan terhadap pegawai.
- 5) Semua kegiatan berorientasi atau diarahkan kepada misi atau tujuan organisasi.
- 6) Para pegawai merasa senang, karena diakui dan dihargai martabat dan kontribusinya, yang sangat *rewarding*.
- 7) Adanya koordinasi, integrasi, dan konsistensi yang menstabilkan kegiatan-kegiatan organisasi.
- 8) Berpengaruh kuat terhadap organisasi dalam tiga aspek: pengarahan perilaku dan kinerja organisasi, dan kekuatannya, yaitu menekan para anggota untuk melaksanakan nilai-nilai budaya.
- 9) Budaya berpengaruh terhadap perilaku individual maupun kelompok.

Ada beberapa butir nilai-nilai primer yang seharusnya ada pada tiap-tiap organisasi yang jika dikelola dengan baik dapat menjadi budaya organisasi yang

positif, dan akan mengakibatkan efektivitas, inovasi, loyalitas, dan produktivitas. Delapan butir nilai-nilai budaya itu ia sebut sebagai asas, yaitu: asas tujuan, asas consensus, asas keunggulan, asas prestasi, asas kesatuan, asas empiri, asas keakraban, dan asas integritas.

### **b. Fungsi Budaya Organisasi**

Dalam suatu organisasi diperlukan suatu acuan baku sehingga pegawai dapat diberdayakan secara optimal. Acuan baku tersebut dapat diwujudkan dalam bentuk budaya organisasi untuk menuntun pegawai untuk meningkatkan komitmen kerjanya dan pada akhirnya mempengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan. Dengan demikian budaya organisasi memegang fungsi yang strategis dalam operasional organisasi.

Menurut Sutrisno (2010:51), fungsi utama budaya organisasi adalah sebagai berikut:

- 1). Sebagai batas pembeda terhadap lingkungan, organisasi maupun kelompok lain. Batas pembeda ini karena adanya identitas tertentu yang dimiliki oleh suatu organisasi atau kelompok yang tidak dimiliki organisasi atau kelompok lain.
- 2). Sebagai perekat bagi pegawai dalam suatu organisasi. Hal ini merupakan bagian dari komitmen kolektif dari pegawai. Mereka bangga sebagai seorang pegawai suatu organisasi atau instansi. Para pegawai mempunyai rasa memiliki, partisipasi, dan rasa tanggung jawab atas kemajuan organisasinya.

- 3). Mempromosikan stabilitas sistem sosial. Hal ini menggambarkan dimana lingkungan kerja dirasakan positif, mendukung dan konflik serta perubahan diatur secara efektif.
- 4). Sebagai mekanisme kontrol dalam memandu dan membentuk sikap serta perilaku pegawai. Dengan dilebarkannya mekanisme kontrol, didatarkannya struktur, diperkenalkannya tim-tim dan diberi kuasanya pegawai oleh organisasi, makna bersama yang diberikan oleh suatu budaya yang kuat memastikan bahwa semua orang diarahkan kearah yang sama.
- 5). Sebagai integrator. Budaya organisasi dapat dijadikan sebagai integrator karena adanya sub-sub budaya baru. Kondisi seperti ini dialami oleh adanya organisasi-organisasi besar dimana setiap unit terdapat sub budaya baru.
- 6). Membentuk perilaku bagi para pegawai. Fungsi seperti ini dimaksudkan agar para pegawai dapat memahami bagaimana mencapai tujuan organisasi.
- 7). Sebagai sarana untuk menyelesaikan masalah-masalah organisasi pokok organisasi. Masalah utamanya yang sering dihadapi organisasi adalah masalah adaptasi terhadap lingkungan eksternal dan masalah integrasi internal.
- 8). Sebagai acuan dalam menyusun perencanaan organisasi. Fungsi organisasi adalah sebagai acuan untuk menyusun perencanaan pemasaran, segmentasi pasar, menentukan positioning yang akan dikuasai organisasi tersebut.
- 9). Sebagai alat komunikasi. Budaya organisasi dapat berfungsi sebagai alat komunikasi antara atasan dan bawahan atau sebaliknya serta antara anggota organisasi.

10).Sebagai penghambat berinovasi. Budaya organisasi dapat juga sebagai penghambat dalam berinovasi. Hal ini terjadi apabila budaya organisasi tidak mampu mengatasi masalah-masalah yang menyangkut lingkungan eksternal dan integrasi internal.

Selanjutnya menurut Schein dalam Tika (2012:13) mengemukakan fungsi budaya organisasi dalam tiga fase yaitu:

- 1) Fase awal merupakan tahap pertumbuhan suatu organisasi. Pada tahap ini, fungsi budaya organisasi terletak pada pembeda, baik terhadap lingkungan maupun terhadap kelompok atau organisasi lain.
- 2) Fase pertengahan hidup organisasi. Pada fase ini budaya organisasi berfungsi sebagai integrator karena munculnya sub-sub budaya baru, sebagai penyelamat krisis identitas dan membuka kesempatan untuk mengarahkan perubahan budaya organisasi.
- 3) Fase dewasa. Pada fase ini, budaya organisasi dapat berfungsi sebagai penghambat dalam berinovasi karena berorientasi pada kebesaran dan kemapanan masa lalu dan menjadi sumber nilai untuk berpuas diri.

Dengan demikian fungsi budaya organisasi adalah sebagai perekat sosial dalam mempersatukan anggota-anggotanya untuk mencapai tujuan organisasi berupa ketentuan-ketentuan atau nilai-nilai yang harus dikatakan dan dilakukan oleh para pegawai. Hal tersebut dapat juga berfungsi sebagai kontrol atas perilaku pegawai.

### **c. Jenis-Jenis Budaya Organisasi**

Pihak manajemen kini menyadari bahwa keberadaan budaya organisasi sangat penting, karena pemahaman akan norma, nilai-nilai, kebijaksanaan, dan aturan-aturan bisa menciptakan suasana kerja yang menyenangkan.

Menurut Robert E. Quinn dan Michael R. Mcgrath (Tika, 2012:7) membagi budaya organisasi berdasarkan proses informasi sebagai berikut:

- 1) Budaya rasional. Dalam budaya ini, proses informasi individual diasumsikan sebagai sarana bagi tujuan kinerja yang ditunjukkan (efisiensi, produktivitas, keuntungan atau dampak).
- 2) Budaya ideologis. Dalam budaya ini, pemrosesan informasi intuitif (dari pengetahuan yang dalam, pendapat dan inovasi) diasumsikan sebagai sarana bagi tujuan revitalisasi.
- 3) Budaya konsensus. Dalam budaya ini, pemrosesan informasi kolektif (diskusi, partisipasi dan konsensus) diasumsikan sebagai sarana bagi tujuan kohesi (iklim, moral dan kerjasama kelompok).
- 4) Budaya hierarkis. Dalam budaya hierarkis, pemrosesan informasi formal (dokumentasi, komputasi dan evaluasi) diasumsikan sebagai sarana bagi tujuan kesinambungan (stabilitas, kontrol dan koordinasi).

Sedangkan menurut Budi Paramita budaya kerja dapat dibagi menjadi (Ndraha, 2012:81):

- 1) Sikap terhadap pekerjaan, yakni kesukaan akan pekerjaan dibandingkan dengan kegiatan lain, seperti bersantai, atau semata-mata memperoleh kepuasan dari kesibukan pekerjaan sendiri, atau merasa terpaksa melakukan sesuatu hanya karena untuk kelangsungan hidupnya.

- 2) Perilaku pada waktu bekerja, seperti rajin, berdedikasi, bertanggung jawab, berhati-hati, teliti, cermat, kemauan yang tinggi untuk mempelajari tugas dan kewajibannya, suka membantu sesama pegawai, atau sebaliknya.

Jenis budaya organisasi dapat dibedakan atas sikap dan perilaku seseorang dalam menyikapi pekerjaannya. Dari persepsi yang berbeda-beda setiap anggota organisasi itulah, sehingga menimbulkan beragam pola asumsi yang kemudian terbagi-bagi menjadi beberapa kelompok membentuk jenis budaya organisasi.

#### **d. Ciri-ciri Budaya Organisasi**

Budaya organisasi yang dapat diamati ialah pola-pola perilaku yang merupakan manifestasi atau ungkapan-ungkapan dari asumsi-asumsi dasar dan nilai-nilai. O'Reilly, Chatman, dan Caldwell (dalam Munandar, 2012:267-268) menemukan ciri-ciri budaya organisasi sebagai berikut:

1. Inovasi dan pengambilan resiko (*innovation and risk taking*):  
Mencari peluang baru, mengambil resiko, bereksperimen, dan tidak merasa terhambat oleh kebijakan dan praktik-praktik formal.
2. Stabilitas dan keamanan (*stability and security*):  
Menghargai hal-hal yang dapat diduga sebelumnya (*predictability*), keamanan, dan penggunaan dari aturan-aturan yang mengarahkan perilaku.
3. Penghargaan kepada orang (*respect for people*):  
Memperlihatkan toleransi, keadilan, dan penghargaan terhadap orang lain.
4. Orientasi hasil (*outcome orientation*):  
Memiliki perhatian dan harapan tinggi terhadap hasil, capaian, dan tindakan.

5. Orientasi tim dan kolaborasi (*team orientation and collaboration*):

Bekerja bersama secara terkoordinasi dan berkolaborasi.

6. Keagresifan dan persaingan (*aggressiveness and competition*): Mengambil tindakan-tindakan tegas di pasar-pasar dalam menghadapi persaingan.

Robbins (2010:352) menyatakan hasil-hasil penelitian yang mutakhir menetapkan bahwa ada tujuh ciri-ciri utama yang, secara keseluruhan mencakup esensi dari budaya organisasi. Ketujuh ciri-ciri tersebut adalah:

- 1) Inovasi dan pengembangan risiko. Sejumlah mana karyawan didukung untuk menjadi inovatif dan berani mengambil risiko.
- 2) Perhatian terhadap detail. Sejauh mana karyawan diharapkan menunjukkan kacermatan, analisa dan perhatiann terhadap detail.
- 3) Orientasi ke keluaran. Sejauh mana manajemen lebih berfokus pada hasil-hasil dan keluaran daripada kepada teknik-teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai keluaran tersebut.
- 4) Orientasi ke orang. Sejauh mana keputusan-keputusan yang diambil manajemen ikut memperhitungkan dampak dari keluarannya terhadap para karyawannya.
- 5) Orientasi team. Sejauh mana kegiatan-kegiatan kerja lebih diorganisasi seputar kelompok-kelompok (team) daripada seputar perorangan.
- 6) Keagresifan. Sejauh mana orang-orang lebih agrasif dan kompetitif daripada santai.
- 7) Stabilitas. Sejauh mana kegiatan-kegiatan keorganisasian lebih menekankan status quo dibandingkan dengan pertumbuhan.

Kalau diperhatikan kedua ciri-ciri di atas tidak dapat disimpulkan mana yang lebih tepat mencerminkan budaya organisasi perusahaannya. Sehingga tidak setuju untuk memakai kuesioner untuk mengetahui budaya organisasi satu perusahaan. Dan yang dapat dikumpulkan melalui kuesioner tidak mungkin lengkap dan dapat menggambarkan kekhasan dari budaya organisasinya. Ia menyarankan untuk menggunakan rancangan diagnosis klinis.

#### **e. Indikator Budaya Organisasi**

Untuk mencapai keberhasilan yang permanen organisasi perlu membangun nilai yang membentuk budaya organisasi. Nilai ini akan memotivasi setiap orang dalam organisasi yang terlihat dari indikator budaya organisasi. Indikator dalam budaya organisasi menurut Sutrisno (2010:48) adalah sebagai berikut:

- 1). Kejujuran pegawai. Pegawai memiliki sifat yang berpihak pada kebenaran dan sikap moral yang terpuji dalam melakukan tugas sehari-hari.
- 2). Ketekunan pegawai. Sikap teliti, rajin dan tepat waktu dalam mengerjakan tugas sehari-hari secara konsisten sesuai dengan komitmen yang telah disepakati.
- 3). Kreativitas pegawai. Sikap menghadirkan aneka solusi tepat untuk mengatasi masalah dalam pelaksanaan tugas dan adanya kemauan untuk menciptakan ide-ide baru dalam pekerjaan.
- 4). Kedisiplinan pegawai. Bekerja dengan sungguh-sungguh dimana pegawai tidak menentang aturan-aturan yang berlaku dalam melaksanakan tugas sehari-hari.

Sedangkan Amnuai dan Schien dalam Tika (2012:15) membagi budaya organisasi kedalam beberapa indikator yaitu:

- 1) Aspek kualitatif (*basic*)
- 2) Aspek kuantitatif (*shared*) dan aspek terbentuknya
- 3) Aspek komponen (*assumption dan beliefs*)
- 4) Aspek adaptasi eksternal (*eksternal adaptation*)
- 5) Aspek Integrasi internal (*internal integration*) sebagai proses penyatuan budaya melalui asimilasi dari budaya organisasi yang masuk dan berpengaruh terhadap karakter anggota.

Berdasarkan uraian di atas maka indikator budaya organisasi yang digunakan penulis adalah kejujuran pegawai, ketekunan pegawai, kreativitas pegawai dan kedisiplinan pegawai.

### **3. Lingkungan Kerja**

#### **a. Pengertian Lingkungan Kerja**

Suatu kondisi lingkungan kerja dikatakan baik atau sesuai apabila manusia dapat melaksanakan kegiatan secara optimal, sehat, aman dan nyaman. Kesesuaian lingkungan kerja dapat dilihat akibatnya dalam jangka waktu yang lama. Lebih jauh lagi lingkungan-lingkungan kerja yang kurang baik dapat menuntut tenaga kerja dan waktu yang lebih banyak dan tidak mendukung diperolehnya rancangan sistem kerja yang efisien.

Lingkungan kerja yang memusat bagi pegawainya dapat meningkatkan prestasi kerja. Sebaliknya lingkungan kerja yang tidak memadai akan dapat

menurunkan prestasi kerja. Lingkungan kerja akan mendukung pekerjaan yang dilakukan pegawai yang dapat meningkatkan motivasi kerja pegawai sehingga prestasi kerja pegawai meningkat.

Beberapa ahli mendefinisikan lingkungan kerja antara lain sebagai berikut: Nitisemito (2012:183) mengemukakan bahwa lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang diembankan. Sedangkan menurut Mardiana (2010:78) bahwa lingkungan kerja adalah lingkungan dimana pegawai melakukan pekerjaannya sehari-hari.

Menurut Sedarmayanti (2010:1) bahwa lingkungan kerja adalah keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitarnya dimana seorang bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan maupun kelompok.

Sukanto (2012:6) menyatakan bahwa lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan organisasi, apabila lingkungan kerja mereka baik pada akhirnya dapat menciptakan suasana semangat dalam bekerja.

Beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja merupakan segala sesuatu yang ada di sekitar pegawai pada saat bekerja, baik yang berbentuk fisik ataupun non fisik, langsung atau tidak langsung, yang dapat mempengaruhi dirinya dan pekerjaannya saat bekerja.

## **b. Jenis-jenis Lingkungan Kerja**

Lingkungan kerja sebagai segala sesuatu yang ada di sekitar pegawai baik lingkungan kerja fisik dan non fisik berpengaruh pada pelaksanaannya. Sedarmayanti (2010:21) menyatakan bahwa secara garis besar, jenis lingkungan kerja terbagi menjadi 2 yakni: "1) lingkungan kerja fisik, dan 2) lingkungan kerja non fisik".

### **1) Lingkungan kerja Fisik**

Lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat di sekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi pegawai baik secara langsung maupun secara tidak langsung.

Lingkungan kerja fisik dapat dibagi dalam dua kategori, yakni :

- a) Lingkungan yang langsung berhubungan dengan pegawai (seperti: pusat kerja, kursi, meja dan sebagainya)
- b) Lingkungan perantara atau lingkungan umum dapat juga disebut lingkungan kerja yang mempengaruhi kondisi manusia, misalnya: temperatur, kelembaban, sirkulasi udara, pencahayaan, kebisingan, getaran mekanis, bau tidak sedap, warna, dan lain-lain.

Untuk dapat memperkecil pengaruh lingkungan fisik terhadap pegawai, maka langkah pertama adalah harus mempelajari manusia, baik mengenai fisik dan tingkah lakunya maupun mengenai fisiknya, kemudian digunakan sebagai dasar memikirkan lingkungan fisik yang sesuai.

## **2) Lingkungan Kerja Non Fisik**

Lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan maupun hubungan sesama rekan kerja, ataupun hubungan dengan bawahan.

Lingkungan non fisik ini juga merupakan kelompok lingkungan kerja yang tidak bisa diabaikan. Organisasi hendaknya dapat mencerminkan kondisi yang mendukung kerja sama antara tingkat atasan, bawahan maupun yang memiliki status jabatan yang sama di organisasi. Kondisi yang hendaknya diciptakan adalah suasana kekeluargaan, komunikasi yang baik, dan pengendalian diri.

Menurut Suwatno dan Priansa (2011:163) "Secara umum lingkungan kerja terdiri dari lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja psikis". Faktor lingkungan fisik adalah lingkungan yang berada disekitar pekerja itu sendiri. Sedangkan faktor lingkungan psikis adalah hal-hal yang menyangkut dengan hubungan sosial dan keorganisasian.

Lingkungan kerja fisik maupun psikis keduanya sama pentingnya dalam sebuah organisasi, kedua lingkungan kerja ini tidak bisa dipisahkan. Apabila sebuah perusahaan hanya mengutamakan satu jenis lingkungan kerja saja, tidak akan tercipta lingkungan kerja yang baik, dan lingkungan kerja yang kurang baik dapat menuntut tenaga kerja dan waktu yang lebih banyak dan tidak mendukung diperolehnya rancangan sistem kerja yang efisien dan akan menyebabkan perusahaan tersebut mengalami penurunan kinerja.

### **c. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Lingkungan Kerja Fisik**

Manusia akan mampu melaksanakan kegiatannya dengan baik, sehingga dicapai suatu hasil yang optimal, apabila diantaranya ditunjang oleh suatu kondisi lingkungan yang sesuai. Dengan demikian lingkungan kerja fisik berdampak positif bagi pegawai karena suatu kondisi lingkungan kerja fisik dikatakan baik atau sesuai apabila manusia dapat melaksanakan kegiatannya secara optimal, sehat, aman, dan nyaman. Ketidaksesuaian lingkungan kerja dapat dilihat akibatnya dalam jangka waktu yang lama. Lebih jauh lagi, keadaan lingkungan yang kurang baik dapat menuntut tenaga dan waktu yang lebih banyak dan tidak mendukung diperolehnya rancangan sistem kerja yang efisien. Menurut Sedarmayanti (2010:21), banyak faktor yang mempengaruhi terbentuknya suatu kondisi lingkungan kerja fisik, diantaranya adalah:

- 1) Penerangan/cahaya di tempat kerja
- 2) Temperatur/suhu udara di tempat kerja
- 3) Kelembaban di tempat kerja
- 4) Sirkulasi udara di tempat kerja
- 5) Kebisingan di tempat kerja
- 6) Getaran mekanis di tempat kerja
- 7) Bau tidak sedap ditempat kerja
- 8) Tata warna di tempat kerja
- 9) Dekorasi di tempat kerja
- 10) Musik di tempat kerja
- 11) Keamanan di tempat kerja.

Menurut Siagian (2011:63), untuk menciptakan lingkungan kerja yang baik ada beberapa hal yang harus diperhatikan yaitu:

- 1). Bangunan tempat kerja
- 2). Ruang kerja yang lega
- 3). Ventilasi pertukaran udara
- 4). Tersedianya tempat-tempat ibadah keagamaan
- 5). Tersedianya sarana angkutan khusus maupun umum untuk karyawan nyaman dan mudah.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja merupakan segala sesuatu yang ada di sekitar karyawan pada saat bekerja, baik yang berbentuk fisik ataupun non fisik, langsung atau tidak langsung, yang dapat mempengaruhi dirinya dan pekerjaannya saat bekerja.

#### **d. Indikator Lingkungan Kerja Fisik**

Suatu keadaan lingkungan kerja dapat mempengaruhi kemampuan pegawai untuk menyelesaikan pekerjaannya. Berikut ini beberapa faktor yang diuraikan Sedarmayanti (2010:21), merupakan indikator yang dapat mempengaruhi terbentuknya suatu kondisi lingkungan kerja dikaitkan dengan kemampuan pegawai, yaitu:

- 1) Penerangan/Cahaya di Tempat Kerja

Cahaya atau penerangan sangat besar manfaatnya bagi pegawai guna mendapat keselamatan dan kelancaran kerja. Oleh sebab itu perlu diperhatikan adanya penerangan (cahaya) yang terang tetapi tidak menyilaukan. Cahaya yang kurang jelas, sehingga pekerjaan akan lambat, banyak mengalami kesalahan, dan

pada akhirnya menyebabkan kurang efisien dalam melaksanakan pekerjaan, sehingga tujuan organisasi sulit dicapai.

## 2) Temperatur di Tempat Kerja

Dalam keadaan normal, tiap anggota tubuh manusia mempunyai temperatur berbeda. Tubuh manusia selalu berusaha untuk mempertahankan keadaan normal, dengan suatu sistem tubuh yang sempurna sehingga dapat menyesuaikan diri dengan perubahan yang terjadi di luar tubuh. Tetapi kemampuan untuk menyesuaikan diri tersebut ada batasnya, yaitu bahwa tubuh manusia masih dapat menyesuaikan dirinya dengan temperatur luar jika perubahan temperatur luar tubuh tidak lebih dari 20% untuk kondisi panas dan 35% untuk kondisi dingin, dari keadaan normal tubuh.

Menurut hasil penelitian, untuk berbagai tingkat temperatur akan memberi pengaruh yang berbeda. Keadaan tersebut tidak mutlak berlaku bagi setiap pegawai karena kemampuan beradaptasi tiap pegawai berbeda, tergantung di daerah bagaimana pegawai dapat hidup.

## 3) Kelembaban di Tempat Kerja

Kelembaban adalah banyaknya air yang terkandung dalam udara, biasa dinyatakan dalam persentase. Kelembaban ini berhubungan atau dipengaruhi oleh temperatur udara, dan secara bersama-sama antara temperatur, kelembaban, kecepatan udara bergerak dan radiasi panas dari udara tersebut akan mempengaruhi keadaan tubuh manusia pada saat menerima atau melepaskan panas dari tubuhnya. Suatu keadaan dengan temperatur udara sangat panas dan kelembaban tinggi, akan menimbulkan pengurangan panas dari tubuh secara

besar-besaran, karena sistem penguapan. Pengaruh lain adalah makin cepatnya denyut jantung karena makin aktifnya peredaran darah untuk memenuhi kebutuhan oksigen, dan tubuh manusia selalu berusaha untuk mencapai keseimbangan antar panas tubuh dengan suhu disekitarnya.

#### 4) Sirkulasi Udara di Tempat Kerja

Oksigen merupakan gas yang dibutuhkan oleh makhluk hidup untuk menjaga kelangsungan hidup, yaitu untuk proses metabolisme. Udara di sekitar dikatakan kotor apabila kadar oksigen, dalam udara tersebut telah berkurang dan telah bercampur dengan gas atau bau-bauan yang berbahaya bagi kesehatan tubuh. Sumber utama adanya udara segar adalah adanya tanaman di sekitar tempat kerja. Tanaman merupakan penghasil oksigen yang dibutuhkan oleh manusia. Dengan cukupnya oksigen di sekitar tempat kerja, ditambah dengan pengaruh secara psikologis akibat adanya tanaman di sekitar tempat kerja, keduanya akan memberikan kesejukan dan kesegaran pada jasmani. Rasa sejuk dan segar selama bekerja akan membantu mempercepat pemulihan tubuh akibat lelah setelah bekerja.

#### 5) Kebisingan di Tempat Kerja

Salah satu polusi yang cukup menyibukkan para pakar untuk mengatasinya adalah kebisingan, yaitu bunyi yang tidak dikehendaki oleh telinga. Tidak dikehendaki, karena terutama dalam jangka panjang bunyi tersebut dapat mengganggu ketenangan bekerja, merusak pendengaran, dan menimbulkan kesalahan komunikasi, bahkan menurut penelitian, kebisingan yang serius bisa menyebabkan kematian. Karena pekerjaan membutuhkan konsentrasi, maka suara

bising hendaknya dihindarkan agar pelaksanaan pekerjaan dapat dilakukan dengan efisien sehingga produktivitas kerja meningkat.

Ada tiga aspek yang menentukan kualitas suatu bunyi, yang bisa menentukan tingkat gangguan terhadap manusia, yaitu:

- a). Lamanya kebisingan
- b). Intensitas kebisingan
- c). Frekuensi kebisingan

Semakin lama telinga mendengar kebisingan, akan semakin buruk akibatnya, diantaranya pendengaran dapat makin berkurang.

#### 6) Getaran Mekanis di Tempat Kerja

Getaran mekanis artinya getaran yang ditimbulkan oleh alat mekanis, yang sebagian dari getaran ini sampai ke tubuh pegawai dan dapat menimbulkan akibat yang tidak diinginkan. Getaran mekanis pada umumnya sangat mengganggu tubuh karena ketidakteraturannya, baik tidak teratur dalam intensitas maupun frekwensinya. Gangguan terbesar terhadap suatu alat dalam tubuh terdapat apabila frekwensi alam ini beresonansi dengan frekwensi dari getaran mekanis. Secara umum getaran mekanis dapat mengganggu tubuh dalam hal:

- a) Konsentrasi bekerja
- b) Datangnya kelelahan
- c) Timbulnya beberapa penyakit, diantaranya karena gangguan terhadap: mata, syaraf, peredaran darah, otot, tulang, dan lain-lain.

#### 7) Bau-bauan di Tempat Kerja

Adanya bau-bauan di sekitar tempat kerja dapat dianggap sebagai pencemaran, karena dapat mengganggu konsentrasi bekerja, dan bau-bauan yang terjadi terus menerus dapat mempengaruhi kepekaan penciuman. Pemakaian “*air*

*condition*” yang tepat merupakan salah satu cara yang dapat digunakan untuk menghilangkan bau-bauan yang mengganggu di sekitar tempat kerja.

#### 8) Tata Warna di Tempat Kerja

Menata warna di tempat kerja perlu dipelajari dan direncanakan dengan sebaik-baiknya. Pada kenyataannya tata warna tidak dapat dipisahkan dengan penataan dekorasi. Hal ini dapat dimaklumi karena warna mempunyai pengaruh besar terhadap perasaan. Sifat dan pengaruh warna kadang-kadang menimbulkan rasa senang, sedih, dan lain-lain, karena dalam sifat warna dapat merangsang perasaan manusia.

#### 9) Dekorasi di Tempat Kerja

Dekorasi ada hubungannya dengan tata warna yang baik, karena itu dekorasi tidak hanya berkaitan dengan hasil ruang kerja saja tetapi berkaitan juga dengan cara mengatur tata letak, tata warna, perlengkapan, dan lainnya untuk bekerja.

#### 10) Musik di Tempat Kerja

Menurut para pakar, musik yang nadanya lembut sesuai dengan suasana, waktu dan tempat dapat membangkitkan dan merangsang pegawai untuk bekerja. Oleh karena itu lagu-lagu perlu dipilih dengan selektif untuk dikumandangkan di tempat kerja. Tidak sesuainya musik yang diperdengarkan di tempat kerja akan mengganggu konsentrasi kerja.

#### 11) Keamanan di Tempat Kerja

Guna menjaga tempat dan kondisi lingkungan kerja tetap dalam keadaan aman maka perlu diperhatikan adanya keberadaannya. Salah satu upaya untuk

menjaga keamanan di tempat kerja, dapat memanfaatkan tenaga Satuan Petugas Keamanan (SATPAM).

Sedangkan menurut Gie dalam Nuraini (2013:103), indikator lingkungan kerja adalah:

1) Cahaya

Cahaya penerangan yang cukup memancarkan dengan tepat akan menambah efisiensi kerja para karyawan/pegawai, karena mereka dapat bekerja dengan lebih cepat lebih sedikit membuat kesalahan dan matanya tak lekas menjadi lelah.

2) Warna

Warna merupakan salah satu faktor yang penting untuk memperbesar efisiensi kerja para karyawan, khususnya warna akan mempengaruhi keadaan jiwa mereka dengan memakai warna yang tepat pada dinding ruang dan alat-alat lainnya kegembiraan dan ketenangan bekerja para karyawan akan terpelihara.

3) Udara

Mengenai faktor udara ini, yang sering sekali adalah suhu udara dan banyaknya uap air pada udara itu.

4) Suara

Untuk mengatasi terjadinya kegaduhan, perlu kiranya meletakkan alat-alat yang memiliki suara yang keras, seperti mesin ketik, pesawat telpon, parkir motor, dan lain-lain pada ruang khusus, sehingga tidak mengganggu pekerja lainnya dalam melaksanakan tugasnya.

Berdasarkan uraian di atas maka indikator yang digunakan penulis adalah penerangan, suhu udara, kelembaban, sirkulasi udara, suara bising, getaran mekanis, bau tak sedap, penggunaan warna, dekorasi, suara musik dan keamanan kerja.

#### **4. Kepemimpinan**

##### **a. Pengertian Kepemimpinan**

Kepemimpinan dapat diartikan sebagai proses mempengaruhi dan mengarahkan para pegawai dalam melakukan pekerjaan yang telah ditugaskan kepada mereka. Menurut Kartono (2010:189) bahwa "Kepemimpinan atau *Leadership* adalah proses mempengaruhi kegiatan-kegiatan kelompok yang terorganisir dalam usaha-usaha menentukan tujuan dan mencapainya". Kepemimpinan merupakan segmen (bagian) penting dari organisasi dan industri dalam mana organisasi tersebut tersusun atas dasar pembagian fungsi-fungsi yang berbeda, yang harus dilaksanakan. Jadi ada perbedaan peranan atau tugas bagi setiap individu dalam organisasi yang menentukan adanya kepemimpinan. Dengan adanya bermacam-macam peranan dan tugas tersebut, terjadilah regulasi/pengaturan dan koordinasi yang dilakukan oleh pemimpin.

Perubahan yang kian cepat dan persaingan bisnis yang kian ketat menuntut berbagai organisasi untuk bergerak gesit, strategis, dan berfokus penuh pada bisnis masing-masing. Hampir semua aspek kerja dipengaruhi oleh, dan tergantung kepada kepemimpinan. Artinya, kepemimpinan sangat menentukan

keberhasilan sebuah organisasi untuk memenangkan persaingan secara berkelanjutan (*sustainable competitive advantage*).

Menurut Pace dan Faules (2012:280) bahwa salah satu teori gaya kepemimpinan yang paling banyak didiskusikan adalah yang dikemukakan Blake dan Mouton (1964), yang semula disebut kisi manajerial (*managerial grid*) tapi kini disebut kisi kepemimpinan (1991). Kisi ini berasal dari hal-hal yang mendasari perhatian manajer: perhatiannya pada tugas atau pada hal-hal yang telah direncanakan untuk diselesaikan oleh organisasi, dan perhatian kepada orang-orang dan unsur-unsur organisasi yang mempengaruhi mereka.

Berdasarkan uraian di atas dikemukakan bahwa seorang manajer harus memperhatikan tugas dan hal yang dilakukan oleh pegawainya sehingga akan tampak seorang pemimpin berperan menciptakan suasana yang baik di dalam organisasi yang dikelolanya.

### **b. Fungsi Kepemimpinan**

Tugas pokok kepemimpinan yang berupa mengantarkan, mengelompokkan, memberi petunjuk, mendidik, membimbing dan sebagainya, agar para bawahan mengikuti jejak pemimpin mencapai tujuan organisasi, hanya dapat melaksanakan secara baik bila seorang pemimpin menjalankan fungsinya sebagaimana mestinya. Beberapa fungsi kepemimpinan menurut Nawawi (2010:72) adalah:

#### 1) Fungsi Instruktif

Pemimpin berperan sebagai komunikator yang menentukan apa (isi perintah), bagaimana (cara melakukan), bilamana (waktu pelaksanaan), dan di mana

(tempat mengerjakan) agar keputusan dapat diwujudkan secara efektif. Dengan kata lain, fungsi orang yang dipimpin hanyalah untuk melaksanakan perintah pemimpin.

#### 2) Fungsi Konsultatif

Pemimpin menggunakan fungsi konsultatif sebagai cara berkomunikasi dua arah dalam upaya menetapkan sebuah keputusan yang membutuhkan pertimbangan dan konsultasi dari orang yang dipimpinnya.

#### 3) Fungsi Partisipasi

Pemimpin bisa melibatkan anggotanya dalam proses pengambilan keputusan maupun dalam melaksanakannya.

#### 4) Fungsi Delegasi

Pemimpin dapat melimpahkan wewenangnya kepada orang lain, misalnya membuat dan menetapkan keputusan. Fungsi delegasi adalah bentuk kepercayaan seorang pemimpin kepada seseorang yang diberikan pelimpahan wewenang untuk bertanggung jawab.

#### 5) Fungsi Pengendalian

Pemimpin bisa melakukan bimbingan, pengarahan, koordinasi, dan pengawasan, terhadap kegiatan para anggotanya.

Menurut Siagian (2011:197), fungsi-fungsi kepemimpinan yang bersifat hakiki terdiri dari:

- 1) Penentuan arah yang hendak ditempuh oleh organisasi dalam usaha pencapaian tujuan dan berbagai sarannya.

- 2) Wakil dan juru bicara organisasi dalam hubungan dengan berbagai pihak diluar organisasi, terutama dengan mereka yang tergolong sebagai “stakeholder”.
- 3) Komunikator yang efektif.
- 4) Mediator yang handal, khususnya dalam mengatasi berbagai situasi konflik yang mungkin timbul antara individu dalam satu kelompok kerja yang terdapat dalam organisasi yang dipimpinnya.
- 5) Integrator yang rasional dan objektif.

Dengan mengimplementasikan kelima fungsi kepemimpinan yang hakiki tersebut, pemimpin diharapkan dapat membawa para pengikutnya ke tujuan yang hendak dicapai.

### **c. Jenis-jenis Gaya Kepemimpinan**

Terdapat tiga macam model gaya kepemimpinan secara umum, yaitu Demokratis, Otoriter, dan Bebas. Ketiga gaya kepemimpinan ini memiliki kelebihan dan kekurangan. Pada penelitian ini mengkaji ketiga Gaya Kepemimpinan tersebut menurut Pace dan Faules (2012:279), yaitu: ”1) Gaya Kepemimpinan Demokratis, b) Gaya Kepemimpinan Otoriter, c) Gaya Kepemimpinan Bebas”. Masing-masing dapat dijelaskan sebagai berikut:

#### **1). Gaya Kepemimpinan Demokratis**

Kepemimpinan demokratis adalah kepemimpinan yang aktif, dinamis dan terarah. Kegiatan-kegiatan pengendalian dilaksanakan secara tertib dan bertanggung jawab. Pembagian tugas-tugas yang disertai pelimpahan wewenang dan tanggung jawab yang jelas, memungkinkan setiap anggota

berpartisipasi secara aktif. Dengan kata lain setiap anggota mengetahui secara pasti sumbangan yang dapat diberikannya untuk mencapai tujuan kelompok atau organisasinya. Selain itu dapat diketahui bagaimana melaksanakannya secara efektif dan efisien.

## 2). Gaya Kepemimpinan Otoriter

Kepemimpinan ini menempatkan kekuasaan ditangan satu orang atau sekelompok kecil orang yang diantara mereka tetap ada seseorang yang paling berkuasa. Pemimpin bertindak sebagai pengusaha tunggal. Orang-orang yang dipimpin jumlahnya lebih banyak, merupakan pihak yang dikuasai, yang disebut bawahan atau anak buah. Kedudukan dan tugas anak buah (bawahan) semata-mata sebagai pelaksana keputusan, perintah dan bahkan kehendak pimpinan. Bawahan tidak boleh dan tidak diberi kesempatan berinisiatif, mengeluarkan pendapat dan menyampaikan kreativitasnya. Hal ini dipandang sebagai bentuk penyimpangan dan dianggap membangkang.

## 3). Gaya Kepemimpinan Bebas

Kepemimpinannya dijalankan dengan memberikan kebebasan penuh pada orang yang dipimpin dalam mengambil keputusan dan melakukan kegiatan (berbuat) menurut kehendak dan kepentingan masing-masing baik secara perseorangan maupun berupa kelompok-kelompok kecil. Pimpinan hanya memfungsikan dirinya sebagai penasihat, yang dilakukan dengan memberi kesempatan untuk berkompromi atau bertanya bagi anggota kelompok yang memerlukannya.

Selanjutnya menurut Siswanto (2011:157) jenis-jenis gaya kepemimpinan terdiri dari:

- 1) Gaya kepemimpinan direktif. Gaya kepemimpinan ini membuat bawahan agar tahu apa yang diharapkan pimpinan dari mereka, menjadwalkan kerja untuk dilakukan, dan memberi bimbingan khusus mengenai bagaimana menyelesaikan tugas.
- 2) Gaya kepemimpinan yang mendukung. Gaya kepemimpinan ini bersifat ramah dan menunjukkan kepedulian akan kebutuhan bawahan.
- 3) Gaya kepemimpinan partisipatif. Gaya kepemimpinan ini berkonsultasi dengan bawahan dan menggunakan saran mereka sebelum mengambil suatu keputusan.
- 4) Gaya kepemimpinan berorientasi prestasi. Gaya kepemimpinan ini menetapkan tujuan yang menantang dan mengharapkan bawahan untuk berprestasi pada tingkat tertinggi mereka.

Gaya kepemimpinan yang baik dan terkoordinasi akan menciptakan fungsi kinerja yang baik pada pegawai. Dengan adanya kerjasama dalam organisasi maka akan tercipta hubungan kerja yang serasi antara pimpinan dengan bawahannya. Tanggung jawab dan disiplin kerja yang berorientasi memuaskan akan menunjang keberhasilan organisasi yang dipimpin begitu juga dengan peningkatan kinerja pegawai.

#### **d. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepemimpinan**

Faktor keberhasilan seorang pemimpin salah satunya tergantung dengan teknik kepemimpinan yang dilakukan dalam menciptakan situasi sehingga

menyebabkan orang yang dipimpinnya timbul kesadarannya untuk melaksanakan apa yang dikehendaki. Dengan kata lain, efektif atau tidaknya seorang pemimpin tergantung dari bagaimana kemampuannya dalam mengelola dan menerapkan pola kepemimpinannya sesuai dengan situasi dan kondisi organisasi tersebut.

Menurut Sopiah (2010:116), faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas pemimpin mencakup:

- 1) Kepribadian
- 2) Pengalaman masa lampau dan harapan dari pemimpin tersebut
- 3) Harapan dan perilaku atasan
- 4) Karakteristik, harapan dan perilaku bawahan
- 5) Persyaratan tugas
- 6) Kebijaksanaan organisasi dan harapan serta perilaku bawahan.

Menurut Sihotang (2012:260), faktor-faktor yang mempengaruhi kepemimpinan:

- 1) Karakteristik Organisasi
- 2) Karakteristik Lingkungan
- 3) Karakteristik Pekerja
- 4) Karakteristik Kebijakan dan Praktek Manajemen

Masing-masing dapat dijelaskan sebagai berikut:

- 1) Karakteristik Organisasi

Karakteristik organisasi terdiri dari struktur dan teknologi yang dapat digunakan didalamnya. Efektivitas sebuah organisasi dipengaruhi oleh tingkat kompleksitas dan formalitas struktur serta sistem kewenangan dalam

pengambilan keputusan. Teknologi yang digunakan berkaitan erat dengan struktur sehingga mempengaruhi efektivitas sebuah organisasi yang dikembangkan seorang manajer.

## 2) Karakteristik Lingkungan

Keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan, dipengaruhi oleh kemampuan dalam berinteraksi dengan lingkungannya. Dimensi-dimensi lingkungan yang mempengaruhi efektivitas gaya kepemimpinan yang dikembangkan oleh manajer di dalam sebuah organisasi meliputi :

- a) Tingkat keterpaduan keadaan lingkungan,
- b) Ketepatan persepsi atas keadaan lingkungan,
- c) Tingkat rasionalitas organisasi.

Ketiga faktor ini mempengaruhi ketepatan tanggapan organisasi terhadap perubahan lingkungan.

## 3) Karakteristik Pekerja

Faktor manusia merupakan faktor yang paling besar pengaruhnya terhadap efektivitas gaya kepemimpinan seorang manajer di dalam sebuah organisasi. Tingkah laku manusia merupakan dukungan yang sangat berarti, tetapi dapat pula merupakan hambatan yang dapat menggagalkan efektivitas.

## 4) Karakteristik Kebijakan dan Praktek Manajemen

Kebijakan dan praktek manajemen dapat mempengaruhi pencapaian tujuan. Dalam hal ini mencakup kebijakan dan praktek pimpinan dalam tanggung jawabnya terhadap para pekerja dan organisasinya.

Berdasarkan faktor-faktor yang mempengaruhi kepemimpinan tersebut di atas dapat disintesis bahwa kepemimpinan adalah perilaku atasan dengan

memperhatikan pengembangan bawahannya sesuai dengan kondisi yang ada, yang ditandai dengan kekuatan diri pemimpin, membina hubungan dengan bawahan, dan sensitivitas terhadap situasi yang berkembang.

#### **e. Indikator Kepemimpinan**

Untuk melihat kepemimpinan seseorang dapat dilihat melalui indikator-indikator. Indikator kepemimpinan menurut Kartono (2010:34) yaitu:

- 1) Memberikan kesempatan berpartisipasi aktif dalam pembuatan kebijakan.

Pimpinan yang baik menghargai dan berupaya mengembangkan potensi bawahan. Potensi bawahan hanya dapat dikembangkan dengan cara melibatkannya secara penuh dalam pembuatan berbagai keputusan sehubungan dengan pekerjaan yang dilakukan.

- 2) Pembagian tugas disertai pelimpahan wewenang.

Pimpinan harus mendelegasikan pelaksanaan tugas kepada bawahan yang disertai dengan pelimpahan wewenang untuk membuat kebijakan yang berhubungan dengan pelaksanaan tugas yang diberikan.

- 3) Memberikan penjelasan kepada anggota atas tujuan yang dicapai.

Organisasi merupakan unit-unit yang terpisah tetapi terpadu pada satu tujuan. Jika bawahan tidak mengetahui tujuan dari pelaksanaan tugas maka masing-masing unit organisasi atau bawahan akan bekerja sendiri-sendiri dan hasil pekerjaan juga menjadi tidak terpadu. Oleh karena itu pemimpin yang berhasil akan menyadari pentingnya bawahan mengetahui tujuan bersama yang akan dicapai.

- 4) Mempunyai hubungan yang baik dengan bawahan.

Pemimpin yang berhasil akan meletakkan diri di tengah-tengah bawahan tanpa harus terlalu jauh terlibat dalam pelaksanaan kegiatan. Pimpinan yang demikian akan mendengarkan setiap keluhan atau masalah dari bawahan dan mencari cara pemecahan yang paling menguntungkan.

- 5) Memberikan kebebasan untuk bekerjasama dengan orang lain.

Tujuan yang telah ditetapkan hanya dapat dicapai apabila terdapat kerjasama yang baik dengan orang lain. Pimpinan harus memberi kebebasan kepada bawahan untuk saling bekerjasama agar pencapaian tujuan menjadi lebih mudah.

Menurut Siagian (2011:121), indikator kepemimpinan dapat dilihat sebagai berikut:

- 1) Iklim saling mempercayai
- 2) Penghargaan terhadap ide bawahan
- 3) Memperhitungkan perasaan para bawahan
- 4) Perhatian pada kenyamanan kerja bagi para bawahan
- 5) Perhatian pada kesejahteraan bawahan
- 6) Pengakuan atas status para bawahan secara tepat dan proporsional
- 7) Memperhitungkan faktor kepuasan kerja para bawahan dalam menyelesaikan tugas-tugas yang dipercayakan padanya.

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa seorang pemimpin harus menghargai bawahannya dan berupaya mengembangkan potensi

bawahannya. Disamping itu pemimpin mempunyai tingkat kecerdasan yang lebih tinggi daripada bawahannya dan mempunyai motivasi dan dorongan berprestasi yang tinggi pula.

## B. Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian yang telah dilakukan peneliti yang berhubungan dengan pengaruh budaya organisasi, lingkungan kerja dan kepemimpinan terhadap motivasi kerja dapat dilihat pada Tabel 2.1.

**Tabel 2.1**  
**Penelitian Terdahulu**

Nama Peneliti	Judul	Variabel		Metode Penelitian	Hasil
Zulkhaidir (2012)	Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Keterlibatan Kerja terhadap Semangat Kerja Pegawai Kantor Wilayah Badan Pertanahan Nasional Provinsi Aceh	X : Kepemimpinan Lingkungan kerja	Y : Semangat Kerja	Regresi Linier Berganda	Hasil perhitungan dapat diambil suatu kesimpulan bahwa menerima hipotesis alternatif dan menolak hipotesis nol, artinya Kepemimpinan (X1), Lingkungan Kerja (X2), dan Keterlibatan Kerja (X3), sangat berhubungan terhadap Semangat Kerja (Y).
Nelson Guterres (2014)	Pengaruh Kepemimpinan terhadap Budaya Organisasi, Motivasi Kerja dan Kinerja Pegawai Kantor Kepresidenan Timor Leste	X : Kepemimpinan	Y : Budaya organisasi, Motivasi kerja, Kinerja	Path Analysis	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap budaya Organisasi, motivasi dan kinerja pegawai. Budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai. Demikian pula motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai
Hendrianti (2014)	Pengaruh Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja terhadap Motivasi Kerja Karyawan pada PT. Badjatex Bandung	X : Budaya organisasi Lingkungan kerja	Y : Motivasi kerja	Regresi Linier Berganda	Hasil penelitian budaya organisasi (X1) mempunyai pengaruh secara signifikan terhadap Motivasi kerja (Y). Lingkungan Kerja (X2) mempunyai pengaruh secara signifikan terhadap Motivasi kerja (Y).

Fachreza (2015)	Pengaruh Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja, dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dan Dampaknya pada Kinerja Bank Aceh Syariah di Kota Banda Aceh	X : Motivasi kerja Budaya organisasi	Y : Kinerja	Regresi Linier Berganda	Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja, lingkungan kerja, budaya organisasi, kinerja karyawan dan kinerja Bank Aceh Syariah di Kota Banda Aceh saat ini sudah baik. Motivasi kerja, lingkungan kerja, dan budaya organisasi baik secara parsial maupun secara simultan berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan Bank Aceh Syariah di Kota Banda Aceh.
Poni Yanita (2017)	Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja pada Pegawai Kantor Badan Penanggulangan Bencana Daerah Kabupaten Kerinci	X : Kepemimpinan Budaya organisasi Lingkungan kerja	Y : Kepuasan kerja	Regresi Linier Berganda	Hasil analisis menunjukkan bahwa kepemimpinan, budaya organisasi dan lingkungan kerja menimbulkan hal yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja
Esa Yun Putra (2018)	Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Semangat Kerja pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) (Studi Kasus pada Karyawan Divisi Operasional PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 3 Cirebon)	X : Budaya Organisasi	Y : Semangat Kerja	Regresi Linier Sederhana	Hasil penelitian menunjukkan budaya organisasi dan employee engagement berada pada kategori cukup tinggi. Hasil perhitungan sebesar 0,488, artinya variabel budaya organisasi dan semangat kerja memiliki pengaruh yang positif dengan klasifikasi sedang.
Nila Tania (2013)	Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi Kerja Karyawan	X : Budaya Organisasi	Y : Motivasi Kerja	Regresi Linier Sederhana	Budaya organisasi yang terdiri inovasi dan pengambilan resiko (innovation dan risk taking), perhatian terhadap detail organisasi (attention to detail), hasil orientasi (out come orientation), anggota organisasi (people orientation), tim orientasi (Team orientation), sifat agresif (aggressiveness), stabilitas (stability) secara bersama-sama

					berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan di pondok pesantren Assalam
Dahlan Habba (2018)	<i>The Effect of Leadership, Organisational Culture and Work Motivation on Job Satisfaction and Job Performance among Civil Servants in Maros District Technical Working Unit</i>	X :  <i>Leadership Organisational culture Work motivation</i>	Y :  <i>Job Satisfaction Job Performance</i>	Linear Analysis Regression	<i>Job satisfaction has no significant role in explaining the influence of leadership and organizational culture on civil servants performance. A civil servant work motivation is at a high level is proven to increase job satisfaction and create improved civil servants performance. Job satisfaction has a significant role in explaining the effect of work motivation on civil servants performance. The High level of civil servants job satisfaction is what determines the creation of civil servants performance</i>
Fatchuriza Frida Purwanta (2018)	<i>The Influence of Work Motivation, Organizational Culture, and Work Environment on the Work Discipline of Employees PT Inti Karya Persada Tehnik</i>	X :  <i>Motivation Organizational culture Work environment</i>	Y :  <i>Work Discipline Employees</i>	Linear Analysis Regression	<i>There is a significant effect simultaneously, but partially the results show the significant influence on organizational culture (X2) and work environment (X3) variables on work discipline (Y), but work motivation (X1) has no effect on work discipline (Y).</i>
Mohammed Al Shehri (2017)	<i>The Impact of Organizational Culture on Employee Engagement in Saudi Banks</i>	X :  <i>Organizational Culture</i>	Y :  <i>Employee Engagement</i>	Factor Analysis	<i>The results revealed that the enabler factors that contribute most to employee engagement enablers were training and development, organizational communication, reward, and recognition. Results revealed that Islamic culture has an influence on employee engagement in Saudi banks. This influence shown was in Noninterest bearing transactions, and the female segregation rule.</i>

Sumber: Dari Berbagai Jurnal (2019)

### **c. Kerangka Konseptual**

#### **1. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi**

Budaya organisasi yang disosialisasikan dengan motivasi yang baik dapat menentukan kekuatan menyeluruh organisasi, kinerja dan daya saing dalam jangka panjang. Nawawi (2010:33) menjelaskan bahwa “Budaya mempunyai peran penting dalam menentukan pertumbuhan organisasi. Organisasi dapat tumbuh dan berkembang karena budaya organisasi yang terdapat didalamnya mampu merangsang semangat kerja sumber daya manusia didalamnya, sehingga termotivasi untuk bekerja”.

Budaya organisasi penting diperhatikan oleh organisasi, karena menyangkut kebiasaan-kebiasaan yang terjadi dalam hirarki organisasi yang mewakili norma-norma perilaku yang diikuti oleh seluruh anggota organisasi. Budaya yang produktif adalah budaya yang dapat meningkatkan prestasi kerja sehingga menjadikan organisasi lebih kuat dan tujuan organisasi dapat dicapai. Budaya yang tertanam kuat dan nilai-nilai budaya diterima dengan baik, serta pegawai melaksanakan tugas yang seharusnya dilaksanakan dengan norma-norma yang telah ditetapkan akan menunjukkan sejauh mana pegawai dapat termotivasi untuk menyelesaikan tugasnya dengan cepat, tepat, dan benar sesuai dengan standar yang telah ditentukan. Sedangkan budaya organisasi tidak terlaksana dengan baik mengakibatkan sering timbulnya ketidakpercayaan satu sama lain dalam menyelesaikan pekerjaan sehingga tujuan bersama dengan semangat termotivasi untuk menang semakin sulit tercapai. Lebih lanjut dikatakan bahwa sifat khas budaya kerja adalah kemampuan mengelola proses perubahan yang

tujuannya untuk mempengaruhi motivasi pegawai, karena berdasar pada nilai-nilai kebersamaan/integritas, sehingga sedikit demi sedikit sikap perilaku yang negatif akan terkikis dan munculnya nilai-nilai baru yang lebih baik untuk mendorong menjadi lebih optimal. Dengan kata lain, budaya organisasi menjadi pengarah perilaku pegawai untuk mencapai tujuan organisasi.

Hasil penelitian Tania (2013) menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan Pondok Pesantren Assalam. Selanjutnya hasil penelitian Hendrianti (2014) menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan PT. Badjatex Bandung. Kemudian didukung hasil penelitian Guterres (2014) yang memperoleh hasil bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja Pegawai Kantor Kepresidenan Timor Leste.

## **2. Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Motivasi**

Organisasi dalam menjalankan usahanya mempunyai tujuan tertentu, salah satu faktor yang mempengaruhi tujuan organisasi adalah faktor tenaga kerja. Dimana untuk mencapai tujuannya tersebut organisasi perlu memberikan lingkungan kerja yang memadai dan menekan stres kerja, serta memiliki sumber daya manusia yang mempunyai motivasi melalui insentif, agar peningkatan prestasi kerja pegawai dapat dilakukan dengan memberikan dorongan dan rangsangan dari pihak organisasi.

Lingkungan kerja fisik merupakan faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai. Menurut Sedarmayanti (2010:22), dengan lingkungan kerja yang nyaman, baik dan memberikan rasa aman, akan mempengaruhi motivasi sebagai

kegairahan kerja pada pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya. Sementara itu, jika lingkungan kerja yang tidak baik mengakibatkan pegawai kurang termotivasi untuk menyelesaikan pekerjaannya karena dapat mengganggu konsentrasi dan menurunkan semangat pegawai dalam mengerjakan pekerjaannya.

Hasil penelitian Hendrianti (2014) menunjukkan bahwa lingkungan kerja secara parsial berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan pada PT Badjatex Bandung. Selanjutnya hasil penelitian Prakoso (2014) diperoleh bahwa lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan PT. AXA Financial Indonesia Cabang Malang. Demikian juga dengan hasil penelitian Rezita (2014) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel lingkungan kerja terhadap motivasi kerja karyawan di Bank Jatim Cabang Utama Surabaya.

### **3. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Motivasi**

Kepemimpinan merupakan salah satu alasan penentu keberhasilan pencapaian tujuan daripada organisasi. Kepemimpinan memainkan peranan yang dominan, krusial, dan kritis dalam keseluruhan upaya untuk meningkatkan prestasi kerja, baik pada tingkat individual, kelompok dan organisasi. Pengaruh yang besar terhadap motivasi adalah perasaan para pegawai bahwa mereka sedang diperlakukan secara adil. Tampak pemimpin selalu akan dikaitkan dengan kelompok, karena seorang pemimpin tanpa kelompok dan para anggota, tidak akan ada manfaatnya, meskipun individu tersebut mempunyai potensi yang sangat baik untuk menjadi seorang pemimpin. Disamping itu sulit bagi para pegawai

untuk termotivasi mengarahkan usaha yang tinggi terhadap suatu pekerjaan apabila mereka percaya bahwa pimpinan mereka tidak berlaku adil terhadap mereka.

Menurut Kartono (2010:189) bahwa "Kepemimpinan atau *leadership* adalah proses mempengaruhi kegiatan-kegiatan kelompok yang terorganisir dalam usaha-usaha menentukan tujuan dan mencapainya". Kepemimpinan sangat menentukan keberhasilan sebuah organisasi untuk memenangkan persaingan secara berkelanjutan (*sustainable competitive advantage*).

Hasil penelitian Gutierrez (2014) menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi pegawai Kantor Kepresidenan Timor Leste. Selanjutnya hasil penelitian Ningsih (2016) menunjukkan kepemimpinan mempunyai pengaruh sekaligus hubungan yang positif terhadap motivasi kerja karyawan pada PDAM Kota Madiun. Demikian juga hasil penelitian Reni (2015) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan pada PT. Surya Phone di Samarinda.

#### **4. Pengaruh Budaya Organisasi, Lingkungan Kerja dan Kepemimpinan terhadap Motivasi Secara Simultan**

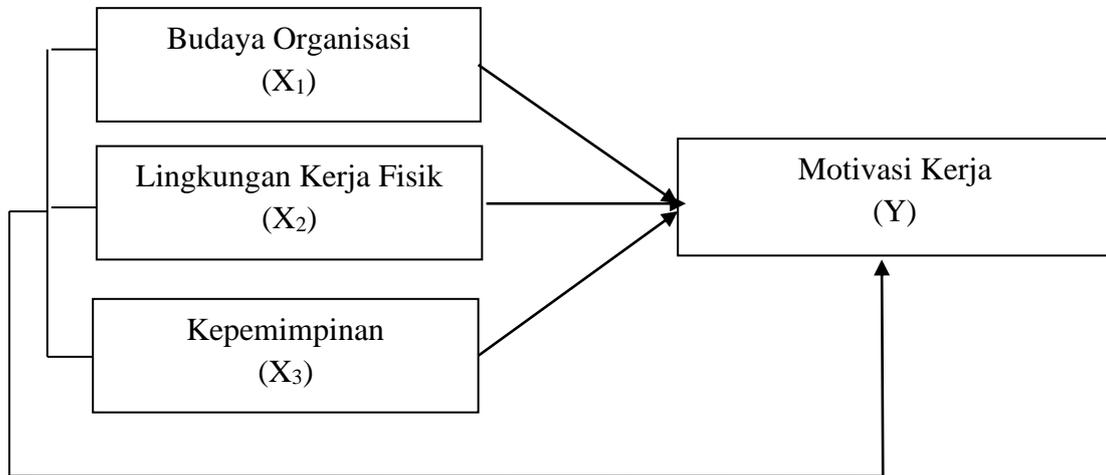
Budaya yang tertanam kuat dan nilai-nilai budaya diterima dengan baik, serta pegawai melaksanakan tugas yang seharusnya dilaksanakan dengan norma-norma yang telah ditetapkan akan menunjukkan sejauh mana pegawai dapat menyelesaikan tugasnya dengan cepat, tepat, dan benar sesuai dengan standar yang telah ditentukan. Lebih lanjut dikatakan bahwa sifat khas budaya organisasi adalah kemampuan mengelola proses perubahan yang tujuannya untuk mencapai

kinerja, karena berdasar pada nilai-nilai kebersamaan/integritas, sehingga sedikit demi sedikit sikap perilaku yang negatif akan terkikis dan munculnya nilai-nilai baru yang lebih baik untuk mendorong menjadi lebih optimal. Dengan kata lain, budaya kerja menjadi pengarah perilaku pegawai untuk mencapai tujuan organisasi.

Menurut Simamora (2011:327) bahwa dalam suatu organisasi modern, peran lingkungan dan adanya motivasi adalah melakukan sejumlah fungsi, antara lain memperkuat organisasi beserta perangkat kerjanya, menerapkan tapal batas artinya menciptakan perbedaan yang jelas antara suatu organisasi dengan organisasi lainnya, memberi standar yang tepat untuk apa yang harus dikatakan dan apa yang dilakukan oleh para pegawai, sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memadu dan membentuk sikap serta perilaku dan motivasi pegawai.

Hasil penelitian Hendrianti (2012) diperoleh budaya organisasi dan lingkungan kerja secara bersama-sama berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan di PT Badjatex Bandung.

Kerangka konseptual penelitian ini dapat dilihat pada Gambar 2.1.



Sumber: Diolah Penulis (2019)

**Gambar 2.1. Kerangka Konseptual**

### C. Hipotesis

Berdasarkan kajian teoritis dan kerangka berpikir yang telah diuraikan di atas, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah:

1. Ada pengaruh budaya organisasi yang signifikan terhadap motivasi kerja karyawan di PT. Coca Cola Amatil Indonesia Cabang Medan.
2. Ada pengaruh lingkungan kerja fisik yang signifikan terhadap motivasi kerja karyawan di PT. Coca Cola Amatil Indonesia Cabang Medan.
3. Ada pengaruh kepemimpinan yang signifikan terhadap motivasi kerja karyawan di PT. Coca Cola Amatil Indonesia Cabang Medan.

4. Ada pengaruh budaya organisasi, lingkungan kerja fisik dan kepemimpinan secara simultan yang signifikan terhadap motivasi kerja karyawan di PT. Coca Cola Amatil Indonesia Cabang Medan.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **A. Pendekatan Penelitian**

Pendekatan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuantitatif. Tujuan penulis menggunakan jenis penelitian kuantitatif adalah agar penulis dapat menggambarkan dan menganalisis Pengaruh Budaya Organisasi, Lingkungan Kerja dan Kepemimpinan terhadap Motivasi Karyawan pada PT. Coca Cola Amatil Indonesia Cabang Medan.

#### **B. Tempat dan Waktu Penelitian**

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

Penelitian ini dilaksanakan di PT. Coca Cola Amatil Indonesia Cabang Medan berkedudukan di Jl. Medan Belawan Km. 14, Simpang Martubung, Medan, Besar, Medan Labuhan.

##### **2. Waktu Penelitian**

Penelitian ini dilakukan pada bulan November 2019 – Desember 2019. Penjelasan lebih lanjut dapat dilihat dari uraian tabel jadwal penelitian berikut ini.

**Tabel 3.1**  
**Daftar Time Skedul**

No	Kegiatan	November 2019				Desember 2019				April 2020				Oktober 2020			
		I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV
1	Riset Awal																
2	Penyusunan proposal																
3	Seminar Proposal																
4	Perbaikan/ACC Proposal																
5	Pengolahan Data																
6	Penyusunan skripsi																
7	Bimbingan																
8	Meja Hijau																

Sumber: Rencana Penelitian, 2019

### C. Definisi Operasional

Untuk memahami variabel-variabel dan memberikan gambaran yang jelas dalam pelaksanaan penelitian, diberikan definisi variabel-variabel yang akan diteliti dalam penelitian ini, yaitu:

**Tabel 3.2**  
**Definisi Operasional**

Variabel Penelitian	Definisi	Indikator-indikator	Skala
Motivasi Kerja (Y)	Suatu proses untuk mencoba mempengaruhi seseorang agar melakukan sesuatu yang kita inginkan (Ranupandojo dan Husnan, 2012:197)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Imbalan yang diterima dalam bentuk gaji</li> <li>2. Tunjangan dan jenis penerimaan lainnya</li> <li>3. Penghargaan</li> <li>4. Kompensasi peningkatan kemampuan</li> <li>5. Pemberian hukuman atas kesalahan yang dilakukan pegawai Ranupandojo dan Husnan (2012:210)</li> </ol>	Likert

Budaya Organisasi (X <sub>1</sub> )	Perangkat sistem nilai-nilai ( <i>value</i> ), keyakinan-keyakinan ( <i>beliefs</i> ), asumsi-asumsi ( <i>assumptions</i> ), atau norma-norma yang telah lama berlaku, disepakati dan diikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah-masalah organisasinya (Sutrisno, 2010:2)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kejujuran</li> <li>2. Ketekunan</li> <li>3. Kreativitas</li> <li>4. Kedisiplinan</li> </ol> Sutrisno, 2010:48)	Likert
Lingkungan Kerja Fisik (X <sub>2</sub> )	Keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitarnya dimana seorang bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan maupun kelompok (Sedarmayanti, 2010:1)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Penerangan</li> <li>2. Suhu udara</li> <li>3. Kelembaban</li> <li>4. Sirkulasi udara</li> <li>5. Suara bising</li> <li>6. Getaran mekanis</li> <li>7. Bau tidak sedap</li> <li>8. Penggunaan warna</li> <li>9. Dekorasi</li> <li>10. Suara musik</li> <li>11. Keamanan kerja</li> </ol> (Sedarmayanti, 2010:21)	Likert
Kepemimpinan (X <sub>3</sub> )	Proses mempengaruhi kegiatan-kegiatan kelompok yang terorganisir dalam usaha-usaha menentukan tujuan dan mencapainya (Kartono, 2010:189)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Memberikan kesempatan berpartisipasi aktif dalam pembuatan kebijakan</li> <li>2. Pembagian tugas disertai pelimpahan wewenang</li> <li>3. Memberikan penjelasan kepada anggota tentang tujuan yang akan dicapai</li> <li>4. Mempunyai hubungan yang baik dengan bawahan</li> <li>5. Memberikan kebebasan untuk bekerjasama dengan orang lain</li> </ol> (Kartono, 2010:34)	Likert

Sumber : Penulis (2019)

## D. Populasi dan Sampel

### 1. Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek/subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang diterapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan. Populasi yang ditentukan dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai yang terdapat pada PT. Coca Cola Amatil Indonesia Cabang Medan berjumlah 107 orang.

### 3.3.2. Sampel

Sampel penelitian adalah sebagian dari populasi yang diambil sebagai sumber data dan dapat mewakili seluruh populasi. Sugiyono (2016:95) mengatakan bahwa sampel adalah sebagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi. Untuk penentuan jumlah sampel digunakan rumus Slovin, sebagai berikut:

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

Di mana :

n = Jumlah sampel

N = Ukuran populasi

e = Standar error

Standar error ditentukan sebesar 10 %. Dari rumus tersebut di atas, maka dapat dihitung jumlah sampel sebagai berikut:

$$n = 107 / (1 + 107 (0,1)^2) = 51,69 \text{ dibulatkan menjadi } 52 \text{ orang.}$$

Berdasarkan perhitungan diatas maka sampel yang diambil dalam penelitian adalah 52 sampel.

### **E. Jenis dan Sumber Data**

Menurut Rusiadi, dkk (2014:21) ada dua jenis data berdasarkan sumbernya yakni:

#### **1. Data Primer**

Data primer adalah data yang diperoleh atau dikumpulkan oleh peneliti secara langsung dari sumber datanya. Data primer disebut juga sebagai data asli atau data baru yang memiliki sifat *up date*. Untuk mendapatkan data primer, peneliti harus mengumpulkan data primer antara lain observasi, wawancara, diskusi terfokus dan penyebaran kuesioner.

#### **2. Data Sekunder**

Data sekunder adalah data yang diperoleh atau dikumpulkan peneliti dari berbagai sumber yang telah ada. Dalam penelitian ini data diperoleh melalui buku teori, karya ilmiah, jurnal yang berhubungan dengan masalah yang diteliti.

### **F. Teknik Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Observasi (*observation*), yaitu dengan melakukan pengamatan terhadap kegiatan yang dilakukan para karyawan perusahaan.
2. Kuisisioner (*questionnaire*) yang diberikan, yaitu pengumpulan data dengan mengajukan daftar pertanyaan yang telah disusun secara terstruktur diberikan kepada karyawan yang dijadikan sampel.

3. Studi dokumentasi (*document study*), yaitu mengumpulkan dan mempelajari data yang diperoleh melalui data-data dari PT. Coca Cola Amatil Indonesia Cabang Medan seperti sejarah singkat perusahaan, struktur organisasi perusahaan.

## **G. Teknik Analisis Data**

### **1. Uji Kualitas Data**

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

Pengujian validitas tiap butir pertanyaan digunakan analisis item, yaitu mengkorelasikan skor tiap butir pertanyaan dengan skor total, yaitu jumlah tiap skor butir pertanyaan. Dalam hal analisis item ini, teknik korelasi untuk menentukan validitas item ini sampai sekarang merupakan teknik yang paling banyak digunakan. Selanjutnya, dalam memberikan interpretasi terhadap koefisien korelasi, item yang mempunyai korelasi positif dan tinggi menunjukkan bahwa item tersebut mempunyai validitas yang tinggi pula.

Menurut Sugiyono (2016:114), syarat minimum yang dianggap memenuhi syarat adalah kalau nilai  $r > 0,30$ . Jadi korelasi antara butir dengan total skor kurang dari 0,30 maka butir dalam instrument tersebut dinyatakan tidak valid.

#### **b. Uji Reliabilitas**

Uji reliabilitas berguna untuk mengetahui apakah hasil kuisioner dapat dipercaya atau tidak. Uji reliabilitas instrument dapat dilakukan secara eksternal maupun internal. Secara eksternal dilakukan dengan *test retest (stability)*, *equivalent*, dan gabungan keduanya. Secara internal reliabilitas instrument dapat

diuji dengan menganalisis konsistensi butir-butir yang ada pada instrumen dengan teknik tertentu.

Menurut Sugiyono (2012:122), pengujian reliabilitas dengan internal consistency dilakukan dengan cara mencobakan instrumen sekali saja, kemudian data yang diperoleh dianalisis dengan teknik tertentu. Hasil analisis dapat digunakan untuk memprediksi reliabilitas instrument.

Perhitungan reabilitas internal pada penelitian ini menggunakan analisis yang dikembangkan oleh Alpha Cronbach. Pada uji ini dinilai reliabel jika lebih besar dari 0,6 dimana kriterianya sebagai berikut:

$\alpha \geq 0,6$  artinya instrument reliabel

$\alpha < 0,6$  artinya instrument tidak reliabel

## **2. Uji Asumsi Klasik**

### **a. Uji Normalitas**

Uji ini dilakukan untuk menunjukkan simetris tidaknya distribusi data. Uji normalitas akan dideteksi melalui analisa grafis yang dihasilkan melalui perhitungan regresi dengan SPSS versi 20.0. Dasar pengambilan keputusan yaitu :

- 1) Jika data menyebar sekitar garis diagonal dan mengikuti arah diagonal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.
- 2) Jika data menyebar jauh dari garis diagonal atau tidak mengikuti arah garis diagonal maka model tersebut tidak memenuhi asumsi normalitas.

### **b. Uji Heteroskedastisitas**

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah sebuah group mempunyai varians yang sama diantara group tersebut yang disebut homoskedastisitas atau tidak mempunyai varians yang sama yang disebut heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah homokedasitas atau dengan kata lain tidak terjadi heterokedastisitas.

### **c. Uji Multikolinearitas**

Uji multikolinearitas dilakukan untuk mengetahui ada tidaknya hubungan linear diantara variabel bebas dalam model regresi. Variabel bebas tidak menunjukkan gejala multikolinearitas hasil uji VIF menunjukkan nilai kurang dari 10 ( $VIF < 10$ ) (Sugiyono, 2012:225).

## **3. Regresi Linier Berganda**

Metode analisis yang digunakan untuk mengetahui Pengaruh Budaya Organisasi, Lingkungan Kerja Fisik dan Kepemimpinan terhadap Motivasi Karyawan pada PT. Coca Cola Amatil Indonesia Cabang Medan adalah metode regresi linier berganda dengan persamaan umum:

$$Y = b_0 + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3$$

Dimana:  $Y$  = Motivasi Kerja

$b_0$  = Konstanta

$X_1$  = Budaya Organisasi

$X_2$  = Lingkungan Kerja

$X_3$  = Kepemimpinan

$b_1, b_2, b_3$  = Koefisien regresi

#### 4. Pengujian Kesesuaian

##### a. Uji t (Uji Parsial)

Untuk melihat pengaruh dari X terhadap Y dilakukan Uji-t sebagai berikut, dengan kriteria pengujian menurut Sugiyono (2016:94):

- 1) Jika  $t_{hitung} > t_{tabel}$   $H_0$  ditolak,  $H_1$  diterima, artinya variabel X berpengaruh nyata terhadap variabel Y.
- 2) Jika  $t_{hitung} \leq t_{tabel}$   $H_0$  diterima,  $H_1$  ditolak, artinya variabel X tidak berpengaruh nyata terhadap variabel Y.

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

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

Uji F digunakan untuk untuk menguji pengaruh variabel bebas secara bersama-sama terhadap variabel terikat. Hipotesis yang akan diuji adalah:

$$H_0: \beta_i = 0, i = 1, 2, 3$$

$$H_1: \text{tidak semua } \beta_i = 0$$

Kriteria pengujian:

- 1)  $H_0$  ditolak: jika  $F_{hitung} \geq F_{tabel}$ , artinya variabel bebas secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat.
- 2)  $H_0$  diterima jika  $F_{hitung} < F_{tabel}$ , artinya variabel bebas secara bersama-sama tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat.

### c. Uji Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi  $R^2$  pada intinya mengukur kadar pengaruh (dominasi) variabel bebas terhadap variabel tidak bebas. Nilai koefisien determinasi berkisar antara 0 dan 1 atau  $0 < R^2 < 1$ . Nilai koefisien determinasi yang kecil, berarti kemampuan variabel bebas dalam menjelaskan variasi variabel tidak bebas terbatas. Nilai koefisien determinasi yang mendekati 1, berarti variabel bebas memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memperkirakan variasi pada variabel tidak bebas.

$$D = R^2 \times 100 \% \text{ (Sugiyono, 2012:195).}$$

Keterangan:

D = Kode koefisien

$R^2$  = Koefisien Determinasi

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

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

##### **1. Sejarah Singkat Perusahaan**

PT. Coca Cola Amatil Indonesia Cabang Medan adalah salah satu dari anak perusahaan The Coca Cola Company yang berpusat di Atlanta, USA. Minuman coca cola ditemukan oleh seorang farmasi dari Atlanta, USA, yang bernama Dr. John S. Pemberton pada awal bulan Mei 1886. Ia membuat sirup karamel berwarna dalam sebuah ketel kuningan di kebun belakang rumahnya. Rekan kerja dan pengurus keuangan bisnis Dr. Pemberton, yaitu Frank M. Robinson kemudian menyarankan untuk memakai tulisan “coca-cola” dengan huruf-huruf miring yang sekarang menjadi terkenal di seluruh dunia.

Pada tahun 1892, PT. Coca Cola Company di Atlanta, Amerika Serikat berubah nama menjadi The Coca Cola Company dan menjadi kantor pusat Coca cola di seluruh dunia. Di Indonesia sendiri, pabrik coca cola mulai berdiri pada tahun 1971 dan untuk pabrik Medan berdiri pada tahun 1973 dengan nama PT. Braseries Del Indonesia. Tetapi pada tahun 1995, Coca Cola Amatil Australia yang merupakan perusahaan pembotolan terbesar di dunia untuk pabrikasi, distribusi, dan pemasaran produk The Coca Cola Company mengambil alih semua pabrik pembotolan coca cola di Indonesia sehingga pabrik coca cola Medan berganti nama menjadi PT. Coca Cola Amatil Indonesia Cabang Medan. PT. Coca Cola Amatil Indonesia Cabang Medan saat ini telah mempunyai 700 tenaga kerja dan memproduksi 5 jenis minuman yaitu, coca cola, fanta, sprite, frestea,

dan minute maid pulpy orange dengan berbagai ukuran dalam 2 kemasan yaitu botol kaca dan PET. Untuk kemasan kaleng dan produk lainnya seperti aquarius, coke diet, minute maid fresh dan minute maid nutri boost tidak diproduksi di Medan tetapi didatangkan dari pabrik pusat di Cibitung, Bekasi. Produk yang dihasilkan oleh pabrik coca cola Medan dipasarkan ke sejumlah daerah diantaranya seluruh daerah di Sumatera Utara, Nangroe Aceh Darussalam bahkan sampai di Kepulauan Batam.

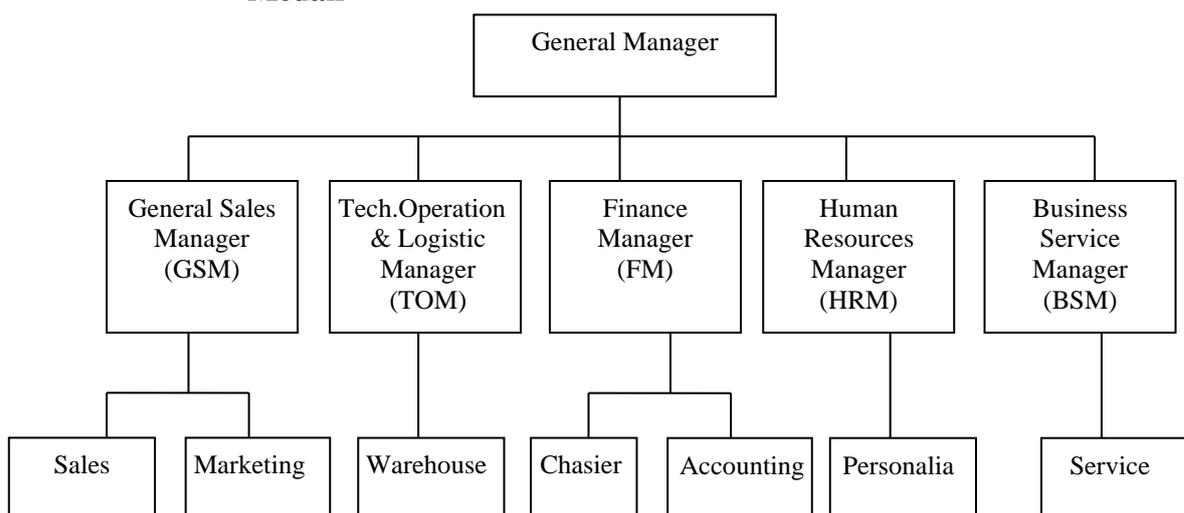
PT. Coca Cola Amatil Indonesia Cabang Medan memiliki lebih dari 10.000 pengecer produk coca cola. Hal ini membuat produk coca cola semakin mudah untuk diperoleh dimana saja dengan harga yang terjangkau oleh semua lapisan masyarakat. PT. Coca Cola Amatil Indonesia Cabang Medan telah memiliki berbagai izin, diantaranya izin lokasi, izin usaha tetap, AMDAL (Analisa Dampak Lingkungan), UKL-UPL, izin gangguan, IMB, dan lain-lain. Hasil produksi utamanya adalah produk minuman, dimana produk ini sudah memiliki atau mendapat registrasi dari badan POM dan memiliki sertifikat Halal dari LP POM MUI untuk semua produk minuman yang dihasilkan. PT. Coca Cola Amatil Indonesia Cabang Medan telah menerapkan sistem mutu, yaitu GMP, ISO, dan HACCP.

## **2. Struktur Organisasi Perusahaan**

Struktur organisasi di PT. Coca Cola Amatil Indonesia Cabang Medan disusun berdasarkan pertimbangan atas fungsi-fungsi yang dibutuhkan seiring dengan perkembangan usaha. Perusahaan menerapkan struktur organisasi dengan sistem lini dan staf. Pimpinan tertinggi dipegang oleh Presiden Direktur yang

berkedudukan di kantor pusat, sedangkan yang berkedudukan di kantor perusahaan dipimpin oleh General Manager. General manager bertanggung jawab terhadap kegiatan operasional perusahaan untuk memimpin divisi-divisi yang ada dan bertanggung jawab kepada kantor pusat. Struktur organisasi PT. Coca Cola Amatil Indonesia Cabang Medan dapat dilihat pada Gambar 4.1.

**Gambar 4.1 Struktur Organisasi PT. Coca Cola Amatil Indonesia Cabang Medan**



Sumber: PT. Coca Cola Amatil Indonesia Cabang Medan (2020)

Uraian tugas masing-masing unit struktur organisasi adalah sebagai berikut:

1. *General Manager* bertanggung jawab untuk:
  - a. Memimpin semua kegiatan perusahaan dengan pencapaian tujuan perusahaan yang telah ditetapkan.
  - b. Menentukan kebijakan perusahaan.
  - c. Melakukan bimbingan dan pembinaan serta pengawasan terhadap karyawan.

2. *General Sales Manager (GSM)* bertanggung jawab untuk:
  - a. Mengkoordinir, mengawasi dan mengendalikan aktivitas penjualan dari sales administrasi.
  - b. Mengkoordinir team sales melalui sales supervisor yang ditempatkan sesuai wilayah masing-masing.
  - c. Bertanggung jawab atas pemanfaatan inventaris perusahaan secara maksimal untuk mencapai sasaran yang ditentukan.
  - d. Bertanggung jawab atas penyelesaian laporan-laporan rutin dan tidak rutin secara aktual dan tepat waktu
3. *Tech.Operation & Logistic Manager (TOM)* bertanggung jawab untuk:
  - a. Memasukkan data ke sistem komputer terhadap semua order-order dari langganan.
  - b. Memastikan semua order-order terhadap barang yang sudah diterima langganan.
  - c. Memproses semua faktur dari langganan serta membuat nota retur.
  - d. Mengajukan proses pendaftaran langgan baru dan perubahan data langganan dengan melengkapi bukti-bukti pendukung yang telah ditetapkan.
4. *Finance Manager (FM)* bertanggung jawab untuk:
  - a. Merencanakan anggaran pendapatan dan biaya bersama-sama dengan kepada bidang lainnya.
  - b. Mengatur arus kas dan posisi likuiditas perusahaan.

- c. Menyetujui pengeluaran uang sesuai dengan bukti pembayaran yang sah.
  - d. Bertanggung jawab atas proses akuntansi dan pelaporannya.
  - e. Mencatat seluruh transaksi yang terjadi di perusahaan.
  - f. Membuat laporan keuangan serta laporan manajemen lainnya.
5. *Human Resources Manager* (HRM) bertanggung jawab untuk:
- a. Menyusun rencana jangka panjang dan jangka pendek di bidang pendidikan, keselamatan, kesejahteraan dan pelayanan kesehatan.
  - b. Merumuskan kebijakan program pengembangan sumber daya manusia
  - c. Melaksanakan dan mengevaluasi survei kepuasan pelanggan.
  - d. Melakukan konsultasi dan bimbingan kepada unit kerja mengenai pelaksanaan kebijakan-kebijakan bidang pengadaan barang.
6. *Business Service Manager* (BSM) bertanggung jawab untuk:
- a. Mengajukan dan memproses pengadaan barang (*hardware, spare part* dan aksesoris) komputer.
  - b. Melaksanakan perbaikan dan *upgrade hardware, software* serta jaringan intranet (LAN) & internet (WAN).
  - c. *Updating website* perusahaan
  - d. Mem-*backup database* dari server intranet (LAN) dan internet (WAN).
7. *Sales* bertanggung jawab untuk:
- a. Menerima/mengambil orderan pada setiap outlet yang dikunjungi.

- b. Mencari langganan atau relasi baru, serta berusaha untuk memikat langganan agar terdorong untuk mengadakan pembelian.
  - c. Memberikan informasi kepada langganan pembelian di setiap outlet apabila ada potongan harga yang diberikan pihak PT. Coca Cola Amatil Indonesia Cabang Medan.
8. *Marketing* bertanggung jawab untuk:
- a. Membantu team penjualan dalam memeriksa mutu produk dan mempunyai wewenang untuk menarik produk dari outlet jika produk sudah tidak layak di jual.
  - b. Menyampaikan informasi tentang kegiatan pesaing (competitor) di outlet dan juga informasi mengenai produk.
  - c. Bertanggung jawab mengenai keberadaan informasi tentang produk.
9. *Warehouse* bertanggung jawab untuk:
- a. Produk-produk yang disimpan dalam gudang.
  - b. Mengawasi semua produk yang masuk dan keluar dari gudang.
10. *Cashier* bertanggung jawab untuk:
- a. Bertanggung jawab atas keamanan dan kelancaran atas penerimaan dan pengeluaran kas.
  - b. Mencatat bukti kas penerimaan dan bukti pengeluaran ke dalam daftar kas harian.
11. *Accounting* bertanggung jawab untuk:
- a. Melakukan pencatatan atas mutasi akuntansi dan memeriksa kebenaran atas pencatatan semua transaksi.

- b. Memberi no. akun/kode akun terhadap semua transaksi klaim. Memeriksa kesesuaian jurnal transaksi dan memastikan semua transaksi sudah dilengkapi dengan bukti pendukungnya.
12. Personalia bertanggung jawab untuk:
- a. Melakukan penarikan tenaga kerja pada saat dibutuhkan perusahaan.
  - b. Melakukan penjadwalan shif pada karyawan bagian produksi.
13. Service bertanggung jawab untuk:
- a. Perbaiki mesin-mesin yang dioperasikan agar mesin tetap siap pakai.
  - b. Melakukan pemeliharaan mesin-mesin dan mengganti sparepart mesin yang sudah waktunya untuk diganti.

### 3. Deskripsi Data Penelitian

#### a. Karakteristik Responden

Responden yang dipilih peneliti dapat dibedakan berdasarkan jenis kelamin, usia dan pendidikan. Distribusi responden berdasarkan jenis kelamin disajikan dalam Tabel 4.1. Sebagian besar karyawan responden adalah laki-laki, yaitu 61,54 %, sedangkan perempuan hanya 38,46 % dari semua responden.

**Tabel 4.1. Distribusi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

No	Jenis Kelamin	Jumlah (orang)	Persentase (%)
1	Laki-laki	32	61,54
2	Perempuan	20	38,46
	Jumlah	52	100,00

Sumber: Hasil Angket, 2020

Berdasarkan segi usia, responden didistribusikan menjadi 4 kelompok, yaitu responden yang berusia dari 21 tahun sampai 30 tahun, antara 31 tahun sampai 40 tahun, antara 41 tahun sampai 50 tahun, dan 51 sampai 60 tahun ke atas. Distribusi responden berdasarkan usia disajikan dalam Tabel 4.2.

Kebanyakan responden (34,62 %) pada penelitian ini sebagian besar berusia 31 – 40 tahun dan yang paling sedikit (11,54 %) adalah usia 51 – 60 tahun.

**Tabel 4.2. Distribusi Responden Berdasarkan Usia**

No	Usia	Jumlah (orang)	Persentase (%)
1	21 – 30 tahun	13	25,00
2	31 – 40 tahun	18	34,62
3	41 – 50 tahun	15	28,85
4	51 – 60 tahun	6	11,54
	Jumlah	52	100,00

Sumber: Hasil Angket, 2020

Tingkat pendidikan juga mempengaruhi cara bekerja. Distribusi responden berdasarkan tingkat pendidikan terakhir disajikan dalam Tabel 4.3. Dilihat dari tingkat pendidikan responden sebagian besar adalah Sarjana (60,00 %) dan yang paling kecil adalah tamatan Magister (S2), yakni 10,00 %.

**Tabel 4.3. Distribusi Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan**

No	Tingkat Pendidikan	Jumlah (orang)	Persentase (%)
1	SMA/Sederajat	-	-
2	Diploma I/II/III/IV	16	30,77
3	Sarjana (S1)	25	48,08
4	Magister (S2)	11	21,15
	Jumlah	52	100,00

Sumber: Hasil Angket, 2020

## **B. Pembahasan Hasil Penelitian**

### **1. Deskriptif Variabel Penelitian**

#### **a. Deskriptif Variabel Budaya Organisasi (X<sub>1</sub>)**

Budaya organisasi adalah sehimpunan nilai atau prinsip, tradisi dan cara bekerja yang dianut bersama dan mempengaruhi perilaku serta tindakan para anggota organisasi. Budaya organisasi akan menentukan gaya manajemen serta cara kerja karyawan dalam instansi sehari-hari. Tanggapan responden mengenai

budaya organisasi pada PT. Coca Cola Amatil Indonesia Cabang Medan disajikan dalam Tabel 4.4.

**Tabel 4.4. Tanggapan Responden Terhadap Budaya Organisasi Pada PT. Coca Cola Amatil Indonesia Cabang Medan**

Pernyataan	Sangat Setuju		Setuju		Kurang Setuju		Tidak Setuju		Sangat Tidak Setuju	
	Jlh	%	Jlh	%	Jlh	%	Jlh	%	Jlh	%
Butir 1	10	19.23	20	38.46	8	15.38	5	9.62	9	17.31
Butir 2	11	21.15	17	32.69	14	26.93	4	7.69	6	11.54
Butir 3	7	13.46	20	38.46	16	30.77	2	3.85	7	13.46
Butir 4	13	25.00	19	36.54	13	25.00	4	7.69	3	5.77
Butir 5	4	7.69	17	32.69	21	40.39	7	13.46	3	5.77
Butir 6	0	0.00	18	34.62	17	32.69	13	25.00	4	7.69
Butir 7	10	19.23	18	34.62	15	28.84	4	7.69	5	9.62
Butir 8	13	25.00	18	34.62	10	19.23	4	7.69	7	13.46

Sumber: Hasil Angket, 2020

Berdasarkan Tabel 4.4 dapat dijelaskan bahwa:

1. Sebagian besar responden menyatakan bahwa atasan mendorong saya agar bekerja dengan jujur, yaitu 38,46 % setuju ditambah dengan 19,23 % sangat setuju. Responden yang menyatakan atasan tidak mendorong saya agar bekerja dengan jujur sebesar 15,38 % kurang setuju, 9,62 % tidak setuju dan 17,31 % sangat tidak setuju.
2. Sebagian besar responden menyatakan bahwa dalam hal untuk mencapai keberhasilan pelaksanaan pekerjaan, pimpinan memberi penjelasan kepada saya bahwa kejujuran sangat penting, yaitu 32,69 % setuju ditambah 21,15 % sangat setuju. Persentase responden yang menyatakan dalam hal untuk mencapai keberhasilan pelaksanaan pekerjaan, pimpinan kurang memberi penjelasan kepada saya bahwa kejujuran sangat penting sebesar 26,93 % kurang setuju, 7,69 % tidak setuju dan 11,54 % sangat tidak setuju.

3. Sebagian besar responden menyatakan bahwa dalam melaksanakan pekerjaan saya bekerja dengan kesungguhan tanpa ada paksaan, yaitu 38,46 % setuju ditambah dengan 13,46 % sangat setuju. Persentase responden yang menyatakan dalam melaksanakan pekerjaan saya bekerja dengan kesungguhan dengan ada paksaan sebesar 30,77 % kurang setuju, 3,85 % tidak setuju dan 13,46 % sangat tidak setuju.
4. Sebagian besar responden menyatakan bahwa dalam melaksanakan pekerjaan yang menjadi tanggung jawab saya, dilakukan dengan penuh kesadaran tanpa merasa terpaksa, yaitu 36,54 % setuju ditambah 25,00 % sangat setuju. Persentase responden yang menyatakan bahwa dalam melaksanakan pekerjaan yang menjadi tanggung jawab saya, dilakukan dengan merasa terpaksa sebesar 25,00 % kurang setuju, 7,69 % tidak setuju dan 5,77 % sangat tidak setuju.
5. Sebagian besar responden menyatakan bahwa saya kurang berinisiatif dalam mengatasi masalah dalam pekerjaan, yaitu 40,39 % kurang setuju, ditambah dengan 13,46 % tidak setuju dan 5,77 % sangat tidak setuju. Persentase responden yang menyatakan saya berinisiatif dalam mengatasi masalah dalam pekerjaan sebesar 7,69 % sangat setuju dan 32,69 % setuju.
6. Sebagian besar responden menyatakan bahwa saya tidak diberi ruang untuk mencari cara atau metode dalam pelaksanaan pekerjaan agar dapat selesai dengan cepat, tepat dan benar, yaitu 32,69 % kurang setuju ditambah dengan 25,00 % tidak setuju dan 7,69 % sangat tidak setuju. Persentase responden yang menyatakan saya diberi ruang untuk mencari cara atau metode dalam

pelaksanaan pekerjaan agar dapat selesai dengan cepat, tepat dan benar sebesar 0 % sangat setuju dan 34,62 % setuju.

7. Sebagian besar responden menyatakan bahwa terhadap peraturan-peraturan yang berlaku, saya didorong oleh pimpinan untuk mentaatinya, yaitu 34,62 % setuju ditambah 19,23 % sangat setuju. Persentase responden yang menyatakan terhadap peraturan-peraturan yang berlaku, saya tidak didorong oleh pimpinan untuk mentaatinya sebesar 28,84 % kurang setuju, 7,69 % tidak setuju dan 9,62 % sangat tidak setuju.
8. Sebagian besar responden menyatakan bahwa karena kewajiban saya sebagai karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan, maka pimpinan selalu mendorong untuk tepat waktu menyelesaikan pekerjaan, yaitu 34,62 % setuju ditambah 25,00 % sangat setuju. Persentase responden yang menyatakan karena kewajiban saya sebagai karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan, maka pimpinan tidak selalu mendorong untuk tepat waktu menyelesaikan pekerjaan sebesar 19,23 % kurang setuju, 7,69 % tidak setuju dan 13,46 % sangat tidak setuju.

#### **b. Deskriptif Variabel Lingkungan Kerja ( $X_2$ )**

Lingkungan kerja merupakan segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang diembankan. Indikator yang digunakan untuk mengetahui kondisi lingkungan kerja dalam penelitian ini adalah penerangan, suhu udara, kelembaban, sirkulasi udara, suara bising, getaran mekanis, bau tidak sedap, penggunaan warna, dekorasi, suara musik, dan keamanan kerja. Tanggapan responden mengenai

lingkungan kerja pada PT. Coca Cola Amatil Indonesia Cabang Medan dapat dilihat pada Tabel 4.5.

**Tabel 4.5. Tanggapan Responden Terhadap Lingkungan Kerja Pada PT. Coca Cola Amatil Indonesia Cabang Medan**

Pernyataan	Sangat Setuju		Setuju		Kurang Setuju		Tidak Setuju		Sangat Tidak Setuju	
	Jlh	%	Jlh	%	Jlh	%	Jlh	%	Jlh	%
Butir 1	12	23.08	24	46.15	8	15.38	5	9.62	3	5.77
Butir 2	3	5.77	20	38.46	20	38.47	8	15.38	1	1.92
Butir 3	8	15.38	28	53.85	7	13.46	7	13.46	2	3.85
Butir 4	9	17.31	30	57.69	6	11.54	6	11.54	1	1.92
Butir 5	3	5.77	26	50.00	7	13.46	14	26.92	2	3.85
Butir 6	7	13.46	20	38.46	12	23.08	6	11.54	7	13.46
Butir 7	4	7.69	19	36.54	17	32.70	11	21.15	1	1.92
Butir 8	9	17.31	25	48.08	7	13.45	6	11.54	5	9.62
Butir 9	8	15.38	25	48.08	9	17.31	9	17.31	1	1.92
Butir 10	1	1.92	28	53.85	10	19.23	5	9.62	8	15.38
Butir 11	7	13.46	28	53.85	9	17.30	6	11.54	2	3.85
Butir 12	6	11.54	27	51.92	10	19.23	7	13.46	2	3.85
Butir 13	7	13.46	22	42.31	15	28.85	7	13.46	1	1.92
Butir 14	6	11.54	28	53.85	9	17.31	8	15.38	1	1.92
Butir 15	9	17.31	22	42.31	14	26.91	5	9.62	2	3.85
Butir 16	11	21.15	19	36.54	11	21.16	7	13.46	4	7.69
Butir 17	7	13.46	25	48.08	12	23.08	7	13.46	1	1.92
Butir 18	9	17.31	24	46.15	13	25.00	5	9.62	1	1.92
Butir 19	8	15.38	21	40.38	12	23.09	8	15.38	3	5.77
Butir 20	8	15.38	25	48.08	11	21.16	7	13.46	1	1.92
Butir 21	10	19.23	20	38.46	14	26.92	6	11.54	2	3.85
Butir 22	8	15.38	22	42.31	11	21.16	8	15.38	3	5.77

Sumber: Hasil Angket, 2020

Berdasarkan Tabel 4.5 dapat dijelaskan bahwa:

1. Sebagian besar responden menyatakan bahwa alat penerangan di tempat kerja cukup cerah tetapi tidak menyilaukan mata sehingga saya bekerja lebih nyaman, yaitu 46,15 % setuju ditambah dengan 23,08 % sangat setuju. Responden yang menyatakan alat penerangan di tempat kerja cukup cerah tetapi menyilaukan mata sehingga saya bekerja tidak nyaman sebesar 15,38 % kurang setuju, 9,62 % tidak setuju dan 5,77 % sangat tidak setuju.
2. Sebagian besar responden menyatakan bahwa alat penerangan belum ditata pada tempat yang sesuai dengan kebutuhan sehingga saya tidak dapat bekerja

dengan baik, yaitu 38,47 % kurang setuju ditambah dengan 15,38 % tidak setuju dan 1,92 % sangat tidak setuju. Persentase responden yang menyatakan alat penerangan telah ditata pada tempat yang sesuai dengan kebutuhan sehingga saya dapat bekerja dengan baik sebesar 38,46 % sangat setuju dan 5,77 % setuju.

3. Sebagian besar responden menyatakan bahwa saya dapat bekerja dengan baik karena suhu udara di tempat kerja berada dalam batas toleransi tubuh manusia, yaitu 53,85 % setuju ditambah dengan 15,38 % sangat setuju. Persentase responden yang menyatakan saya dapat bekerja dengan baik karena suhu udara di tempat kerja berada dalam batas toleransi tubuh manusia sebesar 13,46 % kurang setuju, 13,46 % tidak setuju dan 3,85 % sangat tidak setuju.
4. Sebagian besar responden menyatakan bahwa di ruangan tempat saya bekerja, suhu udara tidak mengganggu kondisi tubuh, yaitu 57,69 % setuju ditambah 17,31 % sangat setuju. Persentase responden yang menyatakan bahwa di ruangan tempat saya bekerja, suhu udara mengganggu kondisi tubuh sebesar 11,54 % kurang setuju, 11,54 % tidak setuju dan 1,92 % sangat tidak setuju.
5. Sebagian besar responden menyatakan bahwa di tempat saya bekerja, kelembaban sudah baik sehingga tidak mengganggu kesehatan, yaitu 50,00 % setuju ditambah dengan 5,77 % sangat setuju. Persentase responden yang menyatakan di tempat saya bekerja, kelembaban belum baik sehingga mengganggu kesehatan sebesar 13,64 % kurang setuju, 26,92 % tidak setuju dan 3,85 % sangat tidak setuju.

6. Sebagian besar responden menyatakan bahwa kelembaban udara di tempat kerja yang ada saat ini telah mendukung dalam aktivitas tubuh untuk bekerja dengan baik, yaitu 38,46 % setuju ditambah 13,46 % sangat setuju. Persentase responden yang menyatakan bahwa kelembaban udara di tempat kerja yang ada saat ini belum mendukung dalam aktivitas tubuh untuk bekerja dengan baik sebesar 23,08 % kurang setuju, 11,54 % tidak setuju dan 13,46 % sangat tidak setuju.
7. Sebagian besar responden menyatakan bahwa sirkulasi udara di tempat saya bekerja belum lancar, sehingga dapat mengurangi motivasi dalam bekerja, yaitu 32,70 % kurang setuju ditambah 21,15 % tidak setuju dan 1,92 % sangat tidak setuju. Persentase responden yang menyatakan sirkulasi udara di tempat saya bekerja cukup lancar, sehingga dapat meningkatkan motivasi dalam bekerja sebesar 7,69 % sangat setuju dan 36,54 % sangat tidak setuju.
8. Sebagian besar responden menyatakan bahwa kondisi udara di tempat saya bekerja tidak menimbulkan kesesakan, yaitu 48,08 % setuju ditambah 17,31 % sangat setuju. Persentase responden yang menyatakan kondisi udara di tempat saya bekerja menimbulkan kesesakan sebesar 13,45 % kurang setuju, 11,54 % tidak setuju dan 9,62 % sangat tidak setuju.
9. Sebagian besar responden menyatakan bahwa di tempat saya bekerja tidak terdapat suara bising yang dapat mengganggu konsentrasi saat bekerja, yaitu 48,08 % setuju ditambah 15,38 % sangat setuju. Persentase responden yang menyatakan di tempat saya bekerja terdapat suara bising yang dapat

mengganggu konsentrasi saat bekerja sebesar 17,31 % kurang setuju, 17,31 % tidak setuju dan 1,92 % sangat tidak setuju.

10. Sebagian besar responden menyatakan bahwa percakapan antara sesama karyawan tidak mengganggu konsentrasi karyawan lainnya yang sedang bekerja, yaitu 53,85 % setuju ditambah 1,92 % sangat setuju. Persentase responden yang menyatakan percakapan antara sesama karyawan mengganggu konsentrasi karyawan lainnya yang sedang bekerja sebesar 19,23 % kurang setuju, 9,62 % tidak setuju dan 15,38 % sangat tidak setuju.
11. Sebagian besar responden menyatakan bahwa tidak terdapat getaran mekanis yang kuat dari mesin di tempat saya kerja, yaitu 53,85 % setuju ditambah dengan 13,46 % sangat setuju. Responden yang menyatakan terdapat getaran mekanis yang kuat dari mesin di tempat saya kerja sebesar 17,30 % kurang setuju, 11,54 % tidak setuju dan 3,85 % sangat tidak setuju.
12. Sebagian besar responden menyatakan bahwa ruang kerja tidak terganggu dengan getaran mekanis yang timbul dari aktivitas lingkungan sekitar kantor, yaitu 51,92 % setuju ditambah dengan 11,54 % sangat setuju. Persentase responden yang menyatakan ruang kerja terganggu dengan getaran mekanis yang timbul dari aktivitas lingkungan sekitar kantor sebesar 19,23 % kurang setuju, 13,46 % tidak setuju dan 3,85 % sangat tidak setuju.
13. Sebagian besar responden menyatakan bahwa tidak terdapat aroma bau yang mengganggu pernafasan di tempat kerja, yaitu 42,31 % setuju ditambah dengan 13,46 % sangat setuju. Persentase responden yang menyatakan

terdapat aroma bau yang mengganggu pernafasan di tempat kerja sebesar 28,85 % kurang setuju, 13,46 % tidak setuju dan 1,92 % sangat tidak setuju.

14. Sebagian besar responden menyatakan bahwa jika terdapat aroma tidak sedap di tempat saya bekerja, maka dapat segera diatasi hingga kesumbernya, yaitu 53,85 % setuju ditambah 11,54 % sangat. Persentase responden yang menyatakan bahwa jika terdapat aroma tidak sedap di tempat saya bekerja, maka tidak segera diatasi sebesar 17,31 % kurang setuju, 15,38 tidak setuju dan 1,92 % sangat tidak setuju.

15. Sebagian besar responden menyatakan bahwa tata warna di tempat bekerja membuat saya merasa nyaman, yaitu 42,31 % setuju ditambah dengan 17,31 % sangat setuju. Persentase responden yang menyatakan tata warna di tempat bekerja membuat saya merasa tidak nyaman sebesar 26,91 % kurang setuju, 9,62 % tidak setuju dan 3,85 % sangat tidak setuju.

16. Sebagian besar responden menyatakan bahwa tata warna yang ada di ruangan kerja tidak mengganggu pandangan mata sehingga membuat saya betah bekerja, yaitu 36,54 % setuju ditambah 21,15 % sangat setuju. Persentase responden yang menyatakan bahwa tata warna yang ada di ruangan kerja mengganggu pandangan mata sehingga membuat saya tidak betah bekerja sebesar 21,16 % kurang setuju, 13,46 % tidak setuju dan 7,69 % sangat tidak setuju.

17. Sebagian besar responden menyatakan bahwa dekorasi ruangan dirancang dengan baik agar dapat menciptakan gairah kerja, yaitu 48,08 % setuju ditambah 13,46 % sangat setuju. Persentase responden yang menyatakan

dekorasi ruangan belum dirancang dengan baik sebesar 23,08 % kurang setuju, 13,46 % tidak setuju dan 1,92 % sangat tidak setuju.

18. Sebagian besar responden menyatakan bahwa dekorasi ruangan yang ada saat ini tidak menghambat pergerakan saya dalam melakukan pekerjaan, yaitu 46,15 % setuju ditambah 17,31 % sangat setuju. Persentase responden yang menyatakan dekorasi ruangan yang ada saat ini menghambat pergerakan saya dalam melakukan pekerjaan sebesar 25,00 % kurang setuju, 9,62 % tidak setuju dan 1,92 % sangat tidak setuju.

19. Sebagian besar responden menyatakan bahwa jika ada alunan musik di tempat saya bekerja, hal tersebut tidak menghambat penyelesaian pekerjaan, yaitu 40,38 % setuju ditambah 15,38 % sangat setuju. Persentase responden yang menyatakan jika ada alunan musik di tempat saya bekerja, hal tersebut tidak menghambat penyelesaian pekerjaan sebesar 23,09 % kurang setuju, 15,38 % tidak setuju dan 5,77 % sangat tidak setuju.

20. Sebagian besar responden menyatakan bahwa suara musik tidak menjadi sumber keriuhan bagi karyawan pada pelaksanaan pekerjaan, yaitu 48,08 % setuju ditambah 15,38 % sangat setuju. Persentase responden yang menyatakan suara musik menjadi sumber keriuhan bagi karyawan pada pelaksanaan pekerjaan sebesar 21,16 % kurang setuju, 13,46 % tidak setuju dan 1,92 % sangat tidak setuju.

21. Sebagian besar responden menyatakan bahwa sistem keamanan dalam kantor dapat menjamin karyawan terhindar dari gangguan, yaitu 38,46 % setuju ditambah 19,23 % sangat setuju. Persentase responden yang menyatakan

sistem keamanan dalam kantor tidak dapat menjamin karyawan terhindar dari gangguan sebesar 26,92 % kurang setuju, 11,54 % tidak setuju dan 3,85 % sangat tidak setuju.

22. Sebagian besar responden menyatakan bahwa setiap gangguan yang timbul dapat segera di atasi tanpa mengganggu pelaksanaan pekerjaan, yaitu 42,31 % setuju ditambah 15,38 % sangat setuju. Persentase responden yang menyatakan setiap gangguan yang timbul tidak dapat segera di atasi sebesar 21,16 % kurang setuju, 15,38 % tidak setuju dan 5,77 % sangat tidak setuju.

### c. Deskriptif Variabel Kepemimpinan (X<sub>3</sub>)

Kepemimpinan mempunyai peranan yang kuat untuk dapat mempengaruhi orang lain dalam mencapai tujuan organisasi. Terdapat banyak gaya orang untuk melaksanakan kepemimpinannya, tetapi pada dasarnya gaya tersebut tidak dapat terlepas dari watak atau sifat serta kebiasaan atau latar belakang dari pemimpin yang bersangkutan. Tanggapan responden atas pernyataan mengenai kepemimpinan dapat dilihat pada Tabel 4.6.

**Tabel 4.6. Tanggapan Responden Terhadap Kepemimpinan Pada PT. Coca Cola Amatil Indonesia Cabang Medan**

Pernyataan	Sangat Setuju		Setuju		Kurang Setuju		Tidak Setuju		Sangat Tidak Setuju	
	Jlh	%	Jlh	%	Jlh	%	Jlh	%	Jlh	%
Butir 1	13	25.00	18	34.62	11	21.14	5	9.62	5	9.62
Butir 2	6	11.54	23	44.23	15	28.84	5	9.62	3	5.77
Butir 3	10	19.23	23	44.23	9	17.30	5	9.62	5	9.62
Butir 4	5	9.62	18	34.62	22	42.30	4	7.69	3	5.77
Butir 5	7	13.46	22	42.31	12	23.08	7	13.46	4	7.69
Butir 6	11	21.15	24	46.15	9	17.31	3	5.77	5	9.62
Butir 7	4	7.69	26	50.00	10	19.23	6	11.54	6	11.54
Butir 8	5	9.62	18	34.62	10	19.22	17	32.69	2	3.85
Butir 9	11	21.15	22	42.31	9	17.31	3	5.77	7	13.46
Butir 10	8	15.38	26	50.00	12	23.08	3	5.77	3	5.77

Sumber: Hasil Angket, 2020

Berdasarkan Tabel 4.6 dapat dijelaskan bahwa:

1. Sebagian besar responden menyatakan bahwa dalam pembuatan kebijakan di kantor, pimpinan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk berpartisipasi aktif, yaitu 34,62 % setuju ditambah dengan 25,00 % sangat setuju. Responden yang menyatakan dalam pembuatan kebijakan di kantor, pimpinan tidak memberikan kesempatan kepada karyawan untuk berpartisipasi aktif sebesar 21,14 % kurang setuju, 9,62 % tidak setuju dan 9,62 % sangat tidak setuju.
2. Sebagian besar responden menyatakan bahwa pengambilan keputusan, pimpinan mengajak karyawan untuk terlibat, yaitu 44,23 % setuju ditambah dengan 11,54 % sangat setuju. Persentase responden yang menyatakan pengambilan keputusan, pimpinan tidak mengajak karyawan untuk terlibat sebesar 28,84 % kurang setuju, 9,62 % tidak setuju dan 5,77 % sangat tidak setuju.
3. Sebagian besar responden menyatakan bahwa pimpinan melakukan pembagian tugas disertai pelimpahan wewenang dan tanggungjawab yang jelas kepada karyawan, yaitu 44,23 % setuju ditambah dengan 19,23 % sangat setuju. Persentase responden yang menyatakan pimpinan melakukan pembagian tugas disertai pelimpahan wewenang dan tanggungjawab yang kurang jelas kepada karyawan sebesar 17,30 % kurang setuju, 9,62 % tidak setuju dan 9,62 % sangat tidak setuju.
4. Sebagian besar responden menyatakan bahwa pimpinan kurang memberikan kebebasan dalam melaksanakan pekerjaan sesuai dengan wewenang yang

diberikan, yaitu 42,30 % kurang setuju ditambah 7,69 % tidak setuju dan 5,77 % sangat tidak setuju. Persentase responden yang menyatakan bahwa pimpinan memberikan kebebasan yang cukup dalam melaksanakan pekerjaan sesuai dengan wewenang yang diberikan sebesar 9,62 % sangat setuju dan 34,62 % sangat tidak setuju.

5. Sebagian besar responden menyatakan bahwa pimpinan memberikan penjelasan mengenai tujuan yang harus dicapai kepada karyawan, yaitu 42,31 % setuju ditambah dengan 13,46 % sangat setuju. Persentase responden yang menyatakan pimpinan kurang memberikan penjelasan mengenai tujuan yang harus dicapai kepada karyawan sebesar 23,08 % kurang setuju, 13,46 % tidak setuju dan 7,69 % sangat tidak setuju.
6. Sebagian besar responden menyatakan bahwa pimpinan memberikan juga penjelasan mengenai pentingnya pencapaian tujuan yang telah ditetapkan, yaitu 46,15 % setuju ditambah 21,15 % sangat setuju. Persentase responden yang menyatakan bahwa pimpinan kurang memberikan penjelasan mengenai pentingnya pencapaian tujuan yang telah ditetapkan sebesar 17,31 % kurang setuju, 5,77 % tidak setuju dan 9,62 % sangat tidak setuju.
7. Sebagian besar responden menyatakan bahwa dalam berkomunikasi dengan karyawan, pimpinan mempunyai hubungan kerja yang baik, yaitu 50,00 % setuju ditambah 7,69 % sangat setuju. Persentase responden yang menyatakan dalam berkomunikasi dengan karyawan, pimpinan kurang mempunyai hubungan kerja yang baik sebesar 19,23 % kurang setuju, 11,54 % tidak setuju dan 11,54 % sangat tidak setuju.

8. Sebagian besar responden menyatakan bahwa dalam hal-hal yang tidak menyangkut dengan pekerjaan, pimpinan tidak menghindari hubungan secara langsung dengan karyawan, yaitu 19,22 % kurang setuju ditambah 32,69 % tidak setuju dan 3,85 % sangat tidak setuju. Persentase responden yang menyatakan dalam hal-hal yang tidak menyangkut dengan pekerjaan, pimpinan menghindari hubungan secara langsung dengan karyawan sebesar 34,62 % setuju dan 9,62 % sangat setuju.
9. Sebagian besar responden menyatakan bahwa pimpinan memberikan kebebasan kepada saya untuk bekerjasama dengan orang lain, yaitu 42,31 % setuju ditambah 21,15 % sangat setuju. Persentase responden yang menyatakan pimpinan kurang memberikan kebebasan kepada saya untuk bekerjasama dengan orang lain sebesar 17,31 % kurang setuju, 5,77 % tidak setuju dan 13,46 % sangat tidak setuju.
10. Sebagian besar responden menyatakan bahwa pimpinan berperan sebagai mediator dalam kerjasama antar karyawan, yaitu 50,00 % setuju ditambah 15,38 % sangat setuju. Persentase responden yang menyatakan pimpinan kurang berperan sebagai mediator dalam kerjasama antar karyawan sebesar 23,08 % kurang setuju, 5,77 % tidak setuju dan 5,77 % sangat tidak setuju.

#### **d. Deskriptif Variabel Motivasi (Y)**

Motivasi merupakan keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan untuk melakukan berbagai kegiatan guna mencapai hasil kerja yang tinggi, dengan harapan akan mendapat sejumlah imbalan atau balas jasa yang

sebanding dengan hasil kerjanya. Tanggapan responden mengenai motivasi pada PT. Coca Cola Amatil Indonesia Cabang Medan disajikan dalam Tabel 4.7.

**Tabel 4.7. Tanggapan Responden Terhadap Motivasi Karyawan Pada PT. Coca Cola Amatil Indonesia Cabang Medan**

Pernyataan	Sangat Setuju		Setuju		Kurang Setuju		Tidak Setuju		Sangat Tidak Setuju	
	Jlh	%	Jlh	%	Jlh	%	Jlh	%	Jlh	%
Butir 1	15	28.85	17	32.69	12	23.08	1	1.92	7	13.46
Butir 2	5	9.62	12	23.08	18	34.60	12	23.08	5	9.62
Butir 3	6	11.54	30	57.69	9	17.30	5	9.62	2	3.85
Butir 4	11	21.15	22	42.31	11	21.15	5	9.62	3	5.77
Butir 5	5	9.62	23	44.23	12	23.07	5	9.62	7	13.46
Butir 6	9	17.31	20	38.46	15	28.85	0	0.00	8	15.38
Butir 7	8	15.38	25	48.08	8	15.38	9	17.31	2	3.85
Butir 8	4	7.69	19	36.54	16	30.77	9	17.31	4	7.69
Butir 9	10	19.23	22	42.31	8	15.38	7	13.46	5	9.62
Butir 10	3	5.77	20	38.46	20	38.47	8	15.38	1	1.92

Sumber: Hasil Angket, 2020

Berdasarkan Tabel 4.7 dapat dijelaskan bahwa:

1. Sebagian besar responden menyatakan bahwa jumlah gaji yang saya terima mencukupi kebutuhan hidup sehari-hari sehingga memotivasi saya untuk bekerja dengan baik, yaitu 32,69 % setuju ditambah 28,85 % sangat setuju. Persentase responden yang menyatakan bahwa jumlah gaji yang saya terima kurang mencukupi kebutuhan hidup sehari-hari sebesar 23,08 % kurang setuju, 1,92 % tidak setuju dan 13,46 % sangat tidak setuju.
2. Sebagian besar responden menyatakan bahwa jumlah gaji yang saya terima tidak sebanding dengan beban kerja yang diterima sehingga saya tidak bersemangat dalam bekerja, yaitu 34,60 % kurang setuju ditambah 23,08 % tidak setuju dan 9,62 % sangat tidak setuju. Persentase responden yang menyatakan jumlah gaji yang saya terima sebanding dengan beban kerja yang diterima sehingga saya selalu bersemangat dalam bekerja sebesar 23,08 % setuju dan 9,62 % sangat setuju.

3. Sebagian besar responden menyatakan bahwa saya memperoleh berbagai jenis tunjangan selain gaji yang dapat memenuhi kebutuhan saya, yaitu 57,69 % menyatakan setuju dan 11,54 % menyatakan sangat setuju. Persentase responden yang menyatakan saya tidak memperoleh berbagai jenis tunjangan selain gaji yang dapat memenuhi kebutuhan saya sebesar 17,30 % kurang setuju, 9,62 % tidak setuju dan 3,85 % sangat tidak setuju.
4. Sebagian besar responden menyatakan bahwa saya menerima insentif atau apresiasi sesuai dengan prestasi kerjanya sehingga saya termotivasi untuk bekerja lebih baik, yaitu 42,31 % menyatakan setuju ditambah 21,15 % menyatakan sangat setuju. Persentase responden yang menyatakan bahwa saya tidak menerima insentif atau apresiasi sesuai dengan prestasi kerjanya sebesar 21,15 % kurang setuju, 9,62 % tidak setuju dan 5,77 % sangat tidak setuju.
5. Sebagian besar responden menyatakan bahwa instansi kerja memberikan apresiasi/ pujian kepada karyawan yang mempunyai hasil kerja yang memuaskan sehingga saya termotivasi untuk bekerja lebih baik, yaitu 44,23 % setuju ditambah dengan 9,62 % sangat setuju. Persentase responden yang menyatakan bahwa instansi kerja kurang memberikan apresiasi/ pujian kepada karyawan yang mempunyai hasil kerja yang memuaskan sebesar 23,07 % kurang setuju, 9,62 % tidak setuju dan 13,46 % sangat tidak setuju.
6. Sebagian besar responden menyatakan bahwa penghargaan atau apresiasi yang saya terima sebanding dengan prestasi kerja yang dilakukan sehingga saya semakin termotivasi untuk bekerja lebih baik, yaitu 38,46 % setuju ditambah

dengan 17,31 % sangat setuju. Persentase responden yang menyatakan penghargaan atau apresiasi yang saya terima tidak sebanding dengan prestasi kerja yang dilakukan sebesar 28,85 % kurang setuju, 0 % tidak setuju dan 15,38 % sangat tidak setuju.

7. Sebagian besar responden menyatakan bahwa instansi kerja memberikan kompensasi kepada saya dalam bentuk pengembangan kemampuan kerja atau karir sehingga saya semakin termotivasi untuk bekerja lebih baik, yaitu 48,08 % setuju ditambah dengan 15,38 % sangat setuju. Persentase responden yang menyatakan instansi kerja tidak memberikan kompensasi kepada saya dalam bentuk pengembangan kemampuan kerja atau karir sebesar 15,38 % kurang setuju, 17,31 % tidak setuju dan 3,85 % sangat tidak setuju.
8. Sebagian besar responden menyatakan bahwa pemberian kompensasi pengembangan kemampuan kerja atau karir tidak diberikan berdasarkan prestasi kerja dan potensi yang saya miliki, yaitu 30,77 % kurang setuju ditambah dengan 17,31 % tidak setuju dan 7,69 % sangat tidak setuju. Persentase responden yang menyatakan bahwa pemberian kompensasi pengembangan kemampuan kerja atau karir diberikan berdasarkan prestasi kerja dan potensi yang saya miliki sehingga saya termotivasi untuk meningkatkan prestasi kerja sebesar 42,31 % setuju dan 19,23 % sangat setuju.
9. Sebagian besar responden menyatakan bahwa atasan memberikan teguran atau *punishment* kepada saya jika melakukan kesalahan dalam bekerja sehingga mendorong saya untuk menghindari kesalahan, yaitu 42,31 % setuju ditambah dengan 19,23 % sangat setuju. Persentase responden yang menyatakan atasan

tidak memberikan teguran atau *punishment* kepada saya jika melakukan kesalahan dalam bekerja sebesar 15,38 % kurang setuju, 13,46 % tidak setuju dan 9,62 % sangat tidak setuju.

10. Sebagian besar responden menyatakan bahwa pemberian teguran atau *punishment* tidak dilakukan secara tegas, yaitu 38,47 % kurang setuju ditambah dengan 15,38 % tidak setuju dan 1,92 % sangat tidak setuju. Persentase responden yang menyatakan pemberian teguran atau *punishment* dilakukan secara tegas tanpa membeda-bedakan karyawan memperoleh perlakuan yang adil sebesar 38,46 % setuju dan 5,77 % sangat setuju.

## 2. Uji Validitas Dan Reliabilitas

### a. Uji Validitas

Berdasarkan hasil pengujian statistik, maka validitas untuk setiap variabel penelitian dapat dilihat sebagai berikut:

**Tabel 4.8 Uji Validitas Budaya Organisasi**

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Pernyataan 1	49.2667	121.513	.504	.725
Pernyataan 2	49.3333	118.920	.597	.716
Pernyataan 3	49.9667	127.275	.431	.737
Pernyataan 4	49.8667	128.878	.320	.744
Pernyataan 5	49.5000	120.052	.568	.720
Pernyataan 6	49.9333	119.720	.661	.715
Pernyataan 7	49.4667	116.671	.610	.711
Pernyataan 8	49.6667	121.747	.576	.722
Total	26.4667	34.395	1.000	.754

Sumber: Data diolah SPSS Ver 20.0, 2020

Tabel 4.8 membuktikan bahwa hasil uji coba instrumen penelitian pada variabel budaya organisasi ( $X_1$ ) diperoleh nilai  $r$  *item correction*  $> 0,268$  adalah sebanyak 8 butir pernyataan, sehingga disimpulkan bahwa sebanyak 8 butir

instrumen variabel budaya organisasi ( $X_1$ ) yang dapat digunakan sebagai pengumpulan data penelitian.

**Tabel 4.9 Uji Validitas Lingkungan Kerja**

<b>Item-Total Statistics</b>				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Pernyataan 1	139.4667	1549.154	.927	.755
Pernyataan 2	139.5667	1547.702	.816	.755
Pernyataan 3	139.5333	1549.016	.838	.755
Pernyataan 4	139.5667	1549.013	.822	.755
Pernyataan 5	139.6000	1549.145	.849	.755
Pernyataan 6	139.5333	1558.120	.779	.756
Pernyataan 7	139.7000	1548.217	.884	.754
Pernyataan 8	139.4667	1569.913	.654	.758
Pernyataan 9	139.5333	1547.361	.815	.754
Pernyataan 10	139.7333	1584.409	.727	.761
Pernyataan 11	139.6000	1533.903	.907	.752
Pernyataan 12	139.4667	1549.154	.927	.755
Pernyataan 13	139.8000	1580.717	.639	.760
Pernyataan 14	139.5333	1565.292	.859	.757
Pernyataan 15	139.4000	1550.248	.811	.755
Pernyataan 16	139.3000	1566.079	.788	.758
Pernyataan 17	139.5000	1543.431	.853	.754
Pernyataan 18	139.5667	1548.047	.760	.755
Pernyataan 19	139.5000	1557.638	.828	.756
Pernyataan 20	139.6333	1549.482	.852	.755
Pernyataan 21	139.5333	1556.602	.754	.756
Pernyataan 22	139.6667	1557.678	.813	.756
Total	71.4000	406.938	1.000	.977

Sumber: Data diolah SPSS Ver 20.0, 2020

Tabel 4.9 membuktikan bahwa hasil uji coba instrumen penelitian pada variabel lingkungan kerja ( $X_2$ ) diperoleh nilai *r item correction* > 0,268 adalah sebanyak 22 butir pernyataan, sehingga disimpulkan bahwa sebanyak 22 butir instrumen variabel lingkungan kerja ( $X_2$ ) yang dapat digunakan sebagai pengumpulan data penelitian.

**Tabel 4.10 Uji Validitas Kepemimpinan**

<b>Item-Total Statistics</b>				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Pernyataan 1	66.6000	248.662	.652	.743
Pernyataan 2	67.0000	242.483	.787	.734
Pernyataan 3	66.6000	254.662	.536	.751
Pernyataan 4	67.4000	250.317	.602	.745
Pernyataan 5	66.5333	263.085	.422	.760
Pernyataan 6	66.7333	237.444	.805	.728
Pernyataan 7	66.8000	256.166	.617	.751
Pernyataan 8	66.6667	245.885	.721	.739
Pernyataan 9	66.4667	265.844	.336	.763
Pernyataan 10	66.7333	237.444	.805	.728
Total	35.1333	69.085	1.000	.871

Sumber: Data diolah SPSS Ver 20.0, 2020

Tabel 4.10 membuktikan bahwa hasil uji coba instrumen penelitian pada variabel kepemimpinan ( $X_3$ ) diperoleh nilai  $r$  *item correction*  $> 0,268$  adalah sebanyak 10 butir pernyataan, sehingga disimpulkan bahwa sebanyak 10 butir instrumen variabel kepemimpinan ( $X_3$ ) yang dapat digunakan sebagai pengumpulan data penelitian.

**Tabel 4.11 Uji Validitas Motivasi**

<b>Item-Total Statistics</b>				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Pernyataan 1	62.8333	119.799	.329	.733
Pernyataan 2	62.8000	114.234	.508	.718
Pernyataan 3	63.1000	120.300	.323	.734
Pernyataan 4	63.0667	110.064	.601	.707
Pernyataan 5	62.5667	115.013	.512	.720
Pernyataan 6	63.0667	113.926	.502	.718
Pernyataan 7	62.8333	118.626	.467	.728
Pernyataan 8	63.0667	111.168	.626	.708
Pernyataan 9	62.8000	119.062	.437	.729
Pernyataan 10	62.7667	110.530	.730	.704
Total	33.1000	31.748	1.000	.769

Sumber: Data diolah SPSS Ver 20.0, 2020

Tabel 4.11 membuktikan bahwa hasil uji coba instrumen penelitian pada variabel motivasi (Y) diperoleh nilai *r item correction*  $> 0,268$  adalah sebanyak 10 butir pernyataan, sehingga disimpulkan bahwa sebanyak 10 butir instrumen variabel motivasi (Y) yang dapat digunakan sebagai pengumpulan data penelitian.

#### b. Uji Reliabilitas

Reliabilitas menunjukkan akurasi dan konsistensi dari pengukurannya. Hasil pengujian dengan program pengolah data SPSS atas dan realibilitas (*alpha if item deleted*) pertanyaan budaya organisasi, lingkungan kerja, kepemimpinan dan motivasi dapat dilihat pada Tabel 4.12.

**Tabel 4.12. Hasil Uji Reliabilitas**

Variabel	Cronbach's Alpha	N of Items	Keterangan
Budaya Organisasi (X <sub>1</sub> )	0,748	8	Reliabel
Lingkungan Kerja (X <sub>2</sub> )	0,766	22	Reliabel
Kepemimpinan (X <sub>3</sub> )	0,766	10	Reliabel
Motivasi (Y)	0,740	10	Reliabel

Sumber: Data diolah SPSS Ver 20.0, 2020

Tabel 4.12 membuktikan bahwa nilai *Cronbach's Alpha* variabel budaya organisasi  $>$  nilai koefisien reliabilitas yaitu  $0,748 > 0,60$ , nilai *Cronbach's Alpha* variabel lingkungan kerja  $>$  nilai koefisien reliabilitas yaitu  $0,766 > 0,60$ , nilai *Cronbach's Alpha* variabel kepemimpinan  $>$  nilai koefisien reliabilitas yaitu  $0,766 > 0,60$  dan *Cronbach's Alpha* variabel motivasi  $>$  nilai koefisien reliabilitas yaitu  $0,740 > 0,60$ . Berdasarkan hasil uji reliabilitas keempat variabel diatas, dapat disimpulkan bahwa keempat variabel telah reliabel dan layak dijadikan angket pengumpulan data penelitian.

### 3. Uji Asumsi Klasik

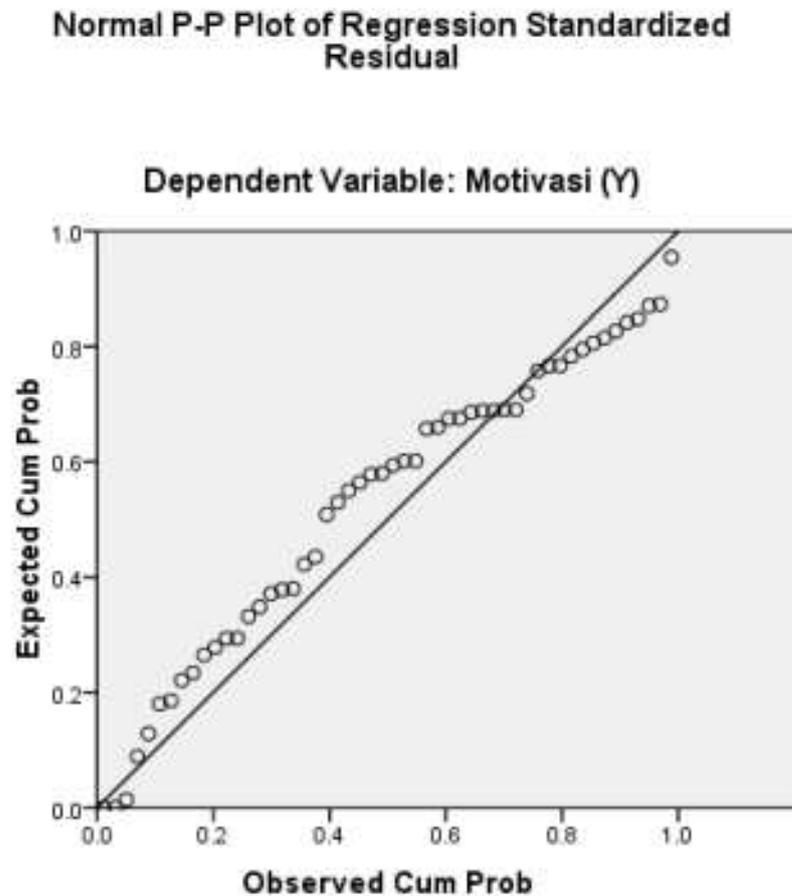
Uji asumsi klasik digunakan untuk melihat atau menguji apakah suatu model layak atau tidak layak digunakan dalam penelitian. Uji asumsi klasik yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

#### 1) Uji Normalitas

Uji normalitas menguji apakah dalam sebuah model regresi, variabel bebas dan variabel terikat, atau keduanya mempunyai distribusi normal atau tidak. Model regresi yang baik adalah distribusi data normal atau mendekati normal. Deteksi normalitas dengan melihat penyebaran data (titik) pada sumbu diagonal dari grafik. Dasar pengambilan keputusan:

1. Jika data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.
2. Jika data menyebar jauh dari garis diagonal dan atau tidak mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.

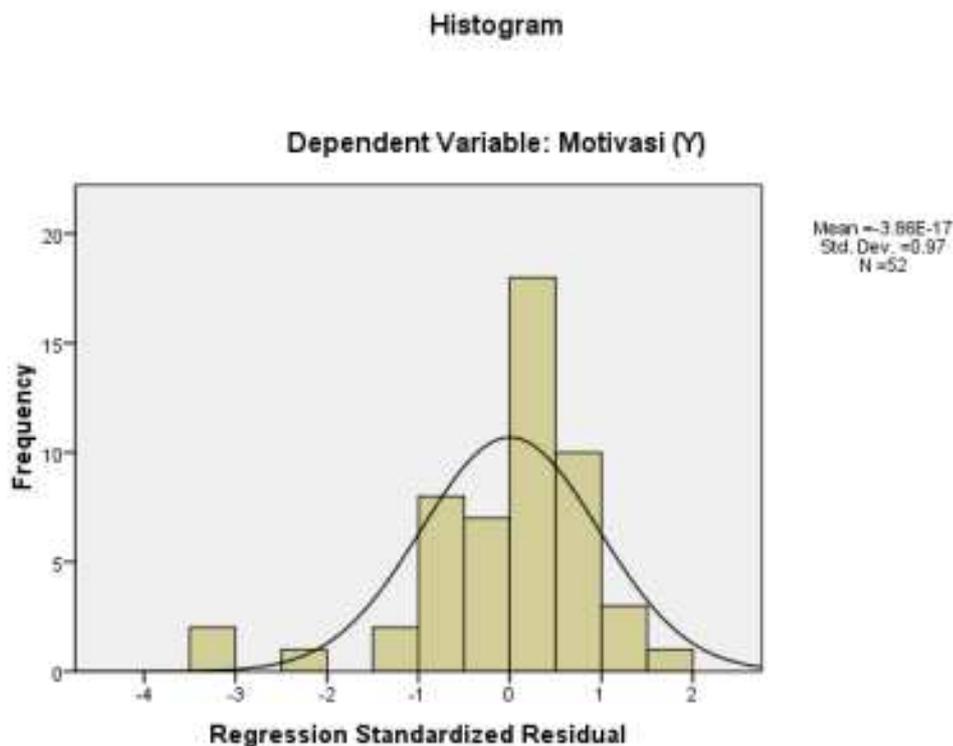
Grafik *Normal P-P Plot* dapat dilihat pada gambar berikut.



**Gambar 4.2. Grafik P-P Plot**

Sumber: Data diolah SPSS Ver 20.0, 2020

Berdasarkan grafik *Normal P-P Plot* dapat diketahui titik menyebar disekitar garis diagonal, serta penyebarannya mengikuti arah garis diagonal. Hal ini berarti data yang digunakan sudah memenuhi asumsi normalitas, sehingga model regresi layak dipakai untuk memprediksi variabel kinerja karyawan berdasarkan masukan variabel bebasnya. Selanjutnya hasil pengujian dengan metode grafik histogram model regresi dapat dilihat pada Gambar 4.3.



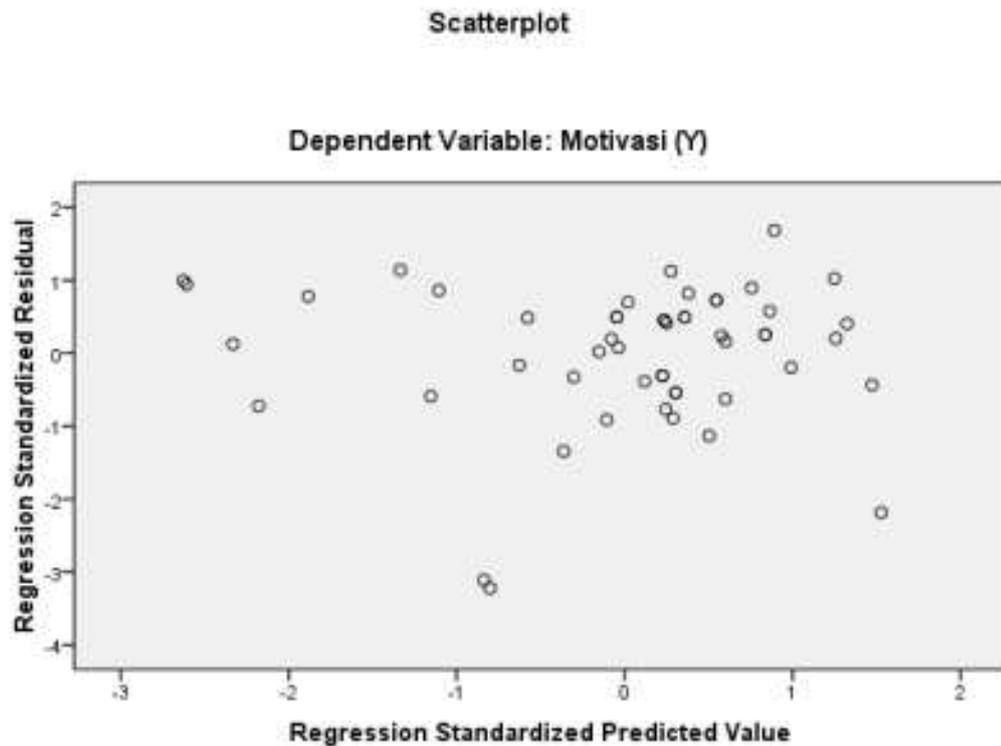
**Gambar 4.3. Histogram**

Sumber: Data diolah SPSS Ver 20.0, 2020

Gambar di atas dapat dilihat bahwa residual pada model regresi telah terdistribusi secara normal dengan bentuk kurva yang berbentuk simetris tidak menceng ke kanan ataupun menceng ke kiri.

## 2) Uji Heterokedastisitas

Untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi terjadi ketidaksamaan varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain. Jika varians residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap maka disebut homokedastisitas. Dan jika varians berbeda, disebut heterokedastisitas. Uji Heterokedastisitas dapat dilakukan dengan mengamati diagram pancar (*Scatter plot*) residual.



**Gambar 4.4. Scatterplot**

Sumber: Data diolah SPSS Ver 20.0, 2020

Berdasarkan grafik terlihat bahwa titik-titiknya menyebar secara merata. Hal ini berarti tidak terjadi heterokedastisitas pada model regresi, sehingga model regresi layak dipakai untuk memprediksi variabel motivasi karyawan berdasarkan masukan variabel bebasnya.

### 3) Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas dilakukan untuk mengetahui ada tidaknya hubungan linear diantara variabel bebas dalam model regresi. Hasil SPSS menunjukkan tidak ada gejala multikolinearitas dimana hasil uji VIF menunjukkan nilai kurang

dari 10 ( $VIF < 10$ ). Berdasarkan Tabel 4.13 budaya organisasi memiliki VIF 4,888, lingkungan kerja memiliki VIF 5,610 dan pengawasan memiliki VIF 7,337.

**Tabel 4.13 Uji Multikolinieritas**

		Coefficients <sup>a</sup>					Collinearity Statistics	
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Tolerance	VIF
		B	Std. Error	Beta				
1	(Constant)	1.539	1.718		.896	.375		
	Budaya Organisasi (X1)	.267	.122	.217	2.186	.034	.205	4.888
	Lingkungan Kerja (X2)	.152	.050	.324	3.051	.004	.178	5.610
	Kepemimpinan (X3)	.395	.107	.447	3.671	.001	.136	7.337

a. Dependent Variable: Motivasi (Y)

Sumber: Data diolah SPSS Ver 20.0, 2020

#### 4. Model Regresi Linier Berganda

Regresi linier berganda bertujuan menghitung besarnya pengaruh dua atau lebih variabel bebas terhadap satu variabel terikat dan memprediksi variabel terikat dengan menggunakan dua atau lebih variabel bebas. Rumus analisis regresi berganda sebagai berikut:

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \varepsilon$$

Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi ( $X_1$ ), lingkungan kerja ( $X_2$ ) dan kepemimpinan ( $X_3$ ) terhadap variabel motivasi (Y) dilakukan dengan uji regresi berganda dari hasil pengolahan data SPSS, seperti terlihat pada Tabel 4.14.

**Tabel 4.14. Analisis Regresi Linier Berganda**

		Coefficients <sup>a</sup>					Collinearity Statistics	
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Tolerance	VIF
		B	Std. Error	Beta				
1	(Constant)	1.539	1.718		.896	.375		
	Budaya Organisasi (X1)	.267	.122	.217	2.186	.034	.205	4.888
	Lingkungan Kerja (X2)	.152	.050	.324	3.051	.004	.178	5.610
	Kepemimpinan (X3)	.395	.107	.447	3.671	.001	.136	7.337

a. Dependent Variable: Motivasi (Y)

Sumber: Data diolah SPSS Ver 20.0, 2020

Berdasarkan Tabel 4.14 dapat dibuat persamaan umum pengaruh budaya organisasi, lingkungan kerja dan kepemimpinan terhadap motivasi karyawan sebagai berikut:

$$Y = 1,539 + 0,267 X_1 + 0,152 X_2 + 0,395 X_3 + \varepsilon$$

1. Konstanta bernilai 1,539 menunjukkan bahwa jika tidak ada pengaruh dari variabel budaya organisasi, lingkungan kerja dan kepemimpinan ( $X_1$ ,  $X_2$ ,  $X_3$ ) maka motivasi ( $Y$ ) akan tetap ada sebesar 1,539.
2. Nilai koefisien regresi budaya organisasi sebesar 0,267, artinya apabila bobot budaya organisasi sebesar 1 satuan maka bobot motivasi karyawan akan meningkat sebesar 0,267 satuan.
3. Nilai koefisien regresi lingkungan kerja sebesar 0,153, artinya apabila bobot lingkungan kerja sebesar 1 satuan maka bobot motivasi karyawan akan meningkat sebesar 0,153 satuan.
4. Nilai koefisien regresi kepemimpinan sebesar 0,395, artinya apabila bobot kepemimpinan sebesar 1 satuan maka bobot motivasi karyawan akan meningkat sebesar 0,395 satuan.

## **5. Uji Hipotesis**

### **a. Pengujian Secara Parsial (Uji t)**

Uji parsial dilakukan untuk mengetahui pengaruh secara parsial antara variabel bebas terhadap variabel terikat sebagai berikut:

**Tabel 4.15. Coefficients Uji t**

		Coefficients <sup>a</sup>					Collinearity Statistics	
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Tolerance	VIF
		B	Std. Error	Beta				
1	(Constant)	1.539	1.718		.896	.375		
	Budaya Organisasi (X1)	.267	.122	.217	2.186	.034	.205	4.888
	Lingkungan Kerja (X2)	.152	.050	.324	3.051	.004	.178	5.610
	Kepemimpinan (X3)	.395	.107	.447	3.671	.001	.136	7.337

a. Dependent Variable: Motivasi (Y)

Sumber: Data diolah SPSS Ver 20.0, 2020

1. Nilai t-hitung untuk variabel budaya organisasi sebesar  $2,186 > 2,011$  dengan tingkat signifikansi sebesar  $0,034 < 0,05$ , sehingga  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Artinya, variabel budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap motivasi karyawan.
2. Nilai t-hitung untuk variabel lingkungan kerja sebesar  $3,051 > 2,011$  dengan tingkat signifikan  $0,004 < 0,05$  sehingga  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Artinya lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap motivasi karyawan.
3. Nilai t-hitung untuk variabel kepemimpinan sebesar  $3,671 > 2,011$  dengan tingkat signifikan  $0,001 < 0,05$  sehingga  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Artinya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap motivasi karyawan.

#### **b. Pengujian Secara Simultan (Uji F)**

Uji simultan dilakukan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh budaya organisasi, lingkungan kerja dan kepemimpinan secara simultan terhadap motivasi karyawan. Hal ini dapat dilihat dengan membandingkan  $F_{hitung}$  dan  $F_{tabel}$  pada tingkat signifikan ( $\alpha$ ) = 5 %. Hasil pengujian secara simultan ditunjukkan pada Tabel 4.16.

**Tabel 4.16. ANOVA Uji F**

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2843.772	3	947.924	149.305	.000 <sup>a</sup>
	Residual	304.747	48	6.349		
	Total	3148.519	51			

a. Predictors: (Constant), Kepemimpinan (X3), Budaya Organisasi (X1), Lingkungan Kerja (X2)

b. Dependent Variable: Motivasi (Y)

Sumber: Data diolah SPSS Ver 20.0, 2020

Tabel 4.16 menunjukkan bahwa secara simultan variabel budaya organisasi, lingkungan kerja dan kepemimpinan terhadap variabel motivasi karyawan, menunjukkan pengaruh dimana nilai  $F_{hitung}$  sebesar  $149,305 > F_{tabel}$  sebesar 2,798. Dengan demikian diambil keputusan maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, artinya bahwa secara simultan variabel budaya organisasi, lingkungan kerja dan kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi karyawan.

### c. Pengujian Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Koefisien determinasi ( $R$ ) berguna untuk mengetahui hubungan antara budaya organisasi, lingkungan kerja dan kepemimpinan dengan motivasi karyawan. Koefisien determinasi (*R Square*) berguna untuk mengetahui sejauh mana variabel motivasi karyawan dapat dijelaskan oleh variabel budaya organisasi, lingkungan kerja dan kepemimpinan. Berdasarkan analisis dengan menggunakan SPSS diperoleh hasil sebagai berikut:

**Tabel 4.17. R Square**

<b>Model Summary<sup>b</sup></b>				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.950 <sup>a</sup>	.903	.897	2.51970

a. Predictors: (Constant), Kepemimpinan (X3), Budaya Organisasi (X1), Lingkungan Kerja (X2)

b. Dependent Variable: Motivasi (Y)

Sumber: Data diolah SPSS Ver 20.0, 2020

Berdasarkan Tabel 4.17 dapat dilihat:

1. Nilai koefisien korelasi (R) sebesar 0,950, artinya hubungan antara variabel budaya organisasi, lingkungan kerja dan kepemimpinan dengan motivasi adalah erat, karena nilai R sudah mendekati 1.
2. Koefisien determinasi  $R^2$  adalah sebesar 0,903. Artinya, variasi motivasi karyawan dapat dijelaskan oleh budaya organisasi, lingkungan kerja dan kepemimpinan sebesar 90,30 %, sedangkan sisanya 9,70 % lagi dijelaskan oleh faktor lain, yaitu seperti pelatihan, pengawasan dan faktor-faktor lainnya yang tidak dijelaskan dalam model penelitian ini.

## **6. Pembahasan Hasil Penelitian**

### **a. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Karyawan Pada PT. Coca Cola Amatil Indonesia Cabang Medan**

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa variabel budaya organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap motivasi karyawan pada PT. Coca Cola Amatil Indonesia Cabang Medan. Nilai koefisien regresi budaya organisasi 0,267, artinya apabila bobot budaya organisasi meningkat 1 satuan maka bobot motivasi karyawan akan meningkat sebesar 0,267 satuan. Semakin baik budaya

organisasi maka motivasi karyawan juga akan semakin tinggi. Dengan demikian, motivasi karyawan untuk bekerja dapat ditingkatkan dengan memperbaiki budaya organisasi pada instansi.

Menurut tanggapan responden terhadap angket yang diajukan bahwa terdapat beberapa kelemahan dalam budaya organisasi pada BPTP, yaitu kurangnya inisiatif karyawan dalam mengatasi masalah dan karyawan tidak diberi ruang (sempatan) untuk metode penyelesaian pekerjaan agar dalam selesai dengan cepat.

Inisiatif mengatasi masalah dalam pekerjaan sangat penting dilakukan secara mandiri agar pelaksanaan pekerjaan dapat berjalan lebih lancar. Timbulnya kendala dalam setiap kendala adalah hal yang sering terjadi, yang mungkin disebabkan oleh peralatan yang digunakan kurang memadai atau mungkin juga karena terdapat hal yang baru dalam pekerjaan yang ditangani. Jika karyawan tidak mempunyai inisiatif untuk mengatasinya, maka terdapat kemungkinan karyawan tersebut membiarkan pekerjaan atau harus meminta arahan dari atasan untuk kendala yang terkecil pun. Jika demikian maka pelaksanaan pekerjaan akan berlangsung dengan lambat atau bahkan dapat tertunda sama sekali, karena adanya kemungkinan atasan tidak berasa di tempat untuk memberikan arahan. Oleh karena itu maka pimpinan pada instansi tersebut perlu mendorong karyawan agar mempunyai inisiatif untuk dapat mengatasi secara mandiri berbagai kendala yang mungkin timbul dalam pekerjaan. Jika karyawan mampu mengatasi kendala secara mandiri akan menjadi sumber

motivasi tersendiri bagi karyawan yang bersangkutan dalam menangani pekerjaannya.

Selanjutnya, karyawan juga perlu diberi kesempatan untuk mencari cara atau metode kerja yang dapat digunakan dalam pelaksanaan pekerjaan agar dapat selesai dengan cepat, tepat dan benar. Karyawan yang sehari-harinya menangani pekerjaan yang sama tentu lebih memahami segala hal yang berhubungan dengan pelaksanaan pekerjaan tersebut, yang berarti penguasaan mereka terhadap pelaksanaan pekerjaan dengan metode yang ada telah cukup baik karena didasarkan pada pengalaman sehari-hari. Tetapi perlu disadari bahwa setiap metode pasti mempunyai kelemahan yang perlu diperbaiki, dan mereka tentu telah mengalami sendiri akibat yang ditimbulkan dari kelemahan metode tersebut terhadap pelaksanaan pekerjaan. Berdasarkan pengalamannya, besar kemungkinan bahwa mereka (karyawan) mampu memperbaiki kelemahan metode yang ada atau bahkan dapat membuat metode baru yang lebih baik dalam menyelesaikan pekerjaan. Jika karyawan dapat menerapkan atau memperbaharui metode kerja, tentu mereka akan lebih bersemangat dalam bekerja, karena karyawan dapat bekerja dengan cara mereka. Oleh karena itu maka pimpinan pada instansi tersebut sebaiknya diberi kesempatan untuk mencari metode kerja yang lebih baik untuk diterapkan dalam bidang kerja masing-masing.

**b. Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Motivasi Karyawan Pada PT. Coca Cola Amatil Indonesia Cabang Medan**

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa variabel lingkungan kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap motivasi karyawan pada PT. Coca

Cola Amatil Indonesia Cabang Medan. Nilai koefisien regresi lingkungan kerja sebesar 0,152, artinya apabila bobot lingkungan kerja meningkat 1 satuan maka bobot motivasi karyawan akan meningkat sebesar 0,152 satuan. Semakin baik lingkungan kerja maka motivasi karyawan juga akan semakin tinggi. Dengan demikian dapat dijelaskan bahwa motivasi kerja pada instansi tersebut masih dapat ditingkatkan dengan cara memperbaiki lingkungan kerja karyawan.

Menurut tanggapan responden terhadap angket mengenai lingkungan kerja, masih terdapat beberapa kelemahan pada instansi, yaitu alat penerangan yang tidak tertata dengan baik serta sirkulasi udara yang kurang baik. Kedua unsur lingkungan kerja tersebut perlu mendapat perhatian karena berhubungan langsung dengan kondisi tempat karyawan melaksanakan pekerjaan.

Alat penerangan pada BPTP sudah mencukupi tetapi kurang ditata dengan baik sesuai dengan kebutuhan pelaksanaan pekerjaan. Ruangan bekerja lebih banyak mengandalkan penerangan dari lampu sehingga penataannya perlu dibuat sedemikian rupa agar benar-benar dapat memberi cahaya dalam jumlah cukup tanpa menyebabkan kesilauan pada mata. Posisi alat penerangan demikian biasanya terletak tepat di atas meja kerja, sehingga tidak menimbulkan bayangan dan cahayanya pun tidak langsung ke mata. Oleh karena itu disarankan agar instansi tersebut membuat penataan alat penerangan yang lebih baik, sehingga dapat menjadi dorongan bagi karyawan untuk bekerja.

Sirkulasi udara yang tidak baik juga dapat menurunkan semangat kerja karena pada dasarnya tubuh membutuhkan udara yang bersih sehingga tidak mengganggu kesehatan. Udara bersih hanya dapat diperoleh apabila terdapat

pertukaran udara yang lancar dari dalam ruangan ke luar ruangan. Udara di dalam ruangan bagaimanapun lama kelamaan akan menjadi kotor karena pernafasan manusia menghasilkan senyawa  $\text{CO}_2$ . Jika udara penuh dengan  $\text{CO}_2$  karena kurangnya pertukaran udara, maka senyawa tersebut lama kelamaan akan mengurangi kualitas udara, sehingga mengganggu kesehatan. Oleh karena itu instansi tersebut perlu mengupayakan agar sirkulasi udara ke dalam ruangan kerja menjadi lebih baik, sehingga dapat memotivasi karyawan untuk bekerja lebih baik.

**c. Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Motivasi Karyawan Pada PT. Coca Cola Amatil Indonesia Cabang Medan**

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa variabel kepemimpinan berpengaruh signifikan dan positif terhadap motivasi karyawan pada PT. Coca Cola Amatil Indonesia Cabang Medan. Nilai koefisien regresi kepemimpinan sebesar 0,395, artinya apabila bobot kepemimpinan meningkat 1 satuan maka bobot motivasi karyawan akan meningkat sebesar 0,395 satuan. Semakin baik kepemimpinan maka motivasi karyawan juga akan semakin tinggi. Dengan demikian dapat dijelaskan bahwa motivasi kerja karyawan pada instansi tersebut dapat juga ditingkatkan dengan memperbaiki kepemimpinan.

Menurut responden bahwa pemimpin mereka harus memperbaiki kepemimpinannya agar mereka lebih dibebaskan membuat keputusan yang berhubungan dengan bidang kerja masing-masing sesuai dengan wewenang yang diberikan. Disamping itu, responden juga berharap agar pemimpin menghindari hubungan dengan bawahan untuk hal-hal yang tidak ada kaitannya dengan pekerjaan sehari-hari.

Pembuatan keputusan tidak boleh dimonopoli oleh pimpinan agar keputusan yang dibuat dapat lebih tepat mengatasi permasalahan yang sedang dihadapi. Keputusan yang sepenuhnya merupakan hubungan dengan pekerjaan karyawan yang bersangkutan sebaiknya ditetapkan oleh karyawan yang menangani pekerjaan tersebut tanpa terlalu banyak campur tangan pihak lain, terkecuali karyawan tersebut meminta untuk dibantu. Wilayah pekerjaannya merupakan tanggungjawab penuh karyawan yang menanganinya, sehingga semua keputusan yang berhubungan dengan bidang kerja tersebut sebaiknya dibuat oleh karyawan yang bersangkutan.

Pimpinan juga sangat perlu menghindari hubungan dengan bawahan yang tidak ada hubungannya dengan pekerjaan, agar pimpinan dapat terhindar dari gambaran negatif dari bawahan, sekaligus untuk menjaga kewibawaan pemimpin di depan bawahan. Apabila pimpinan tidak menjaga hubungan dengan bawahan, maka besar kemungkinan bahwa urusan pekerjaan akan campur aduk dengan urusan yang lain, sehingga pelaksanaan pekerjaan menjadi tidak sesuai dengan harapan.

**d. Pengaruh Budaya Organisasi, Lingkungan Kerja Dan Kepemimpinan Secara Simultan Terhadap Motivasi Karyawan Pada PT. Coca Cola Amatil Indonesia Cabang Medan**

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa variabel budaya organisasi, lingkungan kerja dan kepemimpinan secara simultan berpengaruh signifikan terhadap variabel motivasi karyawan. Berdasarkan hasil tabel distribusi frekuensi jawaban responden, hal tersebut menunjukkan bahwa budaya organisasi, lingkungan kerja dan kepemimpinan sudah cukup baik. Motivasi sangat

diperlukan oleh karyawan, karena dengan adanya motivasi yang baik karyawan dapat melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan tanggung jawabnya. Motivasi kerja secara tidak langsung dapat berpengaruh dalam keberhasilan suatu organisasi.

Motivasi bertujuan untuk menggiatkan karyawan agar mereka bersemangat dan mencapai hasil yang telah ditetapkan oleh instansi. Tindakan memotivasi akan lebih dapat berhasil jika tujuannya jelas dan sesuai dengan kebutuhan orang yang dimotivasi. Oleh karena itu setiap orang yang akan memberikan motivasi harus mengenal dan memahami benar-benar latar belakang kehidupan, kebutuhan dan kepribadian orang yang akan dimotivasi.

## **BAB V**

### **SIMPULAN DAN SARAN**

#### **A. Simpulan**

Berdasarkan hasil penelitian disimpulkan bahwa:

1. Variabel budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi karyawan pada PT. Coca Cola Amatil Indonesia Cabang Medan, dengan nilai t-hitung untuk variabel budaya organisasi sebesar  $2,186 > 2,011$  dengan tingkat signifikansi sebesar  $0,034 < 0,05$ . Semakin baik budaya organisasi maka motivasi karyawan juga akan semakin tinggi.
2. Variabel lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi karyawan pada PT. Coca Cola Amatil Indonesia Cabang Medan, dengan nilai t-hitung untuk variabel lingkungan kerja sebesar  $3,051 > 2,011$  dengan tingkat signifikan  $0,004 < 0,05$ . Semakin baik lingkungan kerja maka motivasi karyawan juga akan semakin tinggi.
3. Variabel kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi karyawan pada PT. Coca Cola Amatil Indonesia Cabang Medan, dengan nilai t-hitung untuk variabel kepemimpinan sebesar  $3,671 > 2,011$  dengan tingkat signifikan  $0,001 < 0,05$ . Semakin baik kepemimpinan maka motivasi karyawan juga akan semakin tinggi.
4. Variabel budaya organisasi, lingkungan kerja dan kepemimpinan secara simultan berpengaruh signifikan terhadap variabel motivasi karyawan, dengan nilai  $F_{hitung}$  sebesar  $149,305 > F_{tabel}$  sebesar  $2,798$ . Koefisien determinasi  $R^2$  adalah sebesar  $0,903$ . Artinya, variasi motivasi karyawan dapat dijelaskan

oleh budaya organisasi, lingkungan kerja dan kepemimpinan sebesar 90,30 %, sedangkan sisanya 9,70 % lagi dijelaskan oleh faktor lain, yaitu seperti pelatihan, pengawasan dan faktor-faktor lainnya yang tidak dijelaskan dalam model penelitian ini.

## **B. Saran**

Berdasarkan kesimpulan di atas maka disarankan agar:

1. Pimpinan PT. Coca Cola Amatil Indonesia Cabang Medan perlu memperbaiki budaya organisasi dengan mendorong karyawan agar mempunyai inisiatif dalam mengatasi masalah kerja, serta memberi kesempatan (ruang) bagi karyawan untuk mencari metode kerja yang lebih baik untuk diterapkan pada bidang kerja masing-masing.
2. PT. Coca Cola Amatil Indonesia Cabang Medan perlu memperbaiki lingkungan kerja dengan memperbaiki penataan alat penerangan serta menambah sirkulasi udara pada ruang kerja.
3. Pimpinan PT. Coca Cola Amatil Indonesia Cabang Medan perlu memperbaiki kepemimpinan dengan memberi kebebasan kepada karyawan untuk membuat keputusan yang berhubungan dengan pekerjaannya, serta menghindari hubungan dengan karyawan untuk hal-hal yang tidak berhubungan dengan pekerjaan.
4. Budaya organisasi, lingkungan kerja dan kepemimpinan berkontribusi besar terhadap motivasi karyawan PT. Coca Cola Amatil Indonesia Cabang Medan yaitu sebesar 90,3 % namun masih ada peluang untuk meningkatkan motivasi karyawan dengan cara memberikan pelatihan dan perbaikan pengawasan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad, R. (2019). ANALISIS KUALITAS SISTEM INFORMASI MANAJEMEN TERHADAP KINERJA KARYAWAN PDAM TIRTA WAMPU STABAT. *Jurnal Manajemen Bisnis (JMB)*, 31(1), 15-21.
- Ahmad, R. (2019). PENGARUH KARAKTERISTIK PEKERJAAN DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT. MITRA NIAGA SEJATI JAYA-LANGKAT. *JUMANT*, 11(2), 137-146.
- Arikunto, Suharsimi. (2012). *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Fadly, Y. (2019). PERFORMA MAHASISWA AKUNTANSI DALAM IMPLEMENTASI ENGLISH FOR SPECIFIC PURPOSE (ESP) DI UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI (UNPAB) MEDAN. *Jurnal Akuntansi Bisnis dan Publik*, 9(2), 190-201.
- Ghozali, Imam.(2012). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Gomes, Faustino Cardoso.(2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi.
- Guterres, Nelson. (2014). *Pengaruh Kepemimpinan terhadap Budaya Organisasi, Motivasi Kerja dan Kinerja Pegawai Kantor Kepresidenan Timor Leste*. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana*, diakses dari <https://ojs.unud.ac.id/index.php/EEB/article/view>, pada tanggal 29 November 2019 Pukul 17.10 Wib.
- Habba, Dahlan. (2017). *The Effect of Leadership, Organisational Culture and Work Motivation on Job Satisfaction and Job Performance among Civil Servants in Maros District Technical Working Unit. IRA-International*. *Journal of Management & Social Sciences* ISSN 2455-2267; Vol.07, Issue 01 (2017), diakses dari <https://pdfs.semanticscholar.org>, pada tanggal 29 November 2019 Pukul 18.00 Wib.
- Handoko, T. H. (2010). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Hasibuan, Melayu S. P. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia* Jakarta: Bumi Aksara.
- Hendrianti. (2014). *Pengaruh Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja terhadap Motivasi Kerja Karyawan pada PT. Badjatex Bandung*. *Jurnal Manajemen* Vol. 4 No. 2 Universitas Padjajaran, diakses dari <https://elib.unikom.ac.id>, pada tanggal 30 November 2019 Pukul 13.15 Wib.

- Indrawan, M. I., Nasution, M. D. T. P., Adil, E., & Rossanty, Y. (2016). A Business Model Canvas: Traditional Restaurant “Melayu” in North Sumatra, Indonesia. *Bus. Manag. Strateg*, 7(2), 102-120.
- Kadarisman, M. (2013). *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rajawali Press.
- Kartono, Kartini, (2010). *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada
- Mardiana, S. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Munandar, A.S. (2012). *Psikologi Industri dan Organisasi*. Depok: Universitas Indonesia (UIPress).
- Malikhah, I. (2019). PENGARUH MUTU PELAYANAN, PEMAHAMAN SISTEM OPERASIONAL PROSEDUR DAN SARANA PENDUKUNG TERHADAP KEPUASAN MAHASISWA UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI. *JUMANT*, 11(1), 67-80.
- Nasution, A. P., & Malikhah, I. (2021). IDENTIFIKASI STRATEGI KEBERHASILAN LAYANAN E-GOVERNMENT DI KOTA MEDAN. *Jurnal Akuntansi Bisnis dan Publik*, 11(2), 38-45.
- Nasution, M. D. T. P., & Rossanty, Y. (2018). Country of origin as a moderator of halal label and purchase behaviour. *Journal of Business and Retail Management Research*, 12(2).
- Nasution, M. D. T. P., Rossanty, Y., Achmad Daengs, G. S., Sahat, S., Rosmawati, R., Kurniasih, N., ... & Rahim, R. (2018). Decision support rating system with Analytical Hierarchy Process method. *Int. J. Eng. Technol*, 7(2.3), 105-108.
- Mangkunegara, (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Munandar, A.S. (2012). *Psikologi Industri dan Organisasi*. Depok: Universitas Indonesia (UIPress).
- Malikhah, I. (2019). PENGARUH MUTU PELAYANAN, PEMAHAMAN SISTEM OPERASIONAL PROSEDUR DAN SARANA PENDUKUNG TERHADAP KEPUASAN MAHASISWA UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI. *JUMANT*, 11(1), 67-80.
- Nasution, A. P., & Malikhah, I. (2021). IDENTIFIKASI STRATEGI KEBERHASILAN LAYANAN E-GOVERNMENT DI KOTA MEDAN. *Jurnal Akuntansi Bisnis dan Publik*, 11(2), 38-45.
- Nasution, M. D. T. P., & Rossanty, Y. (2018). Country of origin as a moderator of halal label and purchase behaviour. *Journal of Business and Retail Management Research*, 12(2).

Nasution, M. D. T. P., Rossanty, Y., Achmad Daengs, G. S., Sahat, S., Rosmawati, R., Kurniasih, N., ... & Rahim, R. (2018). Decision support rating system with Analytical Hierarchy Process method. *Int. J. Eng. Technol*, 7(2.3), 105-108.

Nasution, M. D. T. P., & Rossanty, Y. (2018). Country of origin as a moderator of halal label and purchase behaviour. *Journal of Business and Retail Management Research*, 12(2).

Nawawi, H. Hadari.(2010). *Perencanaan SDM*, Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.

Ndraha, T. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta.

Ningsih, Anum Reknowati. (2016). *Pengaruh Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja Karyawan pada PDAM Kota Madiun*. *Jurnal Ilmiah Ekonomi dan Pembelajarannya* Vol 4. No. 2. ISSN 2303-1565, diakses dari <https://www.researchgate.net>, pada tanggal 30 November 2019 Pukul 14.20 Wib.

Nitisemito, Alex S. (2012). *Manajemen Personalia*. Jakarta: Ghalia Indonesia.

Ojo, O. (2009). *Impact Assessment Of Corporate Culture On Employee Job Performance*. *Business Intelligence Journal* - August, 2009 Vol. 2 No. 2, diakses dari <https://pdfs.semanticscholar.org>, pada tanggal 29 November 2019 Pukul 15.20 Wib.

Pace, R. Wayne dan Don F. Faules. (2012). *Komunikasi Organisasi*, Alih Bahasa: Alfonsus Sirait, Bandung: Remaja Rosdakarya.

Prakoso, Rayka Dantyo. (2014). *Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan PT. AXA Financial Indonesia Cabang Malang)*. *Jurnal Administrasi Bisnis* Vol 14 No. 2, diakses dari <http://administrasibisnis.studentjournalub.ac.id>, pada tanggal 30 November 2019 Pukul 15.00 Wib.

Purwanta, Fatchuriza Frida (2018). *The Influence of Work Motivation, Organizational Culture, and Work Environment on the Work Discipline of Employees PT Inti Karya Persada Tehnik*, *International Journal of Scientific and Research Publications*, Volume 8, Issue 12, December 2018 86 ISSN 2250-3153, diakses dari [www.ijsrp.org](http://www.ijsrp.org) › research-paper-1218 › ijsrp-p8415, pada tanggal 29 November 2019 Pukul 13.45 Wib.

Ranupandojo dan Husnan Suad. (2012). *Manajemen Personalia*. Yogyakarta: BPFE.

- Rezita, Revi. (2014). *Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Motivasi Kerja Karyawan di Bank Jatim Cabang Utama Surabaya*. Jurnal Administrasi Perkantoran (JPAP) Vol.2.No.2, diakses dari <https://jurnalmahasiswa.unesa.ac.id/index.php/jpap/article/view>, pada tanggal 30 November 2019 Pukul 18.45 Wib.
- Robbins, Stephen P. dan M. Coulter. (2011). *Manajemen*. Jakarta: Salemba Empat.
- Robbins, Stephen P. (2010). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Sarwono, Jonathan. (2012). *Metode Riset Skripsi Pendekatan Kuantitatif Menggunakan Prosedur SPSS*. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Setiawan, N., Nasution, M. D. T. P., Rossanty, Y., Tambunan, A. R. S., Girsang, M., Agus, R. T. A., ... & Nisa, K. (2018). Simple additive weighting as decision support system for determining employees salary. *Int. J. Eng. Technol*, 7(2.14), 309-313.
- Setiawan, N., Wakhyuni, E., & Siregar, N. A. (2020). Recruitment Analysis on Employee Performance With Variable Control As Moderating On Manufacturing Company. *Ilomata International Journal of Management*, 1(3), 102-111.
- Setiawan, N. (2018). PERANAN PERSAINGAN DALAM MENINGKATKAN KUALITAS PELAYANAN (Resistensi Terhadap Transformasi Organisasional). *JUMANT*, 6(1), 57-63.
- Sedarmayati (2010). *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: Mandar Maju.
- Sihotang, P. (2012). *Manajemen Personalia*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Singarimbun dan Efendi.(2009). *Metode Penelitian Survei*. Jakarta: Pustaka LP3ES Indonesia.
- Soetopo, Hidayat. (2010). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Sofyandi.(2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sopiah, 2010, *Perilaku Organisasional*, Cetakan Pertama, Andi Offset, Yogyakarta.
- Sugiyono. (2012). *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitaitaif dan R&B*. Bandung: Alfabeta.
- Sukanto. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Sutrisno, E. (2010). *Budaya Organisasi*. Jakarta: Kencana.

- Tania, Nila. (2013). *Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi Kerja Karyawan*. Artikel Publikasi Ilmiah, Universitas Muhammadiyah Surakarta, diakses dari <http://eprints.ums.ac.id>, pada tanggal 29 November 2019 Pukul 11.30 Wib.
- Tika, Mohammad Pabundu. (2012). *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Triguno. (2012). *Budaya Kerja: Menciptakan Lingkungan Yang Kondusif Untuk Meningkatkan Produktifitas Kerja*. Jakarta: Golden Trayon Press.
- Wahjosumidjo. (2008). *Kepemimpinan dan Motivasi*. Jakarta: Ghalia Indonesia.



Lampiran 1.

**ANGKET/KUESIONER  
INSTRUMEN PENGUMPULAN  
DATA UNTUK PENYUSUNAN TESIS  
JUDUL:  
PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, LINGKUNGAN KERJA FISIK  
DAN KEPEMIMPINAN TERHADAP MOTIVASI KERJA  
KARYAWAN DI PT. COCA COLA AMATIL  
INDONESIA CABANG MEDAN**

---

Kepada yang terhormat Bapak/Ibu,

Dengan hormat saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : FERRY SILABAN

NPM : 1515310896

Adalah mahasiswa Program Studi Manajemen Fakultas Sosial Sains Universitas Pembangunan Panca Budi, dengan ini bermohon kepada Bapak/Ibu agar berkenan membantu saya untuk mengisi kuesioner terlampir. Perlu saya tambahkan bahwa jawaban Bapak/Ibu dalam kuesioner ini akan bermanfaat dalam penyelesaian tulisan Skripsi sebagai salah satu syarat memenuhi kelulusan pada Studi Manajemen Fakultas Sosial Sains Universitas Pembangunan Panca Budi.

Medan, November 2019

Hormat Saya,

Ferry Silaban

**ANGKET/KUESIONER**

---

**IDENTITAS RESPONDEN**

1. No. Responden : .....
2. Nama : .....
3. Usia : .....
4. Pendidikan : .....
5. Jenis Kelamin : Wanita/Pria\*

Keterangan:

SS = Sangat setuju

S = Setuju

KS = Kurang setuju

TS = Tidak setuju

STS = Sangat tidak setuju

Beri tanda contreng (√) pada kolom yang sesuai dengan pilihan Bapak/Ibu.

## A. Motivasi (Y)

No	Pernyataan	SS	S	KS	TS	STS
<b>Imbalan yang diterima dalam bentuk gaji</b>						
1	Jumlah gaji yang saya terima mencukupi kebutuhan hidup sehari-hari sehingga memotivasi saya untuk bekerja dengan baik					
2	Jumlah gaji yang saya terima sebanding dengan beban kerja yang diterima sehingga saya selalu bersemangat dalam bekerja					
<b>Tunjangan dan jenis penerimaan lainnya</b>						
3	Saya memperoleh berbagai jenis tunjangan selain gaji yang dapat memenuhi kebutuhan saya					
4	Saya menerima insentif atau apresiasi sesuai dengan prestasi kerjanya sehingga saya termotivasi untuk bekerja lebih baik					
<b>Penghargaan</b>						
5	Instansi kerja memberikan apresiasi/pujian kepada pegawai yang mempunyai hasil kerja yang memuaskan sehingga saya termotivasi untuk bekerja lebih baik					
6	Penghargaan atau apresiasi yang saya terima sebanding dengan prestasi kerja yang dilakukan sehingga saya semakin termotivasi untuk bekerja lebih baik					
<b>Kompensasi peningkatan kemampuan</b>						
7	Instansi kerja memberikan kompensasi kepada saya dalam bentuk pengembangan kemampuan kerja atau karir sehingga saya semakin termotivasi untuk bekerja lebih baik					
8	Pemberian kompensasi pengembangan kemampuan kerja atau karir diberikan berdasarkan prestasi kerja dan potensi yang saya miliki sehingga saya termotivasi untuk meningkatkan prestasi kerja					
<b>Pemberian hukuman atas kesalahan yang dilakukan pegawai</b>						
9	Atasan memberikan teguran atau <i>punishment</i> kepada saya jika melakukan kesalahan dalam bekerja sehingga mendorong saya untuk menghindari kesalahan					
10	Pemberian teguran atau <i>punishment</i> kepada saya dilakukan secara tegas tanpa membedakan memperoleh perlakuan yang adil					

## B. Budaya Organisasi (X<sub>1</sub>)

No.	Pernyataan	SS	S	KS	TS	STS
<b>Kejujuran</b>						
1	Atasan selalu mendorong saya agar bekerja dengan jujur					
2	Dalam hal untuk mencapai keberhasilan pelaksanaan pekerjaan, pimpinan memberi penjelasan kepada saya bahwa kejujuran sangat penting.					
<b>Ketekunan</b>						
3	Dalam melaksanakan pekerjaan saya bekerja dengan kesungguhan tanpa ada paksaan					
4	Dalam melaksanakan pekerjaan yang menjadi tanggung jawab saya, dilakukan dengan penuh kesadaran tanpa merasa terpaksa					
<b>Kreativitas</b>						
5	Saya berinisiatif dalam mengatasi masalah dalam pekerjaan					
6	Saya diberi ruang untuk mencari cara atau metode dalam pelaksanaan pekerjaan agar dapat selesai dengan cepat, tepat dan benar					
<b>Kedisiplinan</b>						
7	Terhadap peraturan-peraturan yang berlaku, saya didorong oleh pimpinan untuk mentaatinya					
8	Karena kewajiban saya sebagai pegawai untuk menyelesaikan pekerjaan, maka pimpinan selalu mendorong untuk tepat waktu menyelesaikan pekerjaan					

### C. Lingkungan Kerja Fisik (X<sub>2</sub>)

No.	Pernyataan	SS	S	KS	TS	STS
<b>Penerangan</b>						
1	Alat penerangan di tempat kerja cukup cerah tetapi tidak menyilaukan mata sehingga saya bekerja lebih nyaman					
2	Alat penerangan telah ditata pada tempat yang sesuai dengan kebutuhan sehingga saya dapat bekerja dengan baik					
<b>Suhu Udara</b>						
3	Saya dapat bekerja dengan baik karena suhu udara di tempat kerja berada dalam batas toleransi tubuh manusia					
4	Di ruangan tempat saya bekerja, suhu udara tidak mengganggu kondisi tubuh					
<b>Kelembaban</b>						
5	Di tempat saya bekerja, kelembaban sudah baik sehingga tidak mengganggu kesehatan					
6	Kelembaban udara di tempat kerja yang ada saat ini telah mendukung dalam aktivitas tubuh untuk bekerja dengan baik					
<b>Sirkulasi Udara</b>						
7	Sirkulasi udara di tempat saya bekerja cukup lancar, sehingga dapat meningkatkan motivasi dalam bekerja					
8	Kondisi udara di tempat saya bekerja tidak menimbulkan kesesakan					
<b>Suara Bising</b>						
9	Di tempat saya bekerja tidak terdapat suara bising yang dapat mengganggu konsentrasi saat bekerja					
10	Percakapan antara sesama pegawai tidak mengganggu konsentrasi pegawai lainnya yang sedang bekerja					
<b>Getaran Mekanis</b>						
11	Tidak terdapat getaran mekanis yang kuat dari mesin di tempat saya kerja					
12	Ruang kerja tidak terganggu dengan getaran mekanis yang timbul dari aktivitas lingkungan sekitar kantor					
<b>Bau Tak Sedap</b>						
13	Tidak terdapat aroma bau yang mengganggu pernafasan di tempat kerja					

14	Jika terdapat aroma tidak sedap di tempat saya bekerja, maka dapat segera diatasi hingga kesumbernya					
<b>Penggunaan Warna</b>						
15	Tata warna di tempat bekerja membuat saya merasa nyaman					
16	Tata warna yang ada di ruangan kerja tidak mengganggu pandangan mata sehingga membuat saya betah bekerja.					
<b>Dekorasi</b>						
17	Dekorasi ruangan dirancang dengan baik agar dapat menciptakan gairah kerja					
18	Dekorasi ruangan yang ada saat ini tidak menghambat pergerakan saya dalam melakukan pekerjaan					
<b>Suara Musik</b>						
19	Jika ada alunan musik di tempat saya bekerja, hal tersebut tidak menghambat penyelesaian pekerjaan					
20	Suara musik tidak menjadi sumber keriuhan bagi saya pada pelaksanaan pekerjaan					
<b>Keamanan Kerja</b>						
21	Sistem keamanan dalam kantor dapat menjamin saya terhindar dari gangguan					
22	Setiap gangguan yang timbul dapat segera di atasi tanpa mengganggu pelaksanaan pekerjaan					

**D. Kepemimpinan (X<sub>3</sub>)**

No	Pernyataan	SS	S	KS	TS	STS
<b>Memberikan kesempatan berpartisipasi aktif dalam pembuatan kebijakan</b>						
1	Dalam pembuatan kebijakan di kantor, pimpinan memberikan kesempatan kepada saya untuk berpartisipasi aktif					
2	Pengambilan keputusan, pimpinan mengajak saya untuk terlibat					
<b>Pembagian tugas disertai pelimpahan wewenang</b>						
3	Pimpinan melakukan pembagian tugas disertai pelimpahan wewenang dan tanggungjawab yang jelas kepada saya					
4	Pimpinan memberikan kebebasan yang cukup dalam melaksanakan pekerjaan sesuai dengan wewenang yang diberikan					
<b>Memberikan penjelasan kepada anggota tentang tujuan yang akan dicapai</b>						
5	Pimpinan memberikan penjelasan mengenai tujuan yang harus dicapai kepada saya					
6	Pimpinan memberikan juga penjelasan mengenai pentingnya pencapaian tujuan yang telah ditetapkan					
<b>Mempunyai hubungan yang baik dengan bawahan</b>						
7	Dalam berkomunikasi dengan pegawai, pimpinan mempunyai hubungan kerja yang baik					
8	Dalam hal-hal yang tidak menyangkut dengan pekerjaan, pimpinan menghindari hubungan secara langsung dengan pegawai					
<b>Memberikan kebebasan untuk bekerjasama dengan orang lain</b>						
9	Pimpinan memberikan kebebasan kepada saya untuk bekerjasama dengan orang lain					
10	Pimpinan berperan sebagai mediator dalam kerjasama antar pegawai					

Lampiran 2. Bobot Jawaban Responden Atas Pernyataan Budaya Organisasi

Nomor Sampel	Nomor Pernyataan								Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	
1	4	3	3	3	3	4	3	3	26
2	4	3	3	3	3	4	4	3	27
3	2	2	4	4	4	4	4	2	26
4	1	4	1	1	4	3	1	1	16
5	3	3	3	5	3	3	3	3	26
6	2	2	4	4	4	4	4	2	26
7	4	5	4	4	4	2	4	4	31
8	4	4	5	4	5	3	5	4	34
9	2	5	4	4	3	2	4	2	26
10	4	4	2	2	3	1	2	4	22
11	1	4	4	4	1	4	4	1	23
12	4	4	5	5	3	2	4	5	32
13	5	5	5	4	3	3	5	4	34
14	5	5	3	3	3	3	3	5	30
15	1	1	1	1	2	2	1	1	10
16	1	4	4	4	1	4	4	4	26
17	5	5	4	4	4	4	4	5	35
18	3	4	4	3	3	4	4	4	29
19	1	1	1	5	5	2	5	1	21
20	5	5	3	3	3	3	3	5	30
21	4	3	3	3	4	1	4	3	25
22	5	5	5	5	4	4	5	5	38
23	4	4	3	4	3	3	3	4	28
24	4	3	4	4	3	4	4	3	29
25	4	4	4	4	2	2	4	4	28
26	1	1	1	2	2	2	1	2	12
27	3	3	4	5	4	4	3	4	30
28	4	4	4	4	3	3	4	4	30
29	4	4	3	4	3	3	3	4	28
30	4	4	3	3	3	3	3	4	27
31	3	3	4	3	4	4	3	3	27
32	3	3	4	4	3	3	3	4	27
33	3	3	3	3	4	4	3	3	26
34	4	5	4	4	4	2	4	4	31
35	3	3	3	5	2	2	5	3	26
36	4	4	5	5	3	2	4	5	32
37	4	4	4	4	4	4	4	4	32
38	1	1	5	3	1	1	5	1	18
39	4	4	3	4	5	3	4	4	31
40	2	2	1	2	2	2	2	1	14
41	5	5	4	5	3	4	5	5	36
42	1	1	1	5	5	2	1	5	21
43	5	4	3	5	2	3	5	5	32
44	5	3	4	5	4	4	5	5	35
45	4	3	3	3	4	3	3	3	26
46	1	1	1	1	2	2	1	1	10
47	5	5	5	5	4	4	5	5	38
48	3	3	4	4	3	3	3	4	27
49	4	4	2	2	3	1	2	4	22
50	4	3	3	3	4	3	3	3	26
51	5	5	3	3	3	3	3	5	30
52	2	2	4	5	4	4	2	5	28

Lampiran 5. Babar Jawaban Responden Atas Perayaan Langgeng Kerja

Nomor Sampel	Nomor Perayaan																						Total	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22		
1	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	
2	4	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	
3	5	4	5	5	4	5	4	5	4	2	5	5	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	98	
4	2	4	2	2	4	1	3	1	2	1	2	2	2	2	2	2	4	2	2	4	2	2	4	52
5	5	3	2	3	3	5	3	3	2	3	3	3	3	3	3	5	3	3	3	3	5	3	78	
6	5	4	5	5	4	5	4	5	4	2	5	5	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	98	
7	4	4	4	4	2	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	2	4	4	2	76
8	4	3	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	93	
9	1	3	3	4	2	4	3	2	4	2	4	3	5	4	3	2	4	3	2	4	3	2	60	
10	3	3	4	3	2	2	2	2	3	4	4	3	2	3	3	3	4	3	2	3	3	3	64	
11	4	4	4	4	1	3	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	76	
12	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	2	4	4	82	
13	5	5	5	5	4	4	3	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	102	
14	5	3	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	87	
15	2	2	2	2	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	58	
16	4	4	4	4	1	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	4	1	4	4	1	75	
17	5	4	4	4	4	3	4	3	5	4	4	4	5	4	5	5	4	4	3	4	5	5	98	
18	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	78	
19	1	3	3	5	2	1	5	1	1	1	5	1	5	1	1	5	5	5	5	5	5	5	73	
20	5	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	82	
21	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	77	
22	5	4	5	5	4	5	4	5	5	2	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	103	
23	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	4	4	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	81	
24	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3	71	
25	4	4	4	4	2	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	2	4	4	2	76	
26	2	2	2	2	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	2	1	2	1	2	1	57	
27	5	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	5	3	5	4	4	3	5	3	4	4	78	
28	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	4	4	5	4	4	3	3	4	4	3	3	4	78	
29	4	3	4	4	3	3	3	3	4	3	4	4	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	80	
30	4	3	4	4	4	4	3	4	5	4	4	5	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	82	
31	4	3	3	3	4	4	3	4	5	4	3	5	5	3	3	4	3	3	4	3	3	3	74	
32	4	3	4	4	3	3	3	4	5	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	71	
33	4	2	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	84	
34	4	4	4	4	2	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	2	4	4	2	76	
35	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	3	3	2	2	52	
36	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	2	4	4	82	
37	3	3	1	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	81	
38	3	1	1	1	4	3	1	1	4	1	3	4	1	4	1	3	1	3	1	3	1	3	48	
39	4	3	4	4	5	4	5	4	3	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	93	
40	2	2	2	2	2	1	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	43	
41	5	3	3	4	5	5	4	5	5	5	3	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	98	
42	1	5	3	5	2	1	5	5	5	1	1	1	2	3	3	5	2	3	3	5	2	3	66	
43	4	4	4	4	2	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	84	
44	5	4	5	5	4	5	4	5	5	3	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	103	
45	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	84	
46	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	1	2	48	
47	5	3	5	5	4	4	4	4	5	4	3	3	5	5	5	4	3	5	5	5	4	3	93	
48	4	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	71	
49	3	3	4	3	2	2	2	4	2	4	2	2	5	2	3	2	3	2	3	2	3	2	58	
50	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	84	
51	5	3	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	87	
52	5	4	3	3	4	3	4	3	5	3	2	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	80	

Lampiran 4. Bobot Jawaban Responden Atas Pernyataan Kepemimpinan

Nomor Sampel	Nomor Pernyataan										Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1	3	3	4	3	5	5	4	3	4	3	37
2	4	3	4	3	5	5	4	4	5	5	42
3	5	4	5	3	4	5	4	4	4	5	43
4	1	1	1	1	3	1	3	1	1	3	16
5	2	3	3	2	5	3	2	2	3	2	27
6	5	4	5	3	4	5	4	4	4	5	43
7	5	4	4	4	4	4	4	2	4	4	39
8	4	3	4	3	5	4	4	4	5	4	40
9	4	2	2	3	4	4	3	3	4	4	33
10	2	3	2	3	2	2	1	2	2	3	22
11	3	4	4	3	4	3	4	2	4	4	35
12	4	4	4	3	4	4	2	2	4	4	35
13	5	5	4	5	4	4	4	3	5	5	44
14	4	4	5	3	3	4	4	4	4	4	39
15	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	11
16	3	4	4	3	4	3	4	2	3	4	34
17	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	41
18	5	3	3	4	4	5	3	5	3	5	40
19	3	2	2	5	1	5	1	2	1	3	25
20	5	5	4	3	3	4	5	4	5	4	42
21	3	3	3	4	3	4	3	4	3	3	33
22	5	4	5	4	4	5	5	4	5	5	46
23	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	37
24	2	4	3	3	3	3	2	3	2	4	29
25	5	4	4	4	4	4	4	2	4	4	39
26	1	2	1	2	2	1	2	2	2	1	16
27	4	4	4	4	3	4	3	3	4	3	36
28	4	3	4	3	3	3	4	4	3	3	34
29	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	37
30	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3	33
31	4	4	3	3	4	3	4	3	3	4	35
32	4	3	4	4	2	4	4	3	4	4	36
33	4	3	4	4	5	4	3	2	5	4	38
34	5	4	4	4	4	4	4	2	4	4	39
35	2	4	4	2	4	2	3	5	4	3	33
36	4	4	4	3	4	4	2	2	4	4	35
37	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	41
38	4	3	3	3	2	3	4	1	4	3	30
39	4	3	4	3	5	4	4	4	5	4	40
40	1	2	1	2	2	1	2	2	1	2	16
41	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	44
42	3	2	2	5	1	5	1	2	1	5	27
43	4	3	5	3	3	5	4	3	4	4	38
44	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	47
45	3	5	3	5	4	4	3	4	3	3	37
46	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	11
47	5	5	5	4	4	4	5	4	5	5	46
48	4	3	4	4	2	3	4	4	4	4	36
49	2	3	2	3	2	2	1	2	1	2	20
50	3	5	3	5	4	4	3	4	3	3	37
51	4	4	5	3	3	4	4	4	4	4	39
52	5	4	5	3	4	5	4	4	5	4	43

Lampiran 5. Bobot Jawaban Responden Atas Pernyataan Motivasi

Nomor Sampel	Nomor Pernyataan										Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	39
2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	39
3	5	4	5	5	2	5	5	4	2	4	41
4	1	3	2	2	1	1	2	3	4	3	22
5	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	31
6	5	4	5	5	2	5	5	4	2	4	41
7	4	2	4	4	4	5	4	2	5	4	38
8	5	5	4	4	4	4	4	5	4	3	42
9	2	2	5	3	2	1	2	3	5	3	28
10	3	1	3	3	4	3	3	1	4	3	28
11	4	1	4	4	4	4	1	4	4	4	34
12	4	3	3	3	4	4	4	4	4	2	35
13	5	5	4	5	4	4	5	3	4	5	44
14	5	3	4	4	5	4	3	4	5	3	40
15	1	2	2	2	1	1	2	2	2	2	17
16	4	1	4	4	4	4	1	4	1	4	31
17	5	5	4	5	5	4	4	4	5	4	45
18	5	3	4	4	4	4	4	3	4	4	39
19	1	2	1	1	1	1	2	5	1	5	20
20	5	3	4	4	5	4	3	4	4	3	39
21	4	1	4	4	4	3	4	1	4	4	33
22	5	4	4	5	2	5	5	4	2	4	40
23	3	3	4	4	3	3	4	3	3	4	34
24	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	31
25	4	2	4	4	4	5	4	2	5	3	37
26	1	2	2	2	1	1	2	2	2	2	17
27	3	4	4	3	3	3	4	4	3	4	35
28	3	3	4	4	3	3	4	3	3	4	34
29	3	3	4	5	3	3	4	3	3	4	35
30	4	3	4	4	4	3	4	3	4	3	36
31	3	4	3	3	4	4	3	3	4	3	34
32	3	3	4	4	3	3	4	3	4	4	35
33	4	3	3	3	4	4	4	3	4	2	34
34	4	2	4	4	4	5	4	2	5	4	38
35	4	2	4	3	3	4	2	2	3	2	29
36	4	3	3	3	4	4	4	4	4	2	35
37	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	37
38	3	4	3	1	3	3	4	1	1	1	24
39	5	5	4	4	4	4	4	5	4	3	42
40	1	2	2	2	1	1	2	2	1	2	16
41	5	4	5	5	5	5	5	4	5	3	46
42	1	2	1	1	1	1	2	5	1	5	20
43	4	2	4	4	4	4	4	2	4	3	35
44	5	4	4	5	3	5	5	4	5	4	44
45	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	37
46	1	2	2	2	1	1	2	2	2	2	17
47	5	5	5	5	4	4	5	4	5	3	45
48	3	3	4	5	3	3	4	3	4	3	35
49	3	1	3	3	4	3	3	1	3	3	27
50	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	37
51	5	3	4	4	5	4	3	4	5	3	40
52	5	4	5	5	2	5	5	4	2	4	41

## Lampiran 6. Uji Validitas dan Reliabilitas

### a. Variabel Budaya Organisasi

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	52	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	52	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.748	9

#### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Pernyataan 1	49.2667	121.513	.504	.725
Pernyataan 2	49.3333	118.920	.597	.716
Pernyataan 3	49.9667	127.275	.431	.737
Pernyataan 4	49.8667	128.878	.320	.744
Pernyataan 5	49.5000	120.052	.568	.720
Pernyataan 6	49.9333	119.720	.661	.715
Pernyataan 7	49.4667	116.671	.610	.711
Pernyataan 8	49.6667	121.747	.576	.722
Total	26.4667	34.395	1.000	.754

## b. Variabel Lingkungan Kerja

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	52	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	52	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.766	23

### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Pernyataan 1	139.4667	1549.154	.927	.755
Pernyataan 2	139.5667	1547.702	.816	.755
Pernyataan 3	139.5333	1549.016	.838	.755
Pernyataan 4	139.5667	1549.013	.822	.755
Pernyataan 5	139.6000	1549.145	.849	.755
Pernyataan 6	139.5333	1558.120	.779	.756
Pernyataan 7	139.7000	1548.217	.884	.754
Pernyataan 8	139.4667	1569.913	.654	.758
Pernyataan 9	139.5333	1547.361	.815	.754
Pernyataan 10	139.7333	1584.409	.727	.761
Pernyataan 11	139.6000	1533.903	.907	.752
Pernyataan 12	139.4667	1549.154	.927	.755
Pernyataan 13	139.8000	1580.717	.639	.760
Pernyataan 14	139.5333	1565.292	.859	.757
Pernyataan 15	139.4000	1550.248	.811	.755
Pernyataan 16	139.3000	1566.079	.788	.758
Pernyataan 17	139.5000	1543.431	.853	.754
Pernyataan 18	139.5667	1548.047	.760	.755
Pernyataan 19	139.5000	1557.638	.828	.756
Pernyataan 20	139.6333	1549.482	.852	.755
Pernyataan 21	139.5333	1556.602	.754	.756
Pernyataan 22	139.6667	1557.678	.813	.756
Total	71.4000	406.938	1.000	.977

### c. Variabel Kepemimpinan

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	52	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	52	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.766	11

#### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Pernyataan 1	66.6000	248.662	.652	.743
Pernyataan 2	67.0000	242.483	.787	.734
Pernyataan 3	66.6000	254.662	.536	.751
Pernyataan 4	67.4000	250.317	.602	.745
Pernyataan 5	66.5333	263.085	.422	.760
Pernyataan 6	66.7333	237.444	.805	.728
Pernyataan 7	66.8000	256.166	.617	.751
Pernyataan 8	66.6667	245.885	.721	.739
Pernyataan 9	66.4667	265.844	.336	.763
Pernyataan 10	66.7333	237.444	.805	.728
Total	35.1333	69.085	1.000	.871

#### d. Variabel Motivasi

##### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	52	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	52	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

##### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.740	11

##### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Pernyataan 1	62.8333	119.799	.329	.733
Pernyataan 2	62.8000	114.234	.508	.718
Pernyataan 3	63.1000	120.300	.323	.734
Pernyataan 4	63.0667	110.064	.601	.707
Pernyataan 5	62.5667	115.013	.512	.720
Pernyataan 6	63.0667	113.926	.502	.718
Pernyataan 7	62.8333	118.626	.467	.728
Pernyataan 8	63.0667	111.168	.626	.708
Pernyataan 9	62.8000	119.062	.437	.729
Pernyataan 10	62.7667	110.530	.730	.704
Total	33.1000	31.748	1.000	.769

## Lampiran 7. Hasil Pengolahan Data SPSS Regresi Linier Berganda

**Variables Entered/Removed**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Kepemimpinan (X3), Budaya Organisasi (X1), Lingkungan Kerja (X2) <sup>a</sup>	.	Enter

a. All requested variables entered.

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

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.950 <sup>a</sup>	.903	.897	2.51970

a. Predictors: (Constant), Kepemimpinan (X3), Budaya Organisasi (X1), Lingkungan Kerja (X2)

b. Dependent Variable: Motivasi (Y)

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2843.772	3	947.924	149.305	.000 <sup>a</sup>
	Residual	304.747	48	6.349		
	Total	3148.519	51			

a. Predictors: (Constant), Kepemimpinan (X3), Budaya Organisasi (X1), Lingkungan Kerja (X2)

b. Dependent Variable: Motivasi (Y)

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	1.539	1.718		.896	.375		
	Budaya Organisasi (X1)	.267	.122	.217	2.186	.034	.205	4.888
	Lingkungan Kerja (X2)	.152	.050	.324	3.051	.004	.178	5.610
	Kepemimpinan (X3)	.395	.107	.447	3.671	.001	.136	7.337

a. Dependent Variable: Motivasi (Y)

Collinearity Diagnostics<sup>a</sup>

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions			
				(Constant)	Budaya Organisasi (X1)	Lingkungan Kerja (X2)	Kepemimpinan (X3)
1	1	3.950	1.000	.00	.00	.00	.00
	2	.037	10.272	.81	.02	.01	.04
	3	.008	22.681	.00	.87	.31	.07
	4	.005	28.633	.19	.10	.68	.89

a. Dependent Variable: Motivasi (Y)

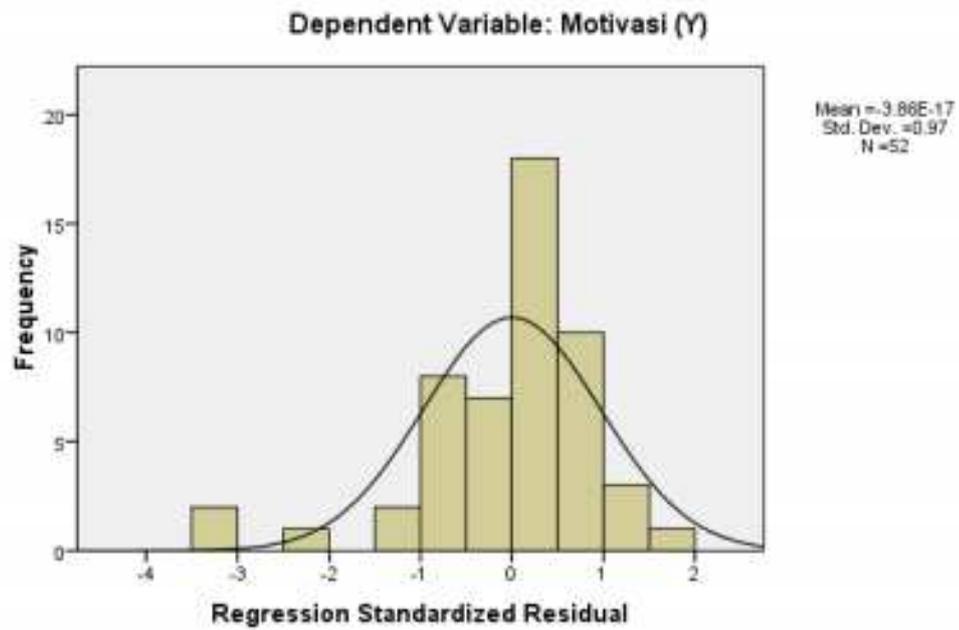
Residuals Statistics<sup>a</sup>

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	14.4805	45.5014	34.0962	7.46728	52
Residual	-8.11274	4.24971	.00000	2.44447	52
Std. Predicted Value	-2.627	1.527	.000	1.000	52
Std. Residual	-3.220	1.687	.000	.970	52

a. Dependent Variable: Motivasi (Y)

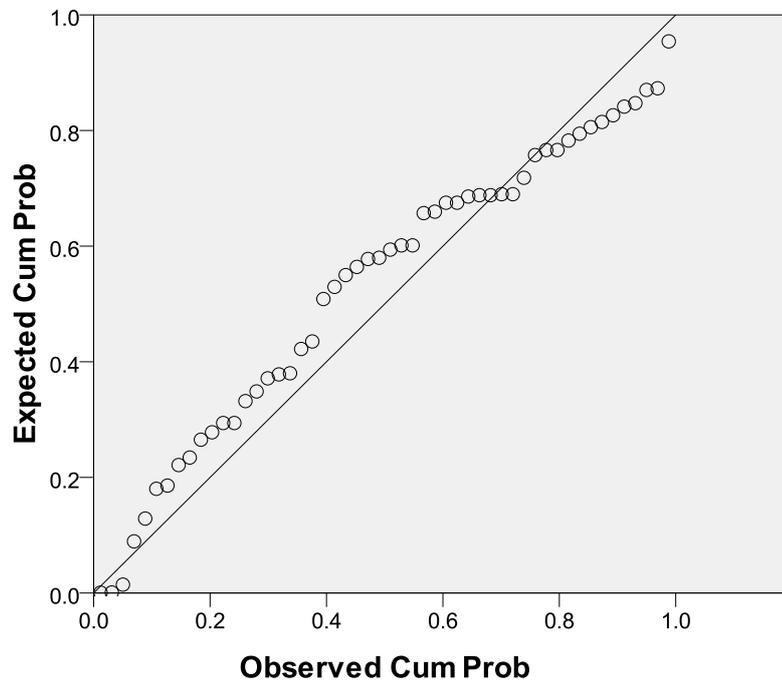
## Charts

## Histogram

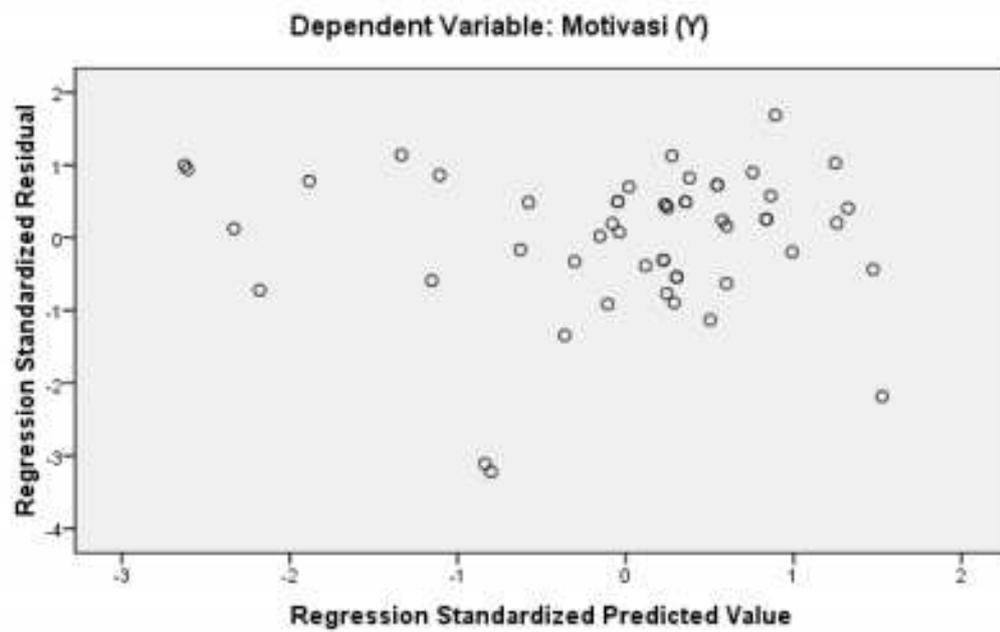


### Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

Dependent Variable: Motivasi (Y)



## Scatterplot



## Lampiran 8. Tabel Statistik

a. Tabel Uji t (Parsial)

df-(n-k)	$\alpha = 0.05$	$\alpha = 0.025$
1	6.314	12.706
2	2.920	4.303
3	2.353	3.182
4	2.132	2.776
5	2.015	2.571
6	1.943	2.447
7	1.895	2.365
8	1.860	2.306
9	1.833	2.262
10	1.812	2.228
11	1.796	2.201
12	1.782	2.179
13	1.771	2.160
14	1.761	2.145
15	1.753	2.131
16	1.746	2.120
17	1.740	2.110
18	1.734	2.101
19	1.729	2.093
20	1.725	2.086
21	1.721	2.080
22	1.717	2.074
23	1.714	2.069
24	1.711	2.064
25	1.708	2.060
26	1.706	2.056
27	1.703	2.052
28	1.701	2.048
29	1.699	2.045
30	1.697	2.042
31	1.696	2.040
32	1.694	2.037
33	1.692	2.035
34	1.691	2.032
35	1.690	2.030
36	1.688	2.028
37	1.687	2.026
38	1.686	2.024
39	1.685	2.023
40	1.684	2.021
41	1.683	2.020
42	1.682	2.018
43	1.681	2.017
44	1.680	2.015
45	1.679	2.014
46	1.679	2.013
47	1.678	2.012
48	1.677	2.011
49	1.677	2.010
50	1.676	2.009

df-(n-k)	$\alpha = 0.05$	$\alpha = 0.025$
51	1.675	2.008
52	1.675	2.007
53	1.674	2.006
54	1.674	2.005
55	1.673	2.004
56	1.673	2.003
57	1.672	2.002
58	1.672	2.002
59	1.671	2.001
60	1.671	2.000
61	1.670	2.000
62	1.670	1.999
63	1.669	1.998
64	1.669	1.998
65	1.669	1.997
66	1.668	1.997
67	1.668	1.996
68	1.668	1.995
69	1.667	1.995
70	1.667	1.994
71	1.667	1.994
72	1.666	1.993
73	1.666	1.993
74	1.666	1.993
75	1.665	1.992
76	1.665	1.992
77	1.665	1.991
78	1.665	1.991
79	1.664	1.990
80	1.664	1.990
81	1.664	1.990
82	1.664	1.989
83	1.663	1.989
84	1.663	1.989
85	1.663	1.988
86	1.663	1.988
87	1.663	1.988
88	1.662	1.987
89	1.662	1.987
90	1.662	1.987
91	1.662	1.986
92	1.662	1.986
93	1.661	1.986
94	1.661	1.986
95	1.661	1.985
96	1.661	1.985
97	1.661	1.985
98	1.661	1.984
99	1.660	1.984
100	1.660	1.984

**b. Tabel Uji F (Simultan)**

$\alpha = 0,05$	$df_1=(k-1)$							
$df_2=(n-k-1)$	1	2	3	4	5	6	7	8
1	161.448	199.500	215.707	224.583	230.162	233.986	236.768	238.883
2	18.513	19.000	19.164	19.247	19.296	19.330	19.353	19.371
3	10.128	9.552	9.277	9.117	9.013	8.941	8.887	8.845
4	7.709	6.944	6.591	6.388	6.256	6.163	6.094	6.041
5	6.608	5.786	5.409	5.192	5.050	4.950	4.876	4.818
6	5.987	5.143	4.757	4.534	4.387	4.284	4.207	4.147
7	5.591	4.737	4.347	4.120	3.972	3.866	3.787	3.726
8	5.318	4.459	4.066	3.838	3.687	3.581	3.500	3.438
9	5.117	4.256	3.863	3.633	3.482	3.374	3.293	3.230
10	4.965	4.103	3.708	3.478	3.326	3.217	3.135	3.072
11	4.844	3.982	3.587	3.357	3.204	3.095	3.012	2.948
12	4.747	3.885	3.490	3.259	3.106	2.996	2.913	2.849
13	4.667	3.806	3.411	3.179	3.025	2.915	2.832	2.767
14	4.600	3.739	3.344	3.112	2.958	2.848	2.764	2.699
15	4.543	3.682	3.287	3.056	2.901	2.790	2.707	2.641
16	4.494	3.634	3.239	3.007	2.852	2.741	2.657	2.591
17	4.451	3.592	3.197	2.965	2.810	2.699	2.614	2.548
18	4.414	3.555	3.160	2.928	2.773	2.661	2.577	2.510
19	4.381	3.522	3.127	2.895	2.740	2.628	2.544	2.477
20	4.351	3.493	3.098	2.866	2.711	2.599	2.514	2.447
21	4.325	3.467	3.072	2.840	2.685	2.573	2.488	2.420
22	4.301	3.443	3.049	2.817	2.661	2.549	2.464	2.397
23	4.279	3.422	3.028	2.796	2.640	2.528	2.442	2.375
24	4.260	3.403	3.009	2.776	2.621	2.508	2.423	2.355
25	4.242	3.385	2.991	2.759	2.603	2.490	2.405	2.337
26	4.225	3.369	2.975	2.743	2.587	2.474	2.388	2.321
27	4.210	3.354	2.960	2.728	2.572	2.459	2.373	2.305
28	4.196	3.340	2.947	2.714	2.558	2.445	2.359	2.291
29	4.183	3.328	2.934	2.701	2.545	2.432	2.346	2.278
30	4.171	3.316	2.922	2.690	2.534	2.421	2.334	2.266
31	4.160	3.305	2.911	2.679	2.523	2.409	2.323	2.255
32	4.149	3.295	2.901	2.668	2.512	2.399	2.313	2.244
33	4.139	3.285	2.892	2.659	2.503	2.389	2.303	2.235
34	4.130	3.276	2.883	2.650	2.494	2.380	2.294	2.225
35	4.121	3.267	2.874	2.641	2.485	2.372	2.285	2.217
36	4.113	3.259	2.866	2.634	2.477	2.364	2.277	2.209
37	4.105	3.252	2.859	2.626	2.470	2.356	2.270	2.201
38	4.098	3.245	2.852	2.619	2.463	2.349	2.262	2.194
39	4.091	3.238	2.845	2.612	2.456	2.342	2.255	2.187
40	4.085	3.232	2.839	2.606	2.449	2.336	2.249	2.180
41	4.079	3.226	2.833	2.600	2.443	2.330	2.243	2.174
42	4.073	3.220	2.827	2.594	2.438	2.324	2.237	2.168
43	4.067	3.214	2.822	2.589	2.432	2.318	2.232	2.163
44	4.062	3.209	2.816	2.584	2.427	2.313	2.226	2.157
45	4.057	3.204	2.812	2.579	2.422	2.308	2.221	2.152
46	4.052	3.200	2.807	2.574	2.417	2.304	2.216	2.147
47	4.047	3.195	2.802	2.570	2.413	2.299	2.212	2.143
48	4.043	3.191	2.798	2.565	2.409	2.295	2.207	2.138
49	4.038	3.187	2.794	2.561	2.404	2.290	2.203	2.134
50	4.034	3.183	2.790	2.557	2.400	2.286	2.199	2.130
51	4.030	3.179	2.786	2.553	2.397	2.283	2.195	2.126
52	4.027	3.175	2.783	2.550	2.393	2.279	2.192	2.122
53	4.023	3.172	2.779	2.546	2.389	2.275	2.188	2.119
54	4.020	3.168	2.776	2.543	2.386	2.272	2.185	2.115
55	4.016	3.165	2.773	2.540	2.383	2.269	2.181	2.112
56	4.013	3.162	2.769	2.537	2.380	2.266	2.178	2.109