

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **4.1 Hasil Penelitian**

##### **4.1.1 Sejarah singkat Universitas Merdeka Malang**

Universitas Merdeka Malang merupakan Perguruan Tinggi Swasta berdiri sejak tanggal 29 Januari 1964, yang diselenggarakan oleh Yayasan Perguruan Tinggi Merdeka Pusat Malang (YPTMPM) di Malang (Akta Nomor 5.a tanggal 5 Juli 1964). Lembaga pendidikan ini didirikan oleh R. Edwin Soedardji, Soekiman Dahlan, SH., Frasniscus Soetrisno, Soegondo, Soetikno, SH., Dharma. Pada tahun 1972 nama YPTMPM diubah menjadi Yayasan Perguruan Tinggi Merdeka Malang yang disingkat YPTM. Menurut badan hukum yang mengelola Universitas Merdeka adalah Yayasan perguruan Tinggi Merdeka Pusat Malang (Akta Nomor 32 tahun 1972). Yayasan Perguruan tinggi Merdeka (YPTM) merupakan Yayasan swasta yang mengemban dua fungsi utama, yaitu (1) fungsi pertahanan ideologi Negara, fungsi ini menuntut YPTM bertindak sebagai lembaga yang ikut serta dalam mempertahankan, mengamankan, mengamalkan Pancasila dan UUD 1945, (2) fungsi lembaga ilmiah yang melaksanakan Tri Dharma Perguruan Tinggi. Dalam rangka mengemban kedua fungsi tersebut, YPTM bersama dengan Universitas Merdeka Malang melakukan berbagai langkah pembenahan. Pada tahun 1983 kembali Yayasan dikukuhkan dengan Yayasan Perguruan Tinggi Merdeka.

Secara historis keberadaan Universitas Merdeka Malang tidak dapat dipisahkan dengan Kodam V Brawijaya. Hubungan YPTM dan Universitas Merdeka Malang dengan KODAM VIII/BRAWIJAYA merupakan bagian dari proses sejarah berdirinya YPTM. Konteks sejarah inilah yang pertama-tama mendasar hubungan antara YPTM dengan KODAM VIII/BRAWIJAYA. Di samping konteks kesejarahan, kesamaan misi dan fungsi yang diemban mendorong kerjasama antara YPTM dengan KODAM VIII/BRAWIAJAYA sama mengemban fungsi mempertahankan, mengamankan, dan mengamalkan Pancasila dan UUD 1945. Universitas Merdeka Malang didirikan sebagai kubu pertahanan ideologi Pancasila, dan UUD tahun 1945. Atas permohonan Pendiri Yayasan Perguruan Tinggi Merdeka Malang, Kolone R. Edwin Soedardji kepada Pangkodam VIII/BRAWIJAYA, maka bertepatan dengan HUT Kodam VIII/Brawijaya yang ke XXIII tanggal 17 Desember 1968, Universitas Merdeka dinyatakan berinduk pada Slagorde KODAM VIII/Brawijaya (sekarang KODAM V/Brawijaya) bertindak selaku pembina utama dari Yayasan Perguruan Tinggi Merdeka Malang dan Universitas Merdeka Malang sedangkan untuk pelaksanaan tugasnya sehari-hari Universitas Merdeka Malang berada di bawah Pembina harian Komando Resort Militer 083/Bhaladhika Jaya, dalam hal ini Komandan Korem 083/Bhaladika Jaya adalah Ex-officio Pembina Harian Universitas Merdeka Malang.

Sejak tahun 1976 pengembangan Unmer Malang terus dilakukan. Pemantapan rencana pengembangan secara sistematis terus dikembangkan

mulai tahun 1983 melalui penetapan rencana pengembangan jangka panjang dengan menyusun Rencana Induk Pengembangan (RIP) sebagai berikut:

1. Rencana pengembangan yang diawali dengan rencana induk pengembangan tahap I: tahun 1976-1983 rencana induk pengembangan II: tahun 1983-1987, sebagai tindak lanjut atas keberhasilan pengembangan tahap I
2. Rencana induk pengembangan III: tahun 1987-1991, melalui Surat keputusan ketua Yayasan Perguruan Tinggi Merdeka Malang No. Skep-032/YPTM/VI/1987, tanggal 20 Juni 1987.
3. Rencana induk pengembangan IV: tahun 1993-1997, melalui surat keputusan ketua Yayasan Perguruan Tinggi Merdeka Malang No. Skep-99/YPTM/XII/1993, tanggal 28 Desember 1993.
4. Rencana pengembangan tahap V: tahun 1998-2006 merupakan tahap pengembang menuju institusi pendidikan yang berkualitas
5. Pengembangan tahap VI: tahun 2006-2015, rencana pengembangan ini tertuang dalam rencana strategis (RENSTRA) Universitas Merdeka Malang Tahun 2006-2015 yang ditetapkan melalui keputusan ketua YPTM No. Kep-01/YPTM/I/2006.

Berkat kerja keras dan keterpaduan semua unsur sivitas akademika, baik di tingkat yayasan maupun universitas, maka secara bertahap kemajuan-kemajuan di bidang akademik maupun non akademik atau pembangunan fisik, memperlihatkan hasil nyata melalui peningkatan reputasi Unmer Malang sebagai perguruan tinggi swasta tertua di Jawa Timur, khususnya di Kota

Malang. Beberapa prestasi baik di bidang akademik maupun bidang non-akademik terus diukir oleh insan-insan civitas akademika Unmer Malang, yang secara konsisten melakukan pengembangan mutu secara berkelanjutan dengan jargon utamanya menuju *The Quality University*.

#### **4.1.2 Lokasi Instansi**

Jl. Terusan Raya Dieng No. 62-64 Malang-65146 Jawa Timur, Indonesia. Telp. 0341-568395 Fax.0341-564994

#### **4.1.3 Struktur organisasi**

Struktur organisasi merupakan salah satu sarana yang digunakan untuk mencapai sasarannya. Struktur organisasi menjelaskan bagia-bagian yang ada pada organisasi tersebut, Struktur organisasi menunjukkan kerangka dan susunan perwujudan pola tetap hubungan-hubungan diantara fungsi-fungsi, bagian-bagian atau posisi-posisi, manapun orang-orang yang menunjukkan kedudukan, tugas wewenang dan tanggung jawab yang berbeda-beda dalam suatu organisasi. Struktur ini mengandung unsur-unsur spesialisasi kerja, standarisasi, koordinasi sentralisasi atau desentralisasi dalam pembuatan keputusan dan besaran (ukuran) satuan kerja. Struktur organisasi Universitas Merdeka Malang terlampir pada lampiran 1.

#### **4.1.4 Visi dan Misi Universitas Merdeka Malang**

##### **Visi:**

Menjadi pusat pengembangan IPTEKS, kewirausahaan, dan pengembangan sumberdaya manusia yang berkualitas, professional,

kompetitif, mandiri dan berjiwa wirausaha, beriman dan bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa.

**Misi:**

1. Menyelenggarakan program pendidikan tinggi yang berkualitas pada jenis program pendidikan akademik, vokasi dan profesi untuk menghasilkan lulusan yang kompeten pada bidang keahliannya, memiliki *soft skill* yang baik, mandiri dan berjiwa wirausaha serta memiliki integritas pribadi, moral dan etika profesi yang tinggi sesuai dengan tuntutan perkembangan ilmu dan kebutuhan pengguna serta mendukung daya saing bangsa.
2. Menerapkan, memanfaatkan dan mengembangkan akademik dan/atau non akademik.
3. Menyelenggarakan kegiatan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat serta menyebarluaskan hasil-hasilnya kepada pihak-pihak yang berkepentingan (stakeholders) untuk mendorong peningkatan image lembaga dan peningkatan taraf kehidupan masyarakat.
4. Membina dan mengembangkan kerjasama kemitraan dengan institusi lain baik dalam negeri maupun luar negeri dengan prinsip kesetaraan
5. Menyelenggarakan tata kelola kelembagaan yang menganut prinsip-prinsip tata kelola kelembagaan yang menganut prinsip-prinsip tata kelola perguruan tinggi yang baik (*good university governance*).

#### 4.1.5 Gambaran Umum Responden

Dalam penelitian ini responden yang diambil adalah karyawan Universitas Merdeka Malang. Sedangkan prosedurnya dengan menyebarkan kuisioner dan meminta untuk mengisi kuisioner. Penentuan jumlah responden ini menggunakan rumus dari Slovin yaitu:

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

$$n = \frac{237}{1 + 237(0,01)}$$

$$= 70,33 / 70$$

Dari rumus slovin tersebut dapat diketahui bahwa jumlah responden adalah 70 responden, dan dari kuisioner yang disebarkan pada responden dihasilkan gambaran karakteristik responden sebagai berikut:

- a) Gambaran umum responden berdasarkan jenis kelamin

**Tabel 4.1**  
**Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin**

No.	Jenis Kelamin	Jumlah	Persen (%)
1.	Laki-laki	53 Responden	75,7%
2.	Perempuan	17 Responden	24,3%
Total		70 Responden	100%

Sumber: Data diolah, 2015

Dari tabel 4.1 dapat diketahui bahwa responden yang berjenis kelamin laki-laki sebanyak 53 responden (75,7% ), sedangkan responden perempuan sebanyak 17 responden (24,3%). Jadi dari jumlah responden tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa yang berjenis kelamin laki-laki lebih banyak

dibandingkan responden perempuan.

b) Gambaran umum responden berdasarkan usia

**Tabel 4.2**  
**Karakteristik responden berdasarkan usia**

No.	Usia	Jumlah	Persen (%)
1.	<30 Tahun	12 Responden	17,1%
2.	30-39 Tahun	14 Responden	20%
3.	40-49 Tahun	21 Responden	30%
4.	>50 Tahun	23 Responden	32,9%
Total		70 Responden	100%

Sumber: Data diolah, 2015

Dari tabel 4.2 dapat diketahui bahwa jumlah responden berdasarkan usia dibawah 30 tahun berjumlah 12 responden atau (17,1%) dari jumlah responden keseluruhan, responden yang berusia 30-39 tahun berjumlah 14 responden atau (20%), dari jumlah responden keseluruhan, responden yang berusia 40-49 Tahun berjumlah 21 responden atau (30%) dari jumlah responden keseluruhan, responden yang berusia lebih dari 50 tahun berjumlah 23 responden atau (32,9%) dari jumlah responden keseluruhan.

Berdasarkan data di atas dapat diketahui bahwa responden terbanyak adalah yang berusia lebih dari 50 tahun yaitu sebanyak 23 responden atau 32,9%.

c) Gambaran umum responden berdasarkan pendidikan terakhir

**Tabel 4.3**  
**Karakteristik responden berdasarkan pendidikan**

No.	Pendidikan	Jumlah	Persen (%)
1.	SLTA	13 Responden	18,6%
2.	Diploma (1/2/3)	8 Responden	11,4%
3.	S1	19 Responden	27,1%
4.	S2	30 Responden	42,9%
Total		70 Responden	100%

Sumber: Data diolah, 2015

Dari tabel di atas dapat diketahui sebagian besar pendidikan responden adalah S2 dengan jumlah 30 responden atau 42,9% dari jumlah responden keseluruhan, S1 dengan jumlah 19 responden atau (27,1%) dari jumlah keseluruhan, Diploma (1/2/3) dengan jumlah 8 responden atau (11,4%) dari jumlah keseluruhan, dan SLTA dengan jumlah 13 responden atau (18,6%) dari jumlah keseluruhan.

Dengan demikian dari data di atas dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden yang ada adalah yang memiliki latar belakang pendidikan S2 yaitu dengan jumlah 30 responden atau 42,9% dari jumlah responden keseluruhan.

d) Gambaran umum responden berdasarkan masa kerja

**Tabel 4.4**  
**Karakteristik responden berdasarkan masa kerja**

No.	Masa Kerja	Jumlah	Persen (%)
1.	<5 Tahun	9 Responden	12,9%
2.	5-14 Tahun	15 Responden	21,4%
3.	15-29 Tahun	33 Responden	47,1%
4.	>30 Tahun	13 Responden	18,6%
Total		70 Responden	100%

Sumber: Data diolah, 2015

Dari tabel diatas dapat diketahui bahwa jumlah responden berdasarkan masa kerja kurang dari 5 tahun berjumlah 9 responden atau (12,9%) dari jumlah keseluruhan, responden dengan masa kerja 5-14 tahun berjumlah 15 responden atau (21,4%) dari jumlah keseluruhan, responden dengan masa kerja 15-29 berjumlah 33 responden atau (47,1%) dari jumlah keseluruhan, responden dengan masa diatas 30 tahun berjumlah 13 responden atau (18,6%) dari jumlah responden keseluruhan.

e) Analisis Deskriptif Jawaban Responden

Dalam penelitian ini terdiri dari 3 variabel yaitu budaya organisasi (X1), Motivasi (X2), dan kinerja karyawan (Y), dimana masing-masing variabel tersebut terdiri atas dari beberapa item pertanyaan dalam kuesioner yang akan disajikan jawaban responden berikut ini:

### 1. Variabel Budaya Organisasi (X1)

Variabel budaya organisasi terdiri dari 12 item yaitu :

**Tabel 4.5**  
**Distribusi Frekuensi Item Budaya Organisasi**

Variabel	Jumlah Responden									
	SS		S		KS		TS		STS	
X1.1	23	32,86%	39	55,71%	8	11,43%	0	-	0	-
X1.2	31	44,29%	36	51,43%	1	1,43%	1	1,43%	1	1,43%
X1.3	28	40%	41	58,57%	0	-	1	1,43%	0	-
X1.4	29	41,43%	38	54,29%	3	4,29%	0	-	0	-
X1.5	28	40%	40	57,14%	2	2,86%	0	-	0	-
X1.6	44	62,86%	24	34,29%	2	2,86%	0	-	0	-
X1.7	36	51,43%	31	44,29%	3	4,29%	0	-	0	-
X1.8	44	62,86%	25	35,71%	1	1,43%	0	-	0	-
X1.9	29	41,43%	39	55,71%	2	2,86%	0	-	0	-
X1.10	18	25,71%	39	55,71%	12	17,14%	2	2,86%	0	-
X1.11	35	50%	41	58,57%	3	4,29%	1	1,43%	0	-
X1.12	29	41,43%	38	54,29%	3	4,29%	0		0	-

Sumber: Data diolah, 2015

Dari tabel diatas menunjukkan bahwa item yang menyatakan karyawan bertanggung jawab terhadap tugas yang diberikan dapat dikatakan sudah cukup baik (X1.1), dimana sebagian besar responden menyatakan sangat setuju 23 responden (32,86%), yang menyatakan setuju 29 responden (55,71%), dan yang menyatakan kurang setuju 8 responden (11,43%). Data ini menunjukkan bahwa tingkat tanggung jawab karyawan terhadap tugas yang diberikan dapat dikatakan sudah cukup baik.

Pada item (X1.2) yaitu dukungan pemimpin untuk bertindak aktif terhadap pekerjaan diketahui, 31 responden (44,29%) menjawab sangat setuju, 36 responden (51,43%) menjawab setuju, 1 responden (1,43%) menjawab kurang setuju, 1 responden (1,43%) menjawab tidak setuju, 1 responden (1,43%) menjawab sangat tidak setuju. Pada item ini dapat disimpulkan bahwa dukungan pemimpin terhadap karyawan untuk bertindak aktif terhadap pekerjaan dikatakan sudah cukup baik.

Pada item (X1.3) yaitu dukungan pemimpin untuk inovatif dalam bekerja diketahui, 28 responden (40%) menjawab sangat setuju, 41 responden (58,57%) menjawab setuju, 0 yang menjawab kurang setuju, dan 1 responden (1,43%) tidak setuju. Pada item ini dapat disimpulkan bahwa dukungan pemimpin untuk inovatif dalam bekerja dapat dikatakan cukup baik.

Pada item (X1.4) yaitu pimpinan mensosialisasikan visi dan misi organisasi kepada karyawan diketahui 29 responden (41,43%) menjawab sangat setuju, 38 responden (54,29%) menjawab setuju, 3 responden (4,29%) menjawab kurang setuju, dengan demikian sosialisasi visi misi oleh pimpinan sudah dikatakan cukup baik.

Pada item (X1.5) yaitu pimpinan menjelaskan dengan baik mengenai ukuran keberhasilan dalam pekerjaan, 28 responden (40%) menjawab sangat setuju, 40 responden (57,14%) menjawab setuju, 2 responden (2,86%) menjawab kurang setuju. Sehingga dapat disimpulkan pada item ini sudah cukup baik.

Pada item (X1.6), yaitu melakukan koordinasi dengan rekan kerja dan pimpinan dalam menyelesaikan pekerjaan, 44 responden (62,86%) menjawab sangat setuju, 24 responden (34,29%) menjawab setuju, 2 responden (2,86%) menjawab kurang setuju. Sehingga pada hal koordinasi dapat dikatakan sangat baik.

Pada item (X1.7), yaitu pimpinan memberikan arahan dan komunikasi yang jelas mengenai pekerjaan yang harus dilakukan, 36 responden (51,43%) menjawab sangat setuju, 31 responden (44,29%) menjawab setuju, 3 responden (4,29%) menjawab kurang setuju. Sehingga pada item ini dapat disimpulkan bahwa arahan dan komunikasi pimpinan mengenai pekerjaan yang harus dilakukan sangat baik.

Pada item (X1.8) yaitu, pimpinan memberi solusi jika karyawan menemukan kendala dalam pekerjaan, dengan 44 responden (62,86%) menjawab sangat setuju, 25 responden (35,71%) menjawab setuju, 1 responden (1,43%) menjawab kurang setuju. Sehingga pada item ini yaitu mengenai pemberian solusi jika karyawan menemukan kendala dalam pekerjaan dikatakan sangat baik.

Pada item (X1.9) yaitu, mampu menyesuaikan diri didalam pekerjaan tanpa menghilangkan jati diri yang saya miliki, dengan 29 responden (41,43%) menjawab sangat setuju, 39 responden (55,71%) menjawab setuju, 2 responden (2,86%) menjawab kurang setuju, sehingga item ini yaitu dalam hal

penyesuaian diri karyawan tanpa menghilangkan jati diri dikatakan sudah cukup baik.

Pada item (X1.10) yaitu, Gaji yang diterima sesuai dengan pekerjaan dengan 18 responden (25,71%) menjawab sangat setuju, 39 responden (55,71%) menjawab setuju, 12 responden (17,14%) menjawab kurang setuju, 2 responden (2,86%) menjawab tidak setuju. Sehingga pada item ini yaitu mengenai kesesuaian gaji yang diterima dengan pekerjaan yang dilakukan dikatakan sudah cukup memuaskan.

Pada item (X1.11) yaitu, bebas menyampaikan saran dan kritik yang membangun kepada pimpinan, 35 responden (50%) menjawab sangat setuju, 41 responden (58,57%) menjawab setuju, 3 responden (4,29%) menjawab kurang setuju, 1 responden (1,43%) menjawab tidak setuju. Sehingga dapat disimpulkan bahwa dalam hal bebas menyampaikan kritik dan saran yang membangun terhadap pimpinan dikatakan cukup baik.

Pada item (X1.12) yaitu, tidak dibatasi oleh pembicaraan yang formal mengenai pekerjaan dengan pimpinan, 29 responden (41,43%) menjawab sangat setuju, 38 responden (54,29%) menjawab setuju, 3 responden (4,29%) menjawab kurang setuju. Sehingga pada item ini yaitu mengenai tidak dibatasi oleh pembicaraan yang formal mengenai pekerjaan dengan pimpinan dikatakan sudah cukup baik.

## 2. Variabel Motivasi (X2)

Terdiri dari 8 item yaitu sebagai berikut:

**Tabel 4.6**  
**Distribusi Frekuensi Item Motivasi**

Variabel	Jumlah Responden									
	SS		S		KS		TS		STS	
X2.1	28	40%	36	51,43%	6	8,57%	0	-	0	-
X2.2	24	34,29%	40	57,14%	7	10%	0	-	0	-
X2.3	31	44,29%	39	55,71%	0	-	0	-	0	-
X2.4	35	50%	35	50%	0	-	0	-	0	-
X2.5	32	45,71%	38	54,29%	0	-	0	-	0	-
X2.6	35	50%	30	42,86%	3	4,29%	0	-	1	1,43%
X2.7	38	54,29%	30	42,86%	2	2,86%	0	-	0	-
X2.8	31	44,29%	37	52,86%	4	5,71%	0	-	0	-

Sumber: Data diolah, 2015

Pada item (X2.1) yaitu, Sarana pendukung kerja sangat memadai, 28 responden (40%) menjawab sangat setuju, 36 responden (51,43%) menjawab setuju, 6 responden (8,57%) menjawab kurang setuju. Sehingga pada item ini dapat disimpulkan bahwa sarana pendukung kerja cukup memadai.

Pada item (X2.2) yaitu, Tunjangan kesejahteraan yang diberikan sangat memuaskan. 24 responden (34,29%) menjawab sangat setuju, 40 responden (57,14%) menjawab setuju, 7 responden (10%) kurang setuju. Sehingga pada item ini dapat disimpulkan bahwa tunjangan kesejahteraan yang diberikan bisa dikatakan sudah cukup baik.

Pada item (X2.3) yaitu, Lingkungan kerja baik dan menyenangkan. 31 responden (44,29%) menjawab sangat setuju, 39 responden (55,71%)

menjawab setuju. Sehingga pada item ini dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja cukup baik dan menyenangkan.

Pada item (X2.4) yaitu, Hubungan kerja antara pimpinan dan karyawan baik dan tidak kaku. 35 responden (50%) menjawab sangat setuju, 35 responden (50%) menjawab setuju. Sehingga dapat disimpulkan bahwa hubungan kerja antar pimpinan dan karyawan sudah cukup baik.

Pada item (X2.5) yaitu, Sikap antar karyawan dalam kantor terasa sangat baik. 32 responden (45,71%) menjawab setuju, 38 responden (54,29%) menjawab setuju. Hal ini menunjukkan bahwa sikap antar karyawan dalam kantor dapat dikatakan sudah cukup baik.

Pada item (X2.6) yaitu, pemberian penghargaan atas prestasi kerja karyawan sesuai dengan dasar-dasar yang ditetapkan. 35 responden (50%) menjawab sangat setuju, 30 responden (42,86%) menjawab setuju, 3 responden (4,29%) menjawab kurang setuju, 1 responden (1,43%) menjawab sangat tidak setuju. Sehingga pada item ini dapat disimpulkan bahwa pemberian penghargaan kepada karyawan dapat dikatakan sudah cukup sesuai.

Pada item (X2.7) yaitu, pemberian pelatihan kepada karyawan agar kemampuan dan keterampilan semakin meningkat, 38 responden (54,29%) menjawab sangat setuju, 30 responden (42,86%) menjawab setuju. 2 responden (2,86%) menjawab kurang setuju. Sehingga pada item ini dapat disimpulkan bahwa pemberian pelatihan untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan kepada karyawan bisa dikatakan sangat baik.

Pada item (X2.8) yaitu, Peningkatan kemampuan kerja sesuai dengan yang saya harapkan, 31 responden (44,29%) menjawab sangat setuju, 37 responden (52,86%) menjawab setuju, 4 responden (5,71%) menjawab kurang setuju. Sehingga dapat disimpulkan bahwa pada item ini yaitu mengenai kesesuaian peningkatan kemampuan kerja dengan harapan dapat dikatakan sudah cukup baik.

### 3. Variabel Kinerja Karyawan (Y)

**Tabel 4.7**  
**Distribusi Frekuensi Item Kinerja Karyawan**

Variabel	Jumlah Responden									
	SS		S		KS		TS		STS	
Y.1	36	51,43%	32	45,71%	2	2,86%	0	-	0	-
Y.2	27	38,57%	37	52,86%	6	8,57%	0	-	0	-
Y.3	25	35,71%	39	55,71%	6	8,57%	0	-	0	-
Y.4	37	52,86%	33	47,14%	0	-	0	-	0	-
Y.5	31	44,29%	39	55,71%	0	-	0	-	0	-
Y.6	25	35,71%	45	64,29%	0	-	0	-	0	-
Y.7	41	58,57%	28	40%	1	1,43%	0	-	0	-
Y.8	24	34,29%	40	57,14%	6	8,57%	0	-	0	-
Y.9	31	44,29%	37	52,86%	2	2,86%	0	-	0	-
Y.10	35	50%	33	47,14%	2	2,86%	0	-	0	-
Y.11	51	72,86%	19	27,14%	0	-	0	-	0	-
Y.12	43	61,43	27	38,57%	0	-	0	-	0	-

Sumber: Data diolah, 2015

Pada item (Y1) yaitu, bekerja dengan cekatan, 36 responden (51,43%) menjawab sangat setuju, 32 responden (45,71%) menjawab setuju, 2 responden (2,86%) menjawab kurang setuju. Sehingga pada item ini dapat disimpulkan bahwa dalam hal karyawan yang bekerja dengan cekatan dapat dikatakan sangat baik.

Pada item (Y2) yaitu, memenuhi standar kerja yang ditentukan, 27 responden (38,57%) menjawab sangat setuju, 37 responden (52,86%) menjawab setuju, 6 responden (8,57%) menjawab kurang setuju. Sehingga pada item ini dapat disimpulkan bahwa dalam hal memenuhi standar kerja yang ditentukan dapat dikatakan sudah cukup baik.

Pada item (Y3) yaitu, Waktu kerja yang dilakukan sesuai dengan ketentuan yang ditetapkan, 25 responden (35,71%) menjawab sangat setuju, 39 responden (55,71%) menjawab setuju, 6 responden (8,57%) menjawab kurang setuju. Sehingga pada item ini dapat disimpulkan bahwa dalam hal kesesuaian waktu kerja dengan ketentuan dapat dikatakan cukup baik.

Pada item (Y4) yaitu memahami tugas-tugas rutin yang dikerjakan, 37 responden (52,86%) menjawab sangat setuju, 33 responden (47,14%) menjawab setuju. Sehingga pada item ini dapat disimpulkan bahwa dalam hal pemahaman tugas rutin yang dikerjakan dapat dikatakan sangat baik.

Pada item (Y5) yaitu memahami prosedur kerja yang ditetapkan, 31 responden (44,29%) menjawab sangat setuju, 39 responden (55,71%) menjawab setuju. Sehingga pada item ini dapat disimpulkan bahwa dalam hal pemahaman prosedur kerja yang ditetapkan dapat dikatakan cukup baik.

Pada item (Y6) yaitu mampu memberikan ide kreatif untuk memajukan organisasi, 25 responden (35,71%) menjawab sangat setuju, 45 responden (64,29%) menjawab setuju. Sehingga pada item ini dapat disimpulkan bahwa dalam hal memberikan ide kreatif oleh karyawan kepada organisasi dapat dikatakan sudah cukup baik.

Pada item (Y7) yaitu saling membantu apabila menemukan kendala dalam bekerja, baik dalam satu divisi maupun dengan divisi lain, 41 responden (58,57%) menjawab sangat setuju, 28 responden (40%) menjawab setuju, 1 responden (1,43%) menjawab kurang setuju. Sehingga pada item ini dapat disimpulkan bahwa dalam hal saling membantu apabila menemukan kendala dalam bekerja, baik dalam satu divisi maupun dengan divisi lain dapat dikatakan sangat baik.

Pada item (Y8) yaitu bersedia melakukan pekerjaan tanpa harus diperintah oleh pimpinan, 24 responden (34,29%) menjawab sangat setuju, 40 responden (57,14%) menjawab setuju. 6 responden (8,57%) menjawab kurang setuju. Sehingga pada item ini dapat disimpulkan bahwa dalam hal kesediaan melakukan pekerjaan tanpa harus diperintah terlebih dahulu dapat dikatakan sudah cukup baik.

Pada item (Y9) yaitu bersedia bertanggung jawab terhadap kesalahan yang dilakukan, 31 responden (44,29%) menjawab sangat setuju, 37 responden (52,86%) menjawab setuju. 2 responden (2,86%) menjawab kurang setuju. Sehingga pada item ini dapat disimpulkan bahwa dalam hal kesediaan

bertanggung jawab terhadap kesalahan yang dilakukan dapat dikatakan sudah cukup baik.

Pada item (Y10) yaitu termasuk sebagai karyawan yang memiliki tingkat kehadiran tinggi ditempat kerja, 35 responden (50%) menjawab sangat setuju, 33 responden (47,14%) menjawab setuju. 2 responden (2,86%) menjawab kurang setuju. Sehingga pada item ini dapat disimpulkan bahwa dalam hal tingkat kehadiran karyawan dapat dikatakan sangat baik.

Pada item (Y11) yaitu menjunjung tinggi tingkat kejujuran, 51 responden (72,86%) menjawab sangat setuju, 19 responden (27,14%) menjawab setuju. Sehingga pada item ini dapat disimpulkan bahwa tingkat kejujuran yang dimiliki karyawan dapat dikatakan sangat baik.

Pada item (Y12) yaitu membina hubungan baik dengan orang-orang dilingkungan kerja, 43 responden (61,43%) menjawab sangat setuju, 27 responden (38,57%) menjawab setuju. Sehingga pada item ini dapat disimpulkan bahwa dalam hal membina hubungan baik dengan orang-orang dilingkungan kerja dapat dikatakan sangat baik.

#### **4.1.6 Uji Validitas dan Uji Reliabilitas**

##### **a) Uji Validitas**

Uji validitas menunjukkan sejauh mana suatu instrumen penelitian menggunakan apa yang diukur yaitu perorangan dengan level signifikan 5% (0,05). Menurut Tika 2006: 65, suatu instrumen dikatakan valid apabila memiliki nilai  $r$  lebih dari 0,3.

**Table 4.8**  
**Hasil Uji Validitas**

Variabel	Item	Koevisien validitas	Probabilitas	Kesimpulan
Budaya Organisasi (X1)	X1.1	0,348	0,003	Valid
	X1.2	0,532	0,000	Valid
	X1.3	0,406	0,000	Valid
	X1.4	0,593	0,000	Valid
	X1.5	0,599	0,000	Valid
	X1.6	0,589	0,000	Valid
	X1.7	0,550	0,000	Valid
	X1.8	0,383	0,001	Valid
	X1.9	0,531	0,000	Valid
	X1.10	0,428	0,000	Valid
	X1.11	0,661	0,000	Valid
	X1.12	0,313	0,008	Valid
Motivasi Kerja (X2)	X21	0,581	0,000	Valid
	X2.2	0,518	0,000	Valid
	X2.3	0,553	0,000	Valid
	X2.4	0,561	0,000	Valid
	X2.5	0,466	0,000	Valid
	X2.6	0,667	0,000	Valid
	X2.7	0,690	0,000	Valid
	X2.8	0,590	0,000	Valid
	Y1	0,599	0,003	Valid
	Y2	0,711	0,000	Valid
	Y3	0,631	0,000	Valid

Kinerja Karyawan (Y)	Y4	0,572	0,000	Valid
	Y5	0,651	0,000	Valid
	Y6	0,491	0,000	Valid
	Y7	0,618	0,000	Valid
	Y8	0,738	0,001	Valid
	Y9	0,496	0,000	Valid
	Y10	0,340	0,004	Valid
	Y11	0,472	0,000	Valid
	Y12	0,441	0,008	Valid

Sumber: Data diolah, 2015

Dari pengujian validitas diatas pada instrument penelitian (kuesioner) dengan masing-masing pertanyaan mendapatkan nilai r lebih dari 0,3 sehingga dapat disimpulkan bahwa keseluruhan instrument penelitian tersebut valid.

#### b) Uji Reliabilitas

Suatu instrument penelitian dikatakan reliabel apabila dapat digunakan lebih dari satu kali dalam kurun waktu yang berbeda, namun masih menunjukkan hasil yang konsisten atau sejauh mana alat ukur dapat dipercaya atau diandalkan.

**Table 4.9**  
**Uji Reliabilitas**

Variabel	Alpha	Keterangan
Budaya organisasi (X1)	0,714	Reliabel
Motivasi kerja (X2)	0,707	Reliabel
Kinerja karyawan (Y)	0,805	Reliabel

Sumber : Data diolah, 2015

Berdasarkan tabel diatas uji reliabilitas yang dihasilkan dari budaya organisasi (X1) sebesar 0,714, motivasi (X2) sebesar 0,707 dan kinerja karyawan (Y) sebesar 0,805. Cronbach alpha dari masing-masing variabel lebih dari 0,6 sehingga dapat dikatakan reliabel.

#### 4.1.7 Uji Asumsi Klasik

Suatu model regresi yang baik harus memenuhi tidak adanya masalah asumsi klasik dalam modelnya. Jika masih terdapat asumsi klasik maka model regresi tersebut memiliki bias.

##### a. Uji Multikolonieritas

Pengujian multikolonieritas dilakukan dengan menggunakan nilai VIF. suatu variabel yang menunjukkan gejala multikolonieritas bisa dilihat dari nilai VIF (*Variance Inflation Factor*) yang tinggi pada variabel-variabel bebas suatu model regresi, yaitu sebagai berikut :

**Tabel 4.10**  
**Uji Multikolinieritas**

Variabel bebas	Tolerance	VIF	Keterangan
Budaya Organisasi (X1)	0,762	1,313	Tidak Multikolonier
Motivasi (X2)	0,762	1,313	Tidak Multikolonier

Sumber: Data diolah, 2015

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa nilai *Varian Inflation Factor* (VIF) semua variabel bebas tidak lebih dari 10 dan nilai tolerancenya mendekati angka 1, sehingga tidak terdapat masalah multikolonieritas.

## b. Uji Autokorelasi

**Tabel 4.11**  
**Uji Autokorelasi**  
**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	Dubin-Watson
1	1,995

a. Predictors: (Constant), X2,X1

b. Dependent Variabel: Y

Sumber: Data diolah, 2015

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa nilai Durbin-Watson sebesar 1,995. Kemudian dibandingkan  $du < dw < 4-du$ . Jadi  $1,67 < 1,995 < 2,33$  karena nilai Durbin-Watson 1,995 lebih besar dari 1,67 maka asumsi tidak terjadinya autokorelasi terpenuhi.

## c. Uji Heterokedastisitas

Tujuan uji heterokedastisitas ini adalah untuk mengetahui apakah dalam sebuah model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari residual pengamatan satu dengan residual pengamatan yang lain. Heterokedastisitas diuji dengan menggunakan uji koefisien kolerasi *Rank Spearman* yaitu mengkorelasikan antara absolut residual regresi dengan semua variabel bebas. Bila signifikan hasil kolerasi lebih dari 0,05 (5%) maka persamaan regresi tersebut tidak mengandung heterokedastisitas, seperti ditunjukkan pada tabel dibawah ini:

**Tabel 4.12**  
**Hasil Analisis Uji Heteroskedastisitas**

Variabel Bebas	Sig.	Keterangan
Budaya Organisasi	0,887	Homoskedastisitas
Motivasi Kerja	0,614	Homoskedastisitas

Sumber: Data diolah, 2015

Dari tabel diatas menunjukkan bahwa signifikan hasil korelasi lebih besar dari 0,05 (5%) sehingga dapat disimpulkan bahwa pada model regresi yang digunakan tidak terjadi heteroskedastisitas. Artinya tidak ada korelasi antara besarnya data dengan residual sehingga bila data diperbesar tidak menyebabkan residual (kesalahan) semakin besar pula.

#### d. Uji Normalitas

**Tabel 4.13**  
**Distribusi frekuensi kinerja karyawan**  
**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

		Unstandardized Residual
N		70
Normal Parameters <sup>a</sup>	Mean	.0000000
	Std. Deviation	3.30178845
Most Extreme Differences	Absolute	.080
	Positive	.055
	Negative	-.080
Kolmogorov-Smirnov Z		.672
Asymp. Sig. (2-tailed)		.757

a. Test distribution is Normal.

Sumber: Data diolah, 2015

Dari hasil pengujian diatas, diperoleh nilai signifikansi sebesar  $0,757 > 0,05$ , maka asumsi normalitas terpenuhi, Sehingga dalam penelitian ini tidak terjadi gangguan asumsi normalitas yang berarti data berdistribusi normal.

#### 4.1.8 Metode Analisi Data

##### A. Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi linier berganda digunakan dalam penelitian ini

dengan tujuan untuk membuktikan hipotesis mengenai pengaruh variabel independen (budaya organisasi dan motivasi kerja) secara parsial maupun simultan terhadap variabel dependen (kinerja karyawan). Perhitungan statistik dalam analisis regresi linier berganda yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan bantuan program computer SPSS versi 16.0. Hasil pengolahan data adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.14**  
**Hasil Analisis Regresi Linier Berganda**  
**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients	
	B	Std. Error
1 (constant)	29.444	6.472
X1 (Budaya Organisasi)	.428	.130
X2 (Motivasi)	.042	.165

a. Dependent Variable: Y (keputusan pembelian)

Sumber: Data diolah, 2015

Berdasarkan tabel di atas maka dapat diketahui model persamaan dari regresi linier berganda yang diperoleh adalah sebagai berikut:

$$Y = 29,444 + 0,428X_1 + 0,42X_2$$

Persamaan dari regresi tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

a. Konstanta

Nilai konstanta sebesar 29,444 hal ini berarti bahwa jika variabel budaya organisasi dan motivasi tetap atau tidak mengalami perubahan atau pengurangan, maka kinerja karyawan pada Universitas Merdeka Malang sebesar 29,444 satuan.

b. Variabel budaya organisasi (X1)

Koefisien regresi variabel budaya organisasi mempunyai arahan positif dalam pengaruhnya terhadap kinerja karyawan. Dengan begitu jika variabel budaya organisasi ditingkatkan 1 kali, maka kinerja karyawan pada Universitas Merdeka Malang akan meningkat sebesar 0,428 kali atau 42,8% begitu pula sebaliknya jika diturunkan 1 kali maka prestasi kerja akan menurun 42,8%.

c. Variabel motivasi kerja (X2)

Koefisien regresi variabel motivasi kerja mempunyai arahan positif dalam pengaruhnya terhadap prestasi kerja. Dengan begitu jika variabel motivasi ditingkatkan 1 kali, maka prestasi kerja pada Universitas Merdeka Malang akan meningkat sebesar 0,042 kali atau 4,2%. Maka sebaliknya jika diturunkan 1 kali maka prestasi kerja akan menurun 4,2%.

Dari hasil koefisien regresi berganda yang telah dijelaskan pada uraian di atas selanjutnya akan dilakukan pengujian hipotesis yang dilakukan secara parsial maupun simultan.

## **B. Koefisien Determinasi**

Koefisien determinasi ini digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel-variabel bebas memiliki pengaruh terhadap variabel terikatnya. Koefisien determinasi ditentukan dengan nilai *adjusted R square* sebagai berikut ini:

**Tabel 4.15**  
**Koefisien Determinasi**  
**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.432 <sup>a</sup>	.187	.163	3.35071

a. Predictors: (Constant), X2, X1

Sumber: Data diolah, 2015

Berdasarkan data diatas nilai dari *Adjusted R Square* (Koefisien Determinasi) menunjukkan nilai sebesar 0,163 atau 16,3%. Menunjukkan bahwa kemampuan menjelaskan variabel independent [budaya organisasi (X1), motivasi (X2), terhadap variabel dependen [kinerja karyawan (Y)] sebesar 16,3% sedangkan sisanya sebesar 83,7% dijelaskan oleh variabel lain diluar dua variabel bebas tersebut yang tidak dimasukkan dalam model.

#### 4.1.9 Pengujian Hipotesis

##### a. Uji F (Simultan)

Hasil perhitungan regresi secara simultan atau bersama-sama diperoleh dari tabel berikut:

**Tabel 4.16**  
**uji F (Simultan)**

Model	F	Sig.
1 Regression	7,707	.001 <sup>a</sup>
Residual		
Toal		

a. Predictors: (Constant), X2,X1

b. Dependent Variable: Y

Sumber: Data Diola

Uji hipotesis secara simultan (uji F), hasil perhitungan statistik menunjukkan nilai  $F_{hitung} > F_{tabel}$  sebesar  $7,707 > 3,00$  dengan

signifikansi sebesar  $0,001 < 0,05$ . Dengan ini nilai  $F_{hitung}$  lebih besar daripada  $F_{tabel}$  dan signifikansi di bawah 0,05 menunjukkan bahwa secara bersama-sama variabel independen dari budaya organisasi dan motivasi mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

b. Uji t (pengujian hipotesis secara parsial)

**Tabel 4.17**  
**Hasil Uji t atau Uji Parsial**  
**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	Correlations		
	B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part
(Constant)	29.444	6.472		4.549	.000			
X1	.428	.130	.416	3.293	.002	.432	.373	.363
X2	.042	.165	.032	.257	.798	.235	.031	.028

a. Dependent Variable: Y  
Sumber: Data diolah

Uji t atau uji parsial adalah uji yang digunakan untuk menguji hipotesis secara parsial, variabel bebas terhadap variabel terikat. Tabel di atas menunjukkan hasil perhitungan  $t_{hitung}$  dari setiap variabel X1 dan X2 dengan nilai  $p > 0,05$ , apakah berpengaruh secara signifikan terhadap perubahan nilai variabel terikat Y dengan cara membandingkan  $t_{tabel}$  dengan  $N =$  jumlah sampel 70 dengan  $\alpha = 0,05$  didapat  $t_{tabel}$  sebesar 1,960, maka dihasilkan:

a) Variabel budaya organisasi (X1)

Uji t terhadap variabel budaya organisasi (X1), didapatkan thitung sebesar 3,293 dengan signifikansi t sebesar 0,002, Karena thitung lebih besar ttabel ( $3,293 > 1,960$ ) atau signifikansi t lebih kecil dari 5% ( $0,002 < 0,05$ ), maka secara parsial variabel budaya organisasi (X1) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y). Sehingga hipotesis H1 ada pengaruh signifikan antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan pada Universitas Merdeka Malang. Sedangkan hipotesis H0 ditolak artinya tidak ada pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan pada Universitas Merdeka Malang.

b) Variabel motivasi kerja (X2)

Uji t terhadap variabel motivasi kerja (X2), didapatkan thitung sebesar 0,257 dengan signifikansi t sebesar 0,798. Karena thitung hitung lebih kecil dari ttabel ( $0,257 < 1,960$ ) atau signifikansi t lebih besar dari 5% ( $0,029 > 0,05$ ), maka secara parsial variabel motivasi kerja (X2) tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y). Sehingga hipotesis H0 diterima artinya tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara motivasi kerja dengan kinerja karyawan pada Universitas Merdeka Malang. Sedangkan hipotesis H1 ditolak artinya terdapat pengaruh yang signifikan antara motivasi kerja dengan prestasi kerja karyawan pada universitas Merdeka Malang.

### c. Uji Dominan

Untuk menguji variabel dominan harus mengetahui kontribusi masing-masing terlebih dahulu yang diketahui dari koefisien determinasi sederhana terhadap variabel terikat dan diketahui dari kuadrat korelasi sederhana variabel bebas dan terikat.

**Tabel 4.18**  
**Hasil Uji Dominan**

Variabel	R	$r^2$	Kontribusi (%)
Materi diklat (X1)	0,401	0,161	16,1
Isi diklat (X2)	0,313	0,098	9,8

Sumber: Data diolah, 2015

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa variabel yang paling dominan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan adalah variabel budaya organisasi (X1) yaitu memiliki kontribusi sebesar 16,1%. Sehingga hipotesis ketiga yang menyatakan variabel budaya organisasi memiliki pengaruh yang dominan di banding variabel lainnya dapat diterima.

## 4.2 Pembahasan

### 4.2.1 Pengaruh budaya organisasi dan motivasi secara simultan terhadap kinerja karyawan UNMER Malang.

Hasil perhitungan statistik menunjukkan bahwa nilai  $F_{hitung} > F_{tabel}$  sebesar  $7,707 > 3,00$  dengan signifikansi sebesar  $0,001 < 0,05$ . Dengan ini nilai  $F_{hitung}$  lebih besar daripada  $F_{tabel}$  dan signifikansi di bawah 0,05 menunjukkan bahwa secara bersama-sama budaya organisasi (X1) dan motivasi kerja (X2) mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap

kinerja karyawan. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Zunaidah, Novarandi, Budiman (2014) yaitu tentang Analisis pengaruh motivasi dan budaya organisasi Terhadap kinerja karyawan (studi pada business unit SPBU PT. Putra Kelana Makmur Group Batam), yang menyatakan bahwa Motivasi dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada *Business Unit* PT. Putra Kelana Makmur Group Batam.

#### **4.2.2 Pengaruh budaya organisasi dan motivasi secara parsial terhadap kinerja karyawan UNMER Malang.**

Uji t terhadap variabel budaya organisasi (X1), didapatkan thitung sebesar 3,293 dengan signifikansi t sebesar 0,002, Karena thitung lebih besar ttabel ( $3,293 > 1,960$ ) atau signifikansi t lebih kecil dari 5% ( $0,002 < 0,05$ ), maka secara parsial variabel budaya organisasi (X1) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y). Jadi budaya organisasi pada UNMER Malang mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerjanya artinya apabila semakin ditingkatkan maka pengaruhnya akan semakin tinggi pula.

Hasil penelitian ini sesuai dengan Eddy & Zulfikar (2010) dengan judul Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan paada Dinas Perhubungan kota bandar lampung, hasilnya Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan yaitu dengan koefisien determinasi 65,28 %,

Selanjutnya berdasarkan pendapat yang dikemukakan oleh Hessel (2007) bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah motivasi, budaya perusahaan, kompensasi, kepemimpinan, kepuasan kerja, kedisiplinan, lingkungan kerja dan komitmen organisasi. (Suryadi., Rosyidi, 2013:168). Dari definisi tersebut dapat dijelaskan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah budaya organisasi yang mana dijelaskan bahwa budaya organisasi akan mempengaruhi cara pekerjaan yang dilakukan dan cara para pekerja berperilaku serta menyebabkan para pekerja memiliki cara pandang yang sama dalam melaksanakan aktivitas pekerjaan supaya tujuan yang sudah ditentukan dapat dicapai dengan maksimal.

Dalam pandangan Islam manusia dituntut untuk bekerja seperti yang dijelaskan dalam surat Al-insyiqaaq ayat 6:

يَتَأْتِيهَا إِلَّا نَسْنُنُ إِنَّكَ كَادِحٌ إِلَىٰ رَبِّكَ كَدًّا فَمَلِّقِيهِ ۗ

*Artinya: "Hai manusia, sesungguhnya kamu telah bekerja dengan sungguh-sungguh menuju Tuhanmu, maka pasti kamu akan menemui-Nya."*

Seorang pemimpin atau manajer yang ingin memproduksi sebuah budaya, diharuskan terlebih dahulu menentukan tolak ukur atau acuan yang ingin digunakannya. Selanjutnya mengolah tolak ukur atau acuan tersebut dengan disesuaikan pada standar yang telah ditentukan dan disepakati, hal tersebut bertujuan supaya apa yang diaplikasikan atau diterapkan oleh suatu organisasi tidak akan keluar dari ketetapan syari'at Islam. Dengan usaha yang sungguh-sungguh dalam melaksanakan budaya yang sesuai dengan syariat

Islam pasti budaya yang diterapkan tersebut akan mencapai tujuan yang sesuai dan maksimal.

Berdasarkan syariat Islam budaya organisasi UNMER sesuai dengan yang dijelaskan dalam ayat 3 dan 8 pada Al Qur'an surat Al Mu'minuun:

وَالَّذِينَ هُمْ عَنِ اللَّغْوِ مُعْرِضُونَ ﴿٣﴾  
وَالَّذِينَ هُمْ لِأَمْتِنَتِهِمْ وَعَهْدِهِمْ رَاعُونَ ﴿٨﴾

*Artinya : “Dan orang-orang yang menjauhkan diri dari (perbuatan dan perkataan yang tiada berguna (3), Dan orang-orang yang memelihara amanat-amanat (yang dipikulnya) dan janjinya (8).”*

Digambarkan bahwa orang mukmin yang senantiasa mengisi waktu hidupnya secara produktif, kapanpun dan dimanapun mereka berada. Demikian halnya ketika di lingkungan suatu pekerjaan maka mereka diperintahkan untuk selalu berfikir dan beraktivitas secara produktif. Hal ini ditunjukkan dalam budaya yang diterapkan di UNMER yaitu menerapkan budaya yang mengedepankan perubahan dan berorientasi masa depan, menerapkan budaya kerja penuh semangat, professional, sehingga dengan budaya tersebut maka karyawan dituntut untuk selalu inovatif dan selalu bersemangat dalam menyelesaikan pekerjaan yang telah diberikan. Demikian halnya, karyawan yang memelihara dan menjalankan amanah yang telah disanggupi merupakan bagian dari sebuah budaya kerja produktif. Hal ini dapat dilihat dari semangat kerja yang dilakukan para karyawan dalam menyelesaikan tugas-tugasnya dan prestasi-prestasi yang telah didapatkannya.

Mereka berusaha memaksimalkan pekerjaan dengan memanfaatkan waktu sebaik mungkin.

Uji t terhadap variabel motivasi kerja ( $X_2$ ), didapatkan thitung sebesar 0,257 dengan signifikansi t sebesar 0,798. Karena thitung hitung lebih kecil dari ttabel ( $0,257 < 1,960$ ) atau signifikansi t lebih besar dari 5% ( $0,029 < 0,05$ ), maka secara parsial variabel motivasi kerja ( $X_2$ ) berpengaruh positif akan tetapi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan ( $Y$ ). Artinya motivasi kerja pada Universitas Merdeka Malang masih perlu ditingkatkan.

Hasil tersebut mempunyai kesamaan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Ida dan Agus (2010) tentang pengaruh motivasi kerja, kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan (Studi pada PT Hai International Wiratama Indonesia). Penelitian tersebut menunjukkan bahwa motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal tersebut bisa terjadi karena dipengaruhi oleh beban kerja yang diterima antar karyawan satu dengan yang lainnya tidak sama.

Dilihat dari pengamatan yang dilakukan pada karyawan UNMER Jika diukur dengan teori motivasi Maslow yaitu dari pemenuhan tingkat kebutuhan dimulai dari kebutuhan fisiologis, kebutuhan rasa aman, kebutuhan hubungan sosial, kebutuhan penghargaan atas prestasi dan kebutuhan aktualisasi diri bisa dikatakan sudah cukup baik karena berdasarkan hasil kuesioner menunjukkan bahwa distribusi jawaban para karyawan mengacu pada tingkat yang cukup baik dan tidak terdapat masalah.

Alasan mengapa motivasi tidak berpengaruh secara signifikan bisa disebabkan karena pengaruh dari bentuk pekerjaan yang berbeda-beda dari antar unit sehingga motivasi yang dilakukan tidak bisa disamakan antara karyawan satu dengan yang lainnya, selain itu juga bisa disebabkan karena usia kerja rata-rata karyawan UNMER Malang adalah 50 tahun ke atas yang mana usia tersebut telah mendekati masa terhentinya usia produktif, selain itu juga dikarenakan rata-rata karyawan pada UNMER Malang memiliki masa kerja lebih dari 30 tahun. Sehingga bisa dikatakan motivasi kurang berpengaruh karena tingkat kejenuhan dari karyawan.

Berdasarkan teori penelitian yang dilakukan oleh Gisela Hageman (Sani, 2010: 96), faktor motivasi salah satunya adalah: 20% menganggap pemenuhan kebutuhan intelektual seperti rasa pemenuhan diri, tugas yang menarik dan bervariasi serta tantangan sebagai faktor yang memotivasi.

Mengacu pada teori tersebut bahwa salah satu faktor motivasi dipengaruhi oleh tugas yang menarik dan bervariasi serta menantang akan tetapi faktanya pada UNMER Malang tugas yang dikerjakan adalah sama dalam setiap harinya sesuai dengan unitnya, sehingga dilihat dari tugas-tugas yang ditanggungnya tidak terdapat variasi. Dengan demikian motivasi pada UNMER Malang masih Perlu peningkatan lagi. Dijelaskan dalam Islam seperti pada surat Ar-Rad ayat 11:

إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ ۗ

*Sesungguhnya Allah tidak akan merubah suatu kaum sehingga mereka merubah keadaan yang ada pada diri mereka sendiri.....(Ar-Rad: 11)*

Ayat diatas menunjukkan bahwasannya Allah tidak akan merubah suatu keadaan kecuali orang yang bersangkutan berusaha untuk merubahnya, begitu juga dengan motivasi apabila terdapat upaya untuk merubah atau meningkatkan suatu pencapaian maka motivasi akan semakin meningkat dan akan berpengaruh terhadap kinerja sehingga menjadi lebih maksimal.

Dalam pandangan Islam, kebutuhan manusia bukan hanya lima faktor sebagaimana yang dijelaskan oleh teori Maslow, tetapi ada kebutuhan spiritual yang tidak dapat ditinggalkan, yaitu kebutuhan untuk ibadah ritual dan ibadah sosial. Seseorang bekerja karena termotivasi agar dapat beribadah ritual secara sempurna bahkan melaksanakan rukun Islam yang kelima yaitu:

Seperti hadits Bukhori berikut ini:

حَدَّثَنَا عَبْدُ الْعَزِيزِ بْنُ عَبْدِ اللَّهِ حَدَّثَنَا إِبْرَاهِيمُ بْنُ سَعْدٍ عَنِ الرَّهْرِيِّ عَنِ سَعِيدِ بْنِ الْمُسَيَّبِ عَنْ أَبِي هُرَيْرَةَ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ قَالَ سَأَلَ النَّبِيَّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ أَيُّ الْأَعْمَالِ أَفْضَلُ قَالَ إِيمَانٌ بِاللَّهِ وَرَسُولِهِ قِيلَ ثُمَّ مَاذَا قَالَ جِهَادٌ فِي سَبِيلِ اللَّهِ قِيلَ ثُمَّ مَاذَا قَالَ حَجٌّ مَبْرُورٌ

*Nabi SAW ditanya: : “Amal apa yang paling mulia?” Ia menjawab: “Iman pada Allah dan rasul-Nya.” “kemudian apa lagi?” Ia menjawab: “Jihad fi sabilillah.” Kemudian ditanya lagi: “Kemudian apa? “Ia menjawab: “Haji yang mabrur.”*

Selain motivasi pencapaian kesempurnaan ibadah ritual, seseorang bekerja karena termotivasi agar dapat melaksanakan ibadah sosial yaitu zakat, infak, sedekah, hibah dan juga wakaf.

Ada tiga elemen kunci dalam motivasi yaitu upaya, tujuan organisasi, dan kebutuhan. Upaya merupakan ukuran intensitas. Bila seseorang termotivasi maka ia akan berupaya sekuat tenaga untuk mencapai tujuan, namun belum tentu upaya yang tinggi akan menghasilkan kinerja yang tinggi. Oleh karena itu, diperlukan intensitas dan kualitas dari upaya tersebut serta difokuskan pada tujuan organisasi. Kebutuhan adalah kondisi

internal yang menimbulkan dorongan, dimana kebutuhan yang tidak terpenuhi akan menimbulkan tegangan yang merangsang dorongan dari dalam diri individu. Pada dasarnya, karyawan yang termotivasi berada dalam kondisi tegang dan berupaya mengurangi ketegangan dengan mengeluarkan upaya. Proses motivasi yang menunjukkan kebutuhan yang tidak terpenuhi akan meningkatkan tegangan dan memberikan dorongan pada seseorang dan menimbulkan suatu perilaku.

Pada umumnya kinerja yang tinggi dihubungkan dengan motivasi yang tinggi. Sebaliknya, motivasi yang rendah dihubungkan dengan kinerja yang rendah. Kinerja seseorang kadang-kadang tidak berhubungan dengan kompetensi yang dimiliki, karena terdapat faktor diri dan lingkungan kerja yang mempengaruhi kinerja.

#### **4.2.3 Faktor Dominan yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan UNMER Malang**

Dari pengujian pengaruh budaya organisasi dan motivasi kerja faktor dominan dapat dilihat dari kontribusi masing-masing variabel bebas yang diuji terhadap variabel terikat. Kontribusi masing-masing variabel diketahui dari koefisien determinasi sederhana terhadap variabel. Jika dilihat dari hasil pengujian variabel yang dominan adalah variabel budaya organisasi (X1) yang mempengaruhi kinerja karyawan dimana variabel budaya organisasi (X1) memiliki kontribusi sebesar 16,1%. Sehingga dalam penelitian pada Universitas Merdeka Malang budaya organisasi secara dominan mampu meningkatkan kinerja karyawan.