

**MOTIVASI KERJA, KOMITMEN KARYAWAN, DAN BUDAYA ORGANISASI, PENGARUHNYA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT. GUDANG GARAM MANADO**

Oleh:

**Kenly Rimpulaeng<sup>1</sup>  
Jantje L. Sepang<sup>2</sup>**<sup>1,2</sup>Fakultas Ekonomi dan Bisnis Jurusan Manajemen  
Universitas Sam Ratulangi Manadoemail: <sup>1</sup>[kenly\\_rimpulaeng@gmail.com](mailto:kenly_rimpulaeng@gmail.com)  
<sup>2</sup>[jantjesepong@gmail.com](mailto:jantjesepong@gmail.com)**ABSTRAK**

PT. Gudang Garam merupakan salah satu perusahaan rokok terbesar di Indonesia, di mana memiliki jumlah karyawan melebihi 1.000 orang yang tersebar di seluruh pelosok Indonesia. Sebagai suatu perusahaan rokok terbesar PT. Gudang Garam memperhatikan para karyawan dengan berbagai fasilitas dan kompensasi yang sesuai dengan upah minimum yang berlaku. Terdapatnya jaminan sosial kesehatan kerja dan juga tunjangan hari raya, itu diharapkan dapat memberikan kontribusi yang maksimal dari karyawan ke PT. Gudang Garam lewat kinerja yang maksimal. Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh motivasi kerja, komitmen karyawan, dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Populasi penelitian ini adalah 61 orang dan sampel yang digunakan sebanyak 61 orang dengan menggunakan teknik sampling jenuh. Penelitian ini menggunakan uji validitas, reliabilitas, asumsi klasik dan hipotesis serta analisis linear berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara simultan dan parsial motivasi kerja, komitmen karyawan, dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Pihak manajemen PT. Gudang Garam Manado sebaiknya meningkatkan motivasi kerja karena berpengaruh sangat lemah terhadap kinerja karyawan.

**Kata kunci:** *motivasi kerja, komitmen karyawan, budaya organisasi, kinerja karyawan.*

**ABSTRACT**

*PT. Gudang Garam is one of the largest cigarette company in Indonesia, which has a number of employees exceeds 1,000 people spread across Indonesia. As one of the largest tobacco company PT. Gudang Garam care for employees with a variety of facilities and compensation in accordance with the applicable minimum wage. The presence of social security and occupational health holiday allowance, it is expected to provide a maximum contribution of employees to the PT. Gudang Garam through maximum performance. This study aimed to examine the effect of work motivation, employee commitment, and organizational culture on employee performance. The population was 61 persons and 61 samples were used as the sampling technique using saturated. This study used a test of validity, reliability, classical assumptions and hypotheses and multiple linear analysis. The results showed that simultaneous and partial work motivation, employee commitment, and organizational culture and a significant positive effect on employee performance. The management of PT. Gudang Garam Manado should increase the motivation to work as a very weak influence on employee performance.*

**Keywords:** *employee motivation, employee commitment, organizational culture, employee performance.*

## PENDAHULUAN

### Latar Belakang

Organisasi memerlukan manajemen yang berkaitan dengan usaha-usaha untuk mencapai tujuan tersebut bagi perusahaan tersebut. Tidak hanya pada sektor swasta, sektor publik juga memerlukan manajemen yang baik agar dapat memberikan pelayanan kepada publik atau masyarakat yang memerlukan dengan baik pula. Berhasil atau tidaknya suatu organisasi dalam mencapai tujuannya tergantung pada individu organisasi itu sendiri dalam menjalankan tugas mereka.

PT. Gudang Garam merupakan salah satu perusahaan rokok terbesar di Indonesia, di mana memiliki jumlah karyawan melebihi 1.000 orang yang tersebar di seluruh pelosok Indonesia. Sebagai suatu perusahaan rokok terbesar PT. Gudang Garam memperhatikan para karyawan dengan berbagai fasilitas dan kompensasi yang sesuai dengan upah minimum yang berlaku. Terdapatnya jaminan sosial kesehatan kerja dan juga tunjangan hari raya, itu diharapkan dapat memberikan kontribusi yang maksimal dari karyawan ke PT. Gudang Garam lewat kinerja yang maksimal. Kinerja yang maksimal salah satunya diukur dengan kehadiran, karena daftar hadir yang diambil setiap harinya adalah pengukuran kinerja yang paling fleksibel dilakukan, mengingat dengan adanya kompensasi dan fasilitas-fasilitas yang menunjang para karyawan PT. Gudang Garam agar bisa lebih termotivasi untuk berprestasi dan meminimalisir ketidakhadiran mereka di tempat kerja

Motivasi adalah keinginan untuk melakukan upaya yang tinggi untuk mencapai tujuan organisasi dan sekaligus memuaskan kebutuhan individu. Motivasi merupakan salah satu faktor yang menentukan tingkat prestasi kerja individu. Motivasi kerja yang dimiliki karyawan PT. Gudang Garam Manado pada dasarnya bisa muncul dari dalam diri sendiri dan sebagai hasil interaksi antara individu dengan lingkungan. Berkaitan dengan karyawan PT. Gudang Garam, maka lingkungan yang dimaksud tidak lain adalah PT. Gudang Garam Manado sebagai tempat karyawan bertugas.

Komitmen karyawan terhadap organisasi merupakan fenomena sebagai implikasi dari berbagai perubahan yang terjadi. Sikap kerja karyawan yang mengalami perubahan pesat adalah komitmen karyawan terhadap organisasi tempat mereka bekerja. Menurutnya, kemajuan teknologi dan isu globalisasi mendorong organisasi mengubah cara pengelolaan organisasi, dan secara tidak langsung kondisi ini akan berdampak pada sikap karyawan terhadap pekerjaannya maupun organisasi yang mempekerjakannya. Komitmen organisasi (*organizational commitment*) mencerminkan bagaimana seorang individu mengidentifikasi dirinya dengan organisasi dan terikat dengan tujuan-tujuannya

Budaya organisasi yang tumbuh dalam PT. Gudang Garam Manado semestinya dapat meningkatkan komitmen karyawannya sehingga dapat menghasilkan kinerja yang memuaskan. Namun bentuk komitmen yang muncul diharapkan bukan hanya bersifat loyalitas yang pasif, tetapi juga melibatkan hubungan yang aktif dengan organisasi kerja yang memiliki tujuan memberikan segala usaha demi keberhasilan organisasi. Mereka yang lebih komitmen terhadap organisasinya akan lebih siap melakukan berbagai upaya demi keberhasilan organisasi. Kolaborasi antara motivasi, budaya organisasi dan komitmen diharapkan mampu menjadi kesatuan yang kokoh sehingga dapat menghasilkan kinerja yang baik dan sesuai dengan pencapaian tujuan.

### Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh:

1. Motivasi kerja, komitmen karyawan, dan budaya organisasi secara simultan dan signifikansinya terhadap kinerja karyawan Gudang Garam Manado.
2. Motivasi kerja secara parsial dan signifikansinya terhadap terhadap kinerja karyawan Gudang Garam Manado.
3. Komitmen karyawan secara parsial dan signifikansinya terhadap terhadap kinerja karyawan Gudang Garam Manado.
4. Budaya organisasi secara parsial dan signifikansinya terhadap terhadap kinerja karyawan Gudang Garam Manado.

## TINJAUAN PUSTAKA

### Landasan Teori

#### Motivasi Kerja

Daft (2010:373) motivasi dapat diartikan sebagai kekuatan yang muncul dari dalam ataupun dari luar diri seseorang dan membangkitkan semangat serta ketekunan untuk mencapai sesuatu yang diinginkan. Motivasi pekerja akan mempengaruhi produktifitasnya dan sebagai bagian dari tugas dari seorang manajer adalah menyalurkan motivasi kerah pencapaian tujuan organisasi.

Maslow menyatakan bahwa manusia dimotivasi untuk memuaskan sejumlah kebutuhan yang melekat pada diri setiap manusia yang cenderung bersifat bawaan. Hipotesis Maslow mengatakan bahwa lima jenjang kebutuhan yang bersemayam dalam diri manusia (Gibson,dkk 2013:189) terdiri dari :

1. Fisiologis: Makanan, minuman tempat tinggal dan sembuh dari rasa sakit.
2. Keamanan dan keselamatan: Kebutuhan untuk kemerdekaan dan ancaman yaitu keamanan dari kejadian atau lingkungan yang mengancam
3. Rasa memiliki, sosial dan kasih sayang: Kebutuhan atas persahabatan, berkelompok, interaksi dan kasih sayang
4. Penghargaan: Kebutuhan atas harga diri dan penghargaan dari pihak lain
5. Aktualisasi Diri: Kebutuhan untuk memenuhi diri sendiri melalui memaksimalkan penggunaan kemampuan, keahlian dan potensi.

#### Komitmen Karyawan

Rachmawati (2008:45) mendefinisikan komitmen karyawan sebagai kekuatan yang bersifat relatif dari karyawan dalam mengidentifikasi keterlibatan dirinya ke dalam organisasi. Pratiwi (2012:21), ketiga bentuk dari komitmen ini disebut sebagai *affective commitment*, *continuance commitment* dan *normative commitment*.

1. Komitmen Afektif (*Affective commitment*), Komitmen afektif didefinisikan sebagai sampai derajat manakah seorang individu terikat secara psikologis pada organisasi yang mempekerjakannya melalui perasaan seperti loyalitas, affection, karena sepakat terhadap tujuan organisasi. Menurut definisi tersebut, maka komitmen afektif seorang individu berhubungan dengan ikatan emosional atau identifikasi tersebut dengan organisasi.
2. Komitmen Kontinuen (*Continuance commitment*), Komitmen kontinuen adalah komitmen yang didasarkan pada kerugian bila meninggalkan organisasi, yang seringkali diartikan sebagai *calculative commitment*. Dengan kata lain, seorang karyawan memiliki komitmen kontinuan yang kuat disebabkan meraka merasa membutuhkannya (need to) dan adanya pertimbangan kerugian biaya bila meninggalkan organisasi (seperti pensiun, status, senioritas), atau kesulitan mendapatkan alternatif pekerjaan di tempat lain.
3. Komitmen Normatif (*Normative Commitment*), Komitmen normatif adalah keyakinan dari karyawan bahwa dia merasa harus tinggal atau bertahan dalam organisasi karena suatu loyalitas personal, sehingga karyawan dengan komitmen normatif yang tinggi akan bertahan dalam organisasi.

#### Budaya Organisasi

Riani (2011:7) mengemukakan, budaya organisasi adalah nilai-nilai, keyakinan dan prinsip-prinsip dasar yang merupakan landasan bagi sitem dan praktek-praktek manajemen serta pelikau yang meningkatkan dan mengutkan prinsip-prinsip tersebut. Ivancevich,dkk (2007:44) mendefinisikan budaya organisasi sebagai suatu pola dari sumber dasar yang diciptakan, ditemukan atau dikembangkan oleh sekelompok tertentu saat belajar menghadapi masalah, adaptasi eksternal dan integritas internal yang telah berjalan cukup baik untuk dianggap valid dan diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang benar untuk berpersepsi, berpeikir, dan berperasaan sehubungan dengan masalah yang dihadapi.

#### Kinerja Karyawan

Riani (2011:98) Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Kinerja atau *performance* merupakan perilaku organisasi yang secara langsung berhubungan dengan aktivitas hasil kerja, pencapaian tugas dimana istilah tugas berasal dari pemikiran aktivitas yang dibutuhkan oleh pekerjaan (Hasibuan,2011:56).

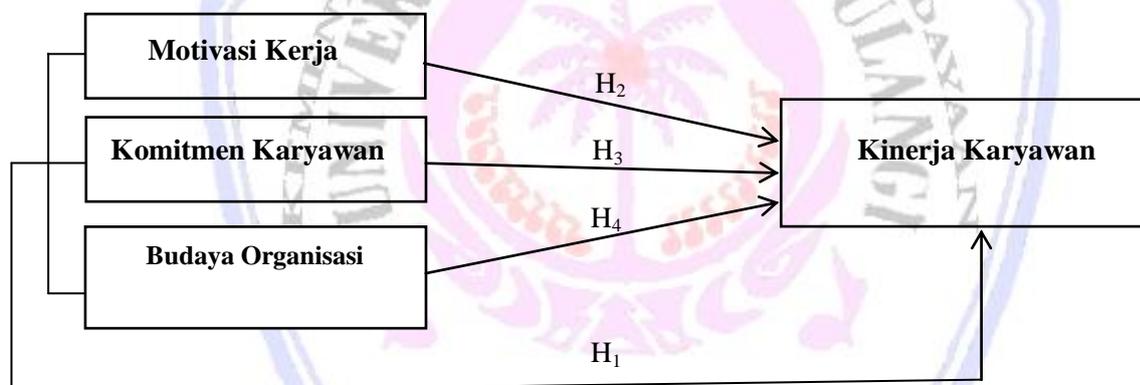
### Penelitian Terdahulu

Noor (2012), penelitian ini bertujuan untuk menguji dan membuktikan pengaruh budaya organisasi, komitmen organisasi, dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan PT Indofood Sukses Makmur Tbk Kalimantan. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PT Indofood Sukses Makmur Tbk Kalimantan beberapa 392 karyawan yang berasal dari manufaktur, pengembangan sumber daya manusia, pemasaran, dan akuntansi. Menggunakan rumus, responden terpilih Slovin sebagai sampel dari 50,5% dari jumlah 198 karyawan yang berasal dari pembuatan 155 karyawan, sumber daya manusia sejumlah 19 karyawan, pemasaran sejumlah 14 karyawan, dan akuntansi dari 10 karyawan. Berdasarkan hasil analisis data menggunakan Structural Equation Modeling (SEM) melalui program AMOS 16.0, hasil penelitian menunjukkan hipotesis yang diajukan 7, ada hipotesis yang signifikan 6 atau diterima dan ada hipotesis ditolak.

Puspasari (2012), penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh motivasi dan budaya organisasi terhadap komitmen organisasi dan kinerja karyawan. Penelitian ini dilakukan pada seluruh karyawan PT. Citra Sena Sukses Semarang yang berjumlah 60 orang. Penelitian ini dirancang sebagai suatu penelitian empiris untuk menguji hipotesis dan didesain sebagai penelitian *cross sectional*. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode analisis deskriptif dan analisis regresi linier berganda. Sedangkan untuk menguji instrument dilakukan melalui uji validitas dan uji reliabilitas. Hasil analisis regresi diketahui bahwa motivasi dan budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap komitmen organisasi, motivasi dan budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil analisis diketahui bahwa motivasi dan budaya organisasi secara bersama-sama (simultan) berpengaruh terhadap komitmen organisasi dan kinerja karyawan

### Paradigma Penelitian

Paradigma penelitian dapat digambarkan sebagai berikut:



**Gambar 1. Paradigma Penelitian**

*Sumber: Kajian Teori 2014*

### Hipotesis

Hipotesis penelitian sebagai berikut :

- H<sub>1</sub> : Motivasi kerja, komitmen kerja, dan budaya organisasi diduga berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan.
- H<sub>2</sub> : Motivasi kerja diduga berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan.
- H<sub>3</sub> : Komitmen kerja diduga berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan.
- H<sub>4</sub> : Budaya organisasi diduga berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan.

## METODE PENELITIAN

### Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian asosiatif untuk melihat pengaruh dan hubungan kausal antar variabel bebas (*independent variable*) yaitu motivasi kerja, komitmen karyawan dan budaya organisasi, dengan variabel terikat (*dependent variable*) yaitu kinerja karyawan pada PT. Gudang Garam di Manado (Sugiyono, 2010:40).

### Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada di PT. Gudang Garam dengan alamat Kantor Jl. Raya Manado – Tomohon Kelurahan Winangun Kecamatan Malalayang Kota Manado Provinsi Sulawesi Utara. Waktu penelitian ialah pada Bulan Mei dan Juni 2014.

### Metode Pengumpulan Data

Metode yang digunakan dalam pengumpulan data-data penelitian ini adalah :

1. Studi kepustakaan
2. Studi lapangan
3. Penyebaran kuesioner

### Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi merupakan wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas atau karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi bukan hanya orang, tetapi obyek dan benda-benda alam lain. Populasi juga bukan sekedar jumlah yang ada pada obyek atau subyek yang dipelajari, tetapi meliputi seluruh karakteristik/sifat yang dimiliki oleh subyek atau obyek tersebut (Sugiyono, 2010:79). Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PT. Gudang Garam Manado yang berjumlah 61 orang. Sampel dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan pada PT. Gudang Garam Manado yaitu 61 karyawan. Metode pengambilan sampel yang digunakan adalah metode total sampling yakni seluruh populasi menjadi anggota yang akan diamati sebagai sampel (Sugiyono, 2010:82).

### Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

1. Motivasi Kerja ( $X_1$ ) adalah dorongan yang melandasi semangat kerja karyawan yang muncul dari diri karyawan (Gibson,dkk.2013:189).Indikator:
  - a. Fisiologis.
  - b.Keamanan dan keselamatan.
  - c. Rasa memiliki, sosial dan kasih sayang.
  - d.Penghargaan.
  - e. Aktualisasi diri.
2. Komitmen Karyawan ( $X_2$ ) adalah kekuatan yang bersifat relatif dari karyawan dalam mengidentifikasi keterlibatan dirinya ke dalam organisasi (Pratiwi,2012). Indikator :
  - a. Komitmen afektif
  - b.Komitmen kontinuen
  - c. Komitmen normatif
3. Budaya organisasi ( $X_3$ ) adalah sebagai suatu pola dari sumber dasar yang diciptakan, ditemukan atau dikembangkan oleh sekelompok tertentu saat belajar menghadapi masalah, adaptasi eksternal dan integritas internal yang telah berjalan cukup baik untuk dianggap valid dan diajarkan kepada bawahan (Ardana, dkk.2009:167). Indikator:
  - a. Inovasi dan pengambilan resiko.
  - b.Perrhatian ke hal rinci (detail).
  - c. Orientasi hasil.
  - d.Orientasi orang.
  - e. Orientasi tim.
  - f. Keagresifan.
  - g. Kemantapan stabilitas

4. Kinerja Karyawan (Y) adalah sesuatu yang dicapai, kemampuan dan kemauan karyawan yang dipengaruhi oleh imbalan yang diberikan oleh pimpinan perusahaan sehingga karyawan terdorong untuk bekerja lebih giat Riani (201:98). Indikator:
- Kualitas kerja.
  - Kuantitas kerja.
  - Kehadiran di tempat kerja.
  - Sikap kooperatif.

### Metode Analisis

#### Uji Validitas

Uji validitas atau derajat ketepatan mengukur sejauh mana ketepatan dan kecermatan alat ukur dalam melakukan fungsi ukurnya (Yamin & Kurniawan, 2009:23). Cara mengukurnya validitas melalui menghitung harga koefisien korelasi sederhana (*Pearson Correlation*) antara skor masing-masing butir dengan skor total dari butir-butir tersebut sebagai kriterianya.

#### Uji Reliabilitas

Reliabilitas/keandalan (derajat konsistensi) adalah ukuran yang menunjukkan seberapa tinggi suatu instrument dapat dipercaya atau dapat diandalkan, artinya reliabilitas menyangkut ketepatan (dalam pengertian konsisten) alat ukur (Mustafa, 2009:44). Uji reliabilitas menggunakan koefisien *Alpha Cronbach* yang dihitung baik berdasarkan varian skor dari setiap butir dan varians total butir ataupun melalui koefisien korelasi produk momen antar skor setiap butir (Mustafa, 2009:45). Jika koefisien reliabilitas hasil perhitungan menunjukkan angka  $\geq 0,60$ , maka dapat disimpulkan bahwa instrument yang bersangkutan dinyatakan reliabel.

#### Teknik Analisis Data

Analisis data adalah proses penyederhanaan data ke dalam bentuk yang lebih mudah dibaca dan diinterpretasikan. Dalam proses ini seringkali digunakan statistik. Fungsi pokok statistik adalah untuk menyederhanakan data penelitian, selain itu fungsinya untuk memungkinkan peneliti untuk menguji apakah ada hubungan atau hubungan yang diamati memang betul terjadi atau hanya secara kebetulan (Effendi & Tukiran, 2012:45).

#### Analisis Regresi

Analisis regresi linear berganda adalah analisis untuk mengukur kekuatan hubungan antar dua variabel atau lebih, juga menunjukkan arah hubungan antara variabel dependen dengan variabel independen (Ghozali, 2009:53). Adapun formula untuk metode Analisis Regresi Berganda adalah sebagai berikut:

$$Y = b_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \varepsilon$$

Dimana:

- $b_0$  = Konstanta
- $\beta_1$  = Koefisien regresi untuk  $X_1$
- $\beta_2$  = Koefisien regresi untuk  $X_2$
- $\beta_3$  = Koefisien regresi untuk  $X_3$
- $\varepsilon$  = Standar error
- Y = Kepuasan Konsumen
- $X_1$  = Fasilitas
- $X_2$  = *Servicescape*
- $X_3$  = Kualitas pelayanan

**HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN****Hasil Penelitian**

Hasil penelitian yang dilakukan penulis dapat dijelaskan sebagai berikut :

**Pengujian Validitas****Tabel 1. Hasil Uji Validitas**

Variabel	Pearson Correlation
<b>X<sub>1</sub></b>	
X <sub>1,1</sub>	0,357
X <sub>1,2</sub>	0,601
X <sub>1,3</sub>	0,630
X <sub>1,4</sub>	0,491
X <sub>1,5</sub>	0,553
<b>X<sub>2</sub></b>	
X <sub>2,1</sub>	0,502
X <sub>2,2</sub>	0,693
X <sub>2,3</sub>	0,636
<b>X<sub>3</sub></b>	
X <sub>3,1</sub>	0,714
X <sub>3,2</sub>	0,768
X <sub>3,3</sub>	0,615
X <sub>3,4</sub>	0,560
X <sub>3,5</sub>	0,782
X <sub>3,6</sub>	0,646
X <sub>3,7</sub>	0,637
<b>Y</b>	
Y <sub>1</sub>	0,637
Y <sub>2</sub>	0,426
Y <sub>3</sub>	0,546
Y <sub>4</sub>	0,640

Sumber: Hasil data olahan 2014

Tabel 1 menunjukkan bahwa keseluruhan indikator X dan Y memenuhi uji validitas karena dapat dilihat dari angka *Pearson Correlation* yang  $> 0.3$ .

**Pengujian Reliabilitas****Tabel 2. Hasil Uji Reliabilitas**

Variabel	Cronbach Alpha
X <sub>1</sub>	0,755
X <sub>2</sub>	0,772
X <sub>3</sub>	0,883
Y	0,759

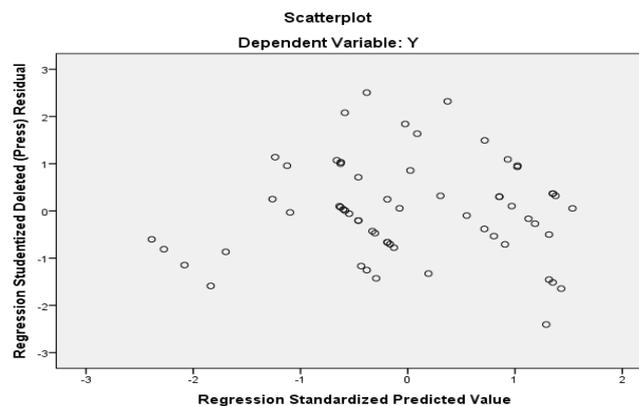
Sumber: Hasil data olahan 2014

Tabel 2 menunjukkan bahwa keseluruhan indikator pertanyaan Motivasi kerja (X<sub>1</sub>), Komitmen karyawan (X<sub>2</sub>) dan Budaya organisasi (X<sub>3</sub>) serta Kinerja karyawan (Y) telah memenuhi uji reliabilitas karena dapat dilihat dari angka *Alpha Cronbach's* yang lebih besar  $> 0.6$ .

## Hasil Uji Asumsi Klasik

### Hasil Uji Heteroskedastisitas

Model regresi yang baik adalah tidak terjadi heteroskedastisitas. dasar pengambilan keputusan suatu model regresi dikatakan tidak terjadi heteroskedastisitas adalah jika tidak ada pola yang jelas, serta titik menyebar diatas dan dibawah angka 0 (nol) pada sumbu Y maka tidak terjadi heteroskedastisitas. Gambar dibawah akan menjelaskan hasil uji Heteroskedastisitas sebagai berikut :



**Gambar 2. Hasil Uji Heteroskedastisitas**

*Sumber: Hasil data olahan 2014*

Gambar 2 menunjukkan bahwa tidak ada pola yang terbentuk, dengan kata lain grafik menggambarkan plot menyebar. Ini membuktikan bahwa Model Regresi diatas terbebas dari Heteroskedastisitas.

### Hasil Uji Multikolinearitas

Tujuan dilakukannya uji asumsi multikolinearitas adalah untuk menguji apakah pada model regresi terdapat korelasi antar variabel independen. Suatu model regresi yang baik seharusnya bebas dari masalah multikolinearitas dan tidak terdapat korelasi antar variabel independen.

**Tabel 3. Hasil Uji Multikolinearitas**

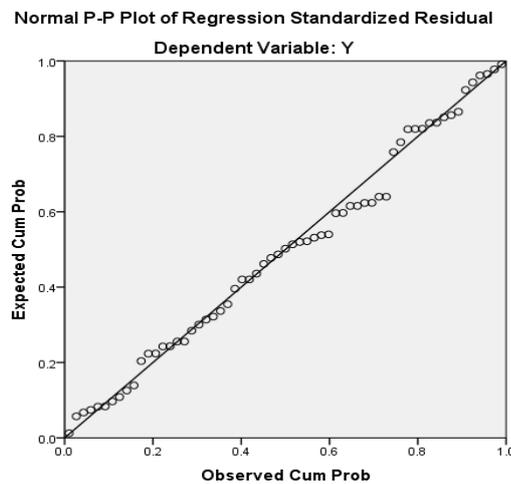
Variable	VIF
X <sub>1</sub>	1.016
X <sub>2</sub>	2.638
X <sub>3</sub>	2.612

*Sumber: Hasil data olahan 2014*

Tabel 3 menunjukkan tidak terjadi hubungan diantara variabel-variabel independen yaitu Motivasi kerja (X<sub>1</sub>), Komitmen karyawan (X<sub>2</sub>), dan Budaya organisasi (X<sub>3</sub>). Dengan demikian, asumsi multikolinearitas terpenuhi (bebas dari multikolinearitas) karena nilai *tolerance* > 0,10 dan *VIF* < 10 maka model regresi bebas multikolinearitas.

### Hasil Uji Normalitas

Uji asumsi normalitas adalah untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel independen dan dependen mempunyai distribusi normal atau tidak. Model regresi yang baik adalah apabila distribusi data normal atau mendekati normal, jika data menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka memenuhi asumsi normalitas.



**Gambar 3. Hasil Uji Normalitas**

*Sumber: Hasil data olahan 2014*

Gambar 3 menunjukkan bahwa titik-titik menyebar disekitar garis diagonal dan penyebarannya mengikuti arah garis diagonal. Hal ini membuktikan bahwa uji asumsi normalitas telah terpenuhi.

### Hasil Analisis Regresi Linear Berganda

**Tabel 4. Hasil Analisis Regresi Berganda**

Variable	B
1 (Constant)	2.318
X <sub>1</sub>	.387
X <sub>2</sub>	.275
X <sub>3</sub>	.191

*Sumber: Hasil data olahan 2014*

Tabel 4 menunjukkan hasil analisis regresi berganda dan diperoleh persamaan regresi linier berganda sebagai berikut:

$$Y = 2.318 + 0,387 X_1 + 0,275X_2 + 0,191X_3 + e$$

Persamaan regresi linier berganda di atas, dapat menginformasikan bahwa:

- Konstanta a sebesar 2.318 memberikan pengertian bahwa jika faktor Motivasi Kerja, Komitmen Karyawan dan budaya Organisasi sama dengan nol (0) maka besarnya Kinerja Karyawan Pada PT Gudang Garam Manado adalah 2.318 satuan
- Motivasi kerja (X<sub>1</sub>) koefisien regresinya adalah positif hal ini dapat diartikan apabila motivasi kerja karyawan semakin baik, maka Kinerja Karyawan akan meningkat sebesar 0,387 dengan asumsi variabel lainnya tetap atau konstan.
- Komitmen karyawan (X<sub>2</sub>) koefisien regresinya adalah positif, hal ini dapat diartikan apabila Komitmen Karyawan semakin baik, maka Kinerja Karyawan akan meningkat sebesar 0,275 dengan asumsi variabel lainnya tetap atau konstan.
- Budaya organisasi (X<sub>3</sub>) koefisien regresinya adalah positif, hal ini dapat diartikan apabila Budaya Organisasi semakin baik, maka Kinerja Karyawan akan meningkat sebesar 0,191 dengan asumsi variable lainnya tetap atau konstan.

**Hasil Uji Koefisien Korelasi (r)**

Koefisien korelasi digunakan untuk mengukur besarnya pengaruh Motivasi kerja ( $X_1$ ), Komitmen karyawan ( $X_2$ ), dan Budaya organisasi ( $X_3$ ) terhadap Kinerja karyawan (Y) Nilai Koefisien korelasi dapat dilihat dalam Tabel sebagai berikut:

**Tabel 5. Koefisien Determinasi ( $r^2$ ) dan Korelasi (r)**

R	R Square
.551	.307

Sumber: Hasil data olahan 2014

Tabel 5 menunjukkan hasil analisis korelasi (r) yaitu sebesar 0.551, hal ini menunjukkan bahwa hubungan pengaruh Motivasi kerja ( $X_1$ ), Komitmen karyawan ( $X_2$ ), dan Budaya organisasi ( $X_3$ ) terhadap Kinerja karyawan (Y) mempunyai hubungan yang kuat. Koefisien determinannya ( $r^2$ ) dalam tabel diatas sebesar 0.307 dapat diartikan bahwa besarnya kontribusi variable Motivasi kerja ( $X_1$ ), Komitmen karyawan ( $X_2$ ), dan Budaya organisasi ( $X_3$ ) dapat memprediksi atau menjelaskan variabel Kinerja karyawan (Y) sebesar 30.7% sedangkan sisanya sebesar 69.3% dipengaruhi oleh variable lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

**Uji Simultan (Uji F)****Tabel 6. Hasil Uji F**

ANOVA <sup>a</sup>					
Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	208.550	3	69.517	56.574	.000 <sup>b</sup>
Residual	70.040	58	1.229		
Total	278.590	61			

Sumber: Hasil data olahan 2014

Tabel 6 menunjukkan bahwa nilai F hitung sebesar 56.574 yang signifikan 0,000. Karena sig. > 0,05 maka rumusan hipotesis yang menyatakan bahwa Motivasi kerja ( $X_1$ ), Komitmen karyawan ( $X_2$ ), dan Budaya organisasi ( $X_3$ ) berpengaruh secara simultan terhadap Kinerja karyawan (Y) diterima.

**Uji Parsial (Uji t)****Tabel 7. Hasil Uji t**

Variable	t	Sig.
$X_1$	3.455	.001
$X_2$	2.588	.002
$X_3$	1.856	.000

Sumber: Hasil data olahan 2014

Tabel 7 menunjukkan hasil perhitungan uji t sehingga diperoleh:

1. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan, Hasil analisis diperoleh nilai t hitung = 3.455. dan t tabel dengan  $df = n-k-1 = 61-3-1=57$  diperoleh sebesar 1,672. Dengan demikian t hitung = 3.455 > t tabel =1,672., dengan tingkat signifikansi sebesar  $0,001 < 0,05$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, yang berarti bahwa Motivasi Kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
2. Pengaruh Komitmen Terhadap Kinerja Karyawan Hasil analisis diperoleh nilai t hitung = 2.588. dan t tabel dengan  $df = n-k-1 = 61-3-1=57$  diperoleh sebesar 1,672. Dengan demikian t hitung 3.214 > t tabel 1,672,

dengan tingkat signifikansi sebesar  $0,002 < 0,05$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, yang berarti bahwa Komitmen Karyawan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

3. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Hasil analisis diperoleh nilai  $t$  hitung = 1.856 dan  $t$  tabel dengan  $df = n-k-1 = 61-3-1=57$  diperoleh sebesar 1,672. Dengan demikian  $t$  hitung 1.856 >  $t$  tabel 1,672. dengan tingkat signifikansi sebesar  $0,000 > 0,05$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, yang berarti bahwa Komitmen Karyawan memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan.

## **Pembahasan**

### **Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

Hasil analisis menunjukkan bahwa Motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan, artinya apabila motivasi kerja yang ada di PT Gudang Garam Manado tidak baik, maka kinerja karyawan yang ada akan buruk. Belum optimalnya kerja seorang karyawan dibatasi oleh adanya kebijakan atasan misalnya berhubungan dengan waktu lembur, yaitu karyawan yang telah terpuaskan kebutuhannya merasa bahwa manajemen telah memberikan penghargaan kepada dirinya sehingga dia merasa harus bekerja dengan profesional artinya apabila terdapat pekerjaan yang melekat pada dirinya yang sampai dengan jam kerja belum selesai tetapi dapat diselesaikan hari tersebut, karyawan tersebut bermaksud untuk menyelesaikannya karena dedikasi dan loyalitas terhadap pekerjaannya meskipun tidak diperhitungkan waktu lembur. Tetapi pihak manajemen menentukan bahwa sesuai ketentuan yang ada hal tersebut tidak diperkenankan, akhirnya karyawan tersebut akan menyelesaikan pada hari berikutnya. Hasil penelitian ini juga mendukung penelitian Noor (2012) yang menyatakan motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

### **Pengaruh Komitmen Terhadap Kinerja Karyawan**

Hasil analisis menunjukkan komitmen karyawan berpengaruh terhadap kinerja Pegawai, apabila Komitmen meningkat, maka kinerja Karyawan yang ada di PT gudang Garam Manado akan meningkat. Keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota, kesediaan untuk berusaha meningkatkan kemampuan diri, keyakinan yang pasti dan penerimaan nilai-nilai dan tujuan dari organisasi merupakan wujud dari pengertian terhadap komitmen. Pekerja dengan komitmen tinggi akan cenderung lebih sesuai dengan tujuan dan nilai-nilai organisasi, mau memberikan usaha lebih kepada organisasi dan berupaya memberikan manfaat kepada organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan dengan komitmen tinggi akan bertanggung jawab dalam pekerjaannya. Hasil penelitian ini juga mendukung penelitian Noor (2012), yang menyatakan komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

### **Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan**

Hasil analisis menunjukkan budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja Pegawai, apabila budaya Organisasi meningkat, maka kinerja Karyawan yang ada di PT gudang Garam Manado akan meningkat. kerjasama antar departemen terjalin dengan baik, para pegawai bersikap hangat (ramah) dalam pergaulannya, kehidupan pribadi karyawan adalah urusan sendiri-sendiri, setiap Pegawai diizinkan untuk menggunakan metode kerjanya sendiri, dan merasa bangga dan dihargai di lingkungan kerja. Kondisi ini terjadi karena Budaya organisasi yang kuat akan membantu dalam memberikan kepastian kepada seluruh pegawai untuk tumbuh dan berkembang bersama. Pemahaman tentang budaya organisasi perlu ditanamkan sejak dini kepada karyawan. Bila pada waktu permulaan masuk kerja, mereka masuk ke perusahaan dengan berbagai karakteristik dan harapan yang berbeda – beda, maka melalui training, orientasi dan penyesuaian diri, karyawan akan menyerap budaya perusahaan yang kemudian akan berkembang menjadi budaya kelompok, dan akhirnya diserap sebagai budaya pribadi. Bila proses internalisasi budaya perusahaan menjadi budaya pribadi telah berhasil, maka karyawan akan merasa identik dengan perusahaannya, merasa menyatu dan tidak ada halangan untuk mencapai kinerja yang optimal. Ini adalah kondisi yang saling menguntungkan, baik bagi organisasi maupun karyawan. Hasil penelitian ini juga mendukung penelitian Puspasari (2012), yang menyatakan budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

## PENUTUP

### Kesimpulan

Kesimpulan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Motivasi kerja, Komitmen karyawan, dan Budaya organisasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja karyawan.
2. Motivasi kerja secara parsial berpengaruh signifikan terhadap Kinerja karyawan
3. Komitmen karyawan secara parsial berpengaruh signifikan terhadap Kinerja karyawan
4. Budaya organisasi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap Kinerja karyawan.

### Saran

Saran dari penelitian ini adalah sebagai berikut: pihak manajemen PT. Gudang Garam Manado sebaiknya meningkatkan motivasi kerja karena berpengaruh sangat lemah.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ardana Komang, Ni Wayan Mujiati, Anak Agung Ayu Sriathi 2009 *Perilaku Keorganisasian*. Edisi 2 Penerbit Graha Baru, Jakarta.
- Daft Richard L. 2010 *Era Baru Manajemen*. Penerbit Salmba Empat, Jakarta.
- Effendi, S., & Tukiran, 2012. *Metode Penelitian Survei*. Edisi Revisi 2012. LP3ES, Jakarta.
- Ghozali, I. 2009. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Gibson, Ivancevich, Donnelly. 2013. *Organisasi Jilid 1*. Penerbit Binarupa Aksara, Jakarta.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Revisi*. Jakarta: Bumi Aksara
- Ivancevich John M, Robert Konopaske, Michael T. Mateson (2007) *Perilaku dan manajemen Organisasi Jilid Edisi ke tujuh*. Penerbit Erlangga
- Mustafa, Z. 2009. *Mengurai Variabel Hingga Instrumentasi*. Graha Ilmu, Yogyakarta.
- Noor Zainul Arifin. 2012 Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan Ekuitas: *Jurnal Ekonomi dan Keuangan*. ISSN 1411- 0393 Volume 16, Nomor 4, Desember 2012. Diakses 30 April 2014. Hal 473 – 486.
- Pratiwi, Putri. 2012. Pengaruh Budaya Organisasi dan Pemberdayaan terhadap Komitmen Organisasional dalam Meningkatkan Kinerja. *Jurnal Aset*, ISSN 1693-928X Vol. 14 No. 1, Maret 2012. Diakses 30 April 2014. Hal 41-52.
- Puspasari, Maria Angella Widya. 2012 Pengaruh Motivasi dan Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi dan Kinerja Karyawan. *Jurnal*. <http://puslit.petra.ac.id/~puslit/journals>. Diakses 30 April 2014. Hal 53-67.
- Rachmawati, Ike Kusdyah. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit Andi, Yogyakarta.
- Riani Asri Laksmi. 2011 *Budaya Organisasi*. Penerbit Graha baru. Jakarta.
- Sugiyono. 2010. *Metode Penelitian Bisnis*. Alfabeta, Bandung.
- Yamin, S., dan Kurniawan, H. 2009. *SPSS Complete: Teknik Analisis Statistik Terlengkap dengan Software SPSS*. Salemba Infotek, Jakarta.