

PENGARUH MOTIVASI, DISIPLIN KERJA DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT PERTAMINA (PERSERO) MARKETING OPERATION REGION VII

Muhammad Kasmin¹⁾, Muhammad Rusydi Rahman²⁾

¹⁾Magister Manajemen Universitas Muhammadiyah Makassar
email: kasmin.tata@gmail.com

²⁾Magister Manajemen Universitas Muhammadiyah Makassar
email: rusydi@unismuh.ac.id

Abstract

This study aims to analyze the influence of motivation on employee performance, work discipline on employee performance, organizational culture on employee performance and dominant variables affecting the performance of employees of PT Pertamina (Persero) Marketing Operation Region VII. This research uses quantitative research. The population in this study was 359 employees of PT Pertamina (Persero) Marketing Operation Region VII. Samples in this study as many as 78 people with sampling techniques based on the formula slovin. The data were analyzed using multiple linear regression analysis.

The results showed that the coefficient of motivational influence on employee performance was 0.014 with a $t_{tabel} < \text{value}$ ($0.093 < 1.99$) or a $p_{value} \text{ value} = 0.926 > 0.05$ which means that motivation has an insignificant positive influence on employee performance; coefficient of the influence of work discipline on employee performance of 0.344 with a $t_{tabel} > \text{thitung value}$ ($2.704 > 1.99$) or $p_{value} \text{ value} = 0.009 < 0.05$ which means that the discipline of work has a positive and significant influence on employee performance; coefficient of organizational culture influence on employee performance of 0.596 with a total value of $> t_{tabel}$ ($4.028 > 1.99$) or $p_{value} \text{ value} = 0.000 < 0.05$ which means that the organizational culture has a positive and significant influence on employee performance; and the most dominant variable affecting employee performance at PT Pertamina (Persero) is the organization culture with the highest beta value, which is 0.482.

Keywords: Motivation, Work Discipline, Organizational Culture, Employee Performance

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan, disiplin kerja terhadap kinerja karyawan, budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dan variabel dominan berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Pertamina (Persero) Marketing Operation Region VII. Penelitian ini menggunakan penelitian kuantitatif. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PT Pertamina (Persero) Marketing Operation Region VII sebanyak 359 orang. Sampel dalam penelitian ini sebanyak 78 orang dengan teknik pengambilan sampel berdasarkan rumus slovin. Data dianalisis dengan menggunakan analisis regresi linear berganda.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa koefisien pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan sebesar 0,014 dengan nilai $t_{hitung} < t_{tabel}$ ($0,093 < 1,99$) atau nilai $p_{value} = 0,926 > 0,05$ yang berarti bahwa motivasi mempunyai pengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja karyawan; koefisien pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan sebesar 0,344 dengan nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($2,704 > 1,99$) atau nilai $p_{value} = 0,009 < 0,05$ yang berarti bahwa disiplin kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan; koefisien pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan sebesar 0,596 dengan nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($4,028 > 1,99$) atau nilai $p_{value} = 0,000 < 0,05$ yang berarti bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan; dan variabel paling dominan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT Pertamina (Persero) adalah budaya organisasi dengan nilai beta yang paling tinggi, yaitu sebesar 0,482.

Kata Kunci: Motivasi, Disiplin Kerja, Budaya Organisasi, Kinerja Karyawan

1. PENDAHULUAN

Industri perminyakan adalah industri yang strategis dan berperan sangat penting bagi perekonomian suatu negara. Karena itu, segala keputusan yang berkenaan dengan sektor ini harus berlandaskan fundamental yang kuat beserta dengan strategi pengelolaan yang tepat. Salah satu industri perminyakan di Indonesia adalah PT. Pertamina (Persero) yang menguasai sektor penting/vital di Indonesia karena perusahaan ini bertanggung jawab memenuhi kuota Bahan Bakar Minyak (BBM) yang dibutuhkan oleh masyarakat luas. Bahan Bakar Minyak (BBM) sendiri merupakan salah satu produk yang berkaitan dengan hajat hidup orang banyak sehingga perusahaan ini membutuhkan strategi pengelolaan yang baik dan berkelanjutan dalam segala sektor usaha untuk memastikan perusahaan senantiasa mampu memberikan layanan yang profesional kepada seluruh *stakeholder* yang ada, termasuk di dalamnya pengelolaan sumber daya manusia.

PT. Pertamina (Persero) dalam aspek pengelolaan sumber daya manusia berfokus pada penciptaan pekerja yang memiliki profesionalisme, komitmen, berdedikasi, dan berorientasi pada bisnis. Dalam hal sistem manajemen kinerja, PT. Pertamina (Persero) telah mulai menerapkan sistem *reward and consequences*, yang menilai kinerja dan memberikan insentif berdasarkan hasil penilaian kinerja. Dapat dikatakan bahwa PT. Pertamina (Persero) saat ini merupakan salah satu perusahaan yang dikelola oleh pimpinan dan pekerja yang profesional oleh karena merupakan hasil dari penerapan sistem dan program pengembangan sumberdaya yang terencana dengan baik serta terukur.

PT Pertamina memiliki beberapa unit operasi pemasaran yang tersebar di beberapa wilayah di Indonesia, salah satunya di wilayah Sulawesi tepatnya di Kota Makassar. PT Pertamina (Persero) Marketing Operation Region VII atau yang biasa disebut PT Pertamina (Persero) MOR VII merupakan satu dari delapan unit operasi pemasaran yang ada yang memiliki tugas pokok memenuhi kebutuhan Bahan Bakar Binyak (BBM) dan Non BBM di wilayah VII yaitu: Sulawesi Utara, Sulawesi Tengah, Gorontalo, Sulawesi Tenggara, Sulawesi Selatan dan Sulawesi Barat dengan aktivitas utama yang berkaitan dengan fungsi pemasaran. Seperti halnya dengan unit operasi PT. Pertamina lainnya yang ada di seluruh Indonesia, PT Pertamina (Persero) MOR VII juga menjadi bagian dari sistem dan program pengelolaan sumber daya manusia yang diterapkan oleh PT. Pertamina kantor pusat, sehingga seluruh program pengembangan sumber daya manusia yang ada di MOR VII dilaksanakan berdasarkan sistem dan program yang telah disiapkan. Oleh karena itu jika mengacu pada sistem pengelolaan sumber daya manusia yang ada, kualitas sumber daya manusia yang dimiliki oleh PT. Pertamina (Persero) MOR VII sejatinya mampu menghasilkan kinerja yang baik.

Hasil pengamatan yang dilakukan oleh peneliti nampak bahwa kinerja karyawan pada PT. Pertamina (Persero) Marketing Operation VII masih belum maksimal. Ini ditandai dengan masih adanya persoalan berkaitan sumber daya manusia yang menjadi pekerjaan rumah perusahaan seperti pelanggaran jam kerja yang merupakan persoalan penting untuk ditangani oleh karena menjadi faktor yang langsung berpengaruh terhadap pencapaian target PT. Pertamina (Persero) MOR VII. PT Pertamina (Persero) MOR VII menetapkan jam masuk kerja pukul 07.15 WITA dengan *flexi time* (toleransi) sampai dengan pukul 07.30 WITA dan jam pulang kerja pukul 16.00 atau pukul 16.30 WITA.

Tujuan penelitian ini dimaksudkan untuk mengetahui pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan PT Pertamina (Persero) Marketing Operation Region VII; pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan PT Pertamina (Persero) Marketing Operation Region VII; pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT Pertamina (Persero) Marketing Operation Region VII; dan variabel yang dominan mempengaruhi kinerja karyawan PT Pertamina (Persero) Marketing Operation Region VII.

2. KAJIAN PUSTAKA

a. Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Mangkunegara (2013 : 2), Manajemen Sumber daya Manusia adalah suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan dan pengawasan terhadap pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Sedangkan menurut Mathis dan Jackson (2006:3)

mengatakan bahwa sumber daya manusia adalah rancangan sistem - sistem formal dalam sebuah organisasi untuk memastikan penggunaan bakat manusia secara efektif dan efisien guna mencapai tujuan-tujuan organisasional.

b. Motivasi

Motivasi berasal dari kata *motivation*, yang artinya dorongan daya batin, sedangkan *to motivate* artinya mendorong untuk berperilaku atau berusaha. Motivasi dalam manajemen, lebih menitikberatkan pada bagaimana caranya mengarahkan daya dan potensi bawahan, agar mau bekerja sama secara produktif berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan. Motivasi berprestasi merupakan faktor penting bagi karyawan dalam mencapai tujuan individu dan merupakan faktor yang penting bagi perusahaan untuk mencapai tujuan organisasi. Menurut Robbins dan Timothy (2008:222), motivasi merupakan proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan usaha untuk mencapai sesuatu untuk mencapai suatu tujuan.

David McClelland dalam Mangkunegara (2013:97), mengemukakan adanya tiga macam kebutuhan manusia, yaitu *Need for Achievement*, *Need for Affiliation* dan *Need for Power*.

c. Disiplin Kerja

Menurut Siagian (2012:304), disiplin adalah pelatihan, khususnya pelatihan pikiran dan sikap untuk menghasilkan pengendalian diri, kebiasaan-kebiasaan diri untuk mentaati peraturan yang berlaku. Menurut Hasibuan (2009:193), kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan dan norma-norma sosial yang berlaku.

Menurut Hasibuan (2009:194), pada dasarnya banyak indikator yang mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan suatu organisasi atau perusahaan, diantaranya:

- 1) Tujuan dan Kemampuan;
- 2) Teladan Pimpinan;
- 3) Balas Jasa;
- 4) Keadilan;
- 5) Waskat;
- 6) Sanksi dan Hukuman;
- 7) Ketegasan;
- 8) Hubungan Kemanusiaan.

d. Budaya Organisasi

Wirawan (2007:10), mendefinisikan budaya organisasi sebagai norma, nilai-nilai, asumsi, kepercayaan, filsafat, kebiasaan organisasi, yang dikembangkan dalam kurun waktu lama oleh pendiri, pemimpin, dan anggota organisasi yang disosialisasikan dan diajarkan kepada anggota baru serta diterapkan dalam aktivitas organisasi sehingga mempengaruhi pola pikir, sikap, dan perilaku anggota organisasi dalam memproduksi produk, melayani konsumen, dan mencapai tujuan organisasi. Menurut Robbins (2008:510), "*Organizational culture refers to a system of shared meaning held by members that distinguishes the organization from other organizations*" (Budaya organisasi sebagai suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi-organisasi lain).

Indikator-indikator budaya organisasi menurut Robbins (2008:279) adalah sebagai berikut:

- 1) *Innovation and risk taking*;
- 2) *Attention to detail*
- 3) *Outcome orientation*
- 4) *People Orientation*
- 5) *Team Orientation*
- 6) *Aggressiveness*
- 7) *Stability*

e. Kinerja Karyawan

Menurut Mahsun (2006:25), kinerja (*performance*) adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan atau program atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam *strategic planning* suatu organisasi. Menurut

Rivai dan Sagala (2011:127), kinerja adalah perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan peranannya dalam perusahaan. Pengukuran kinerja karyawan menurut Darma (2003:355), mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut:

- 1) Kuantitas
- 2) Kualitas
- 3) Ketepatan waktu

f. Kajian Penelitian yang Relevan

- 1) Emilia Widiati (2015), dengan judul “Pengaruh Motivasi Kerja, Disiplin Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Kesehatan pada Rumah Sakit Panti Secanti Gisting”. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan menggunakan metode sampling. Populasi dan sampel yang digunakan berjumlah 132 orang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja, disiplin kerja dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
- 2) Dyah Nur Dwiyantri (2015), dengan judul “Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Disiplin Kerja dan Dampaknya terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada PT. PG. Kreet Baru)”. Jenis Penelitian ini merupakan penelitian penjelasan (*explanatory research*) dengan menggunakan teknik analisis jalur. Jumlah sampel yang digunakan sebanyak 56 orang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dan motivasi kerja berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui disiplin kerja.
- 3) Bambang Dwi Hartono dan Zubaidah (2017), dengan judul “*The Influence of Leadership, Organizational Culture and Work Discipline on Teacher Performance Regarding Work Motivation As Intervening Variable (A Case Study of Yayasan Pendidikan Pondok Pesantren Al Kholidin)*”. Penelitian ini ingin mengetahui pengaruh kepemimpinan, budaya organisasi dan disiplin kerja terhadap kinerja guru dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening di Yayasan Pendidikan Pondok Pesantren Al Kholidin. Jenis Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif. Jumlah sampel yang digunakan sebanyak 30 orang. Data dianalisis dengan menggunakan SPSS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan, budaya organisasi, disiplin kerja dan motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru.
- 4) Pandi Afandi dan Bambang Supeno (2016), dengan judul “*The Influence of Competence, Organization Culture and Work Environment to Teacher’s Performance As Well As Its Implication on Grad Competence of State Senior Islam Schools on Padang City*”. Penelitian ini ingin menganalisis pengaruh kompetensi, budaya organisasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja guru serta implikasinya terhadap kompetensi lulusan di Sekolah Menengah Aliyah Negeri Padang. Jenis Penelitian ini merupakan penelitian survey deskriptif dan *explanatory*. Jumlah sampel yang digunakan sebanyak 150 orang. Data dianalisis dengan menggunakan *path analysis*. Hasil penelitian menunjukkan kompetensi, budaya organisasi dan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru dan berpengaruh signifikan terhadap kompetensi lulusan.
- 5) Priyono, et al (2016), dengan judul “*Influence of Motivation and Discipline on the Performance of Employees (Studies on CV Eastern Star Home in Surabaya)*”. Penelitian ini ingin menganalisis pengaruh motivasi dan disiplin terhadap kinerja karyawan di CV. Eastern Star Home di Surabaya. Jenis Penelitian ini merupakan penelitian *explanatory* dengan pendekatan kuantitatif. Jumlah sampel yang digunakan sebanyak 33 orang. Data dianalisis dengan menggunakan regresi linier. Hasil penelitian menunjukkan motivasi dan disiplin berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

3. METODE

a. Desain dan Jenis Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif kuantitatif, di mana data yang diperoleh dari sampel penelitian dianalisis sesuai dengan metode statistik yang digunakan kemudian diinterpretasikan. Menurut Sugiyono (2003: 11), penelitian diskriptif adalah penelitian yang dilakukan untuk mengetahui nilai variabel mandiri, baik satu variabel atau lebih (*independen*) tanpa membuat perbandingan atau menghubungkan dengan variabel yang lain. Penelitian kuantitatif adalah penelitian

dengan memperoleh data yang berbentuk angka atau data kualitatif yang diangkakan (Sugiyono, 2003: 14).

Penulis dalam penelitian ini menguji ada atau tidaknya pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan, pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan, dan pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan Kantor Unit PT. Pertamina (Persero) Marketing Operation Region VII.

b. Lokasi dan Waktu Penelitian

Penulis dalam penelitian ini menguji ada atau tidaknya pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan, pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan, dan pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan Kantor Unit PT. Pertamina (Persero) Marketing Operation Region VII dengan alasan penulis melihat kinerja karyawan belum maksimal. Penelitian akan dilakukan selama 1 (satu) bulan.

c. Populasi dan Sampel

Menurut Sugiyono (2008: 115), populasi adalah wilayah generalisasi terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu, ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan. Dalam penelitian ini populasinya adalah semua karyawan yang bekerja di Kantor Unit PT. Pertamina (Persero) Marketing Operation Region VII yang berjumlah 359 orang.

Menurut Sugiyono (2008: 116), sampel adalah sebagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Teknik penarikan sampel yang digunakan dalam penelitian adalah simpel random sampel. Dengan menggunakan rumus Slovin, diperoleh sampel sebanyak 78 orang.

d. Jenis dan Sumber Data

Jenis data terdiri data kuantitatif dan kualitatif, sedangkan sumber data sebagai berikut:

- 1) Data Primer yaitu data yang diperoleh langsung dari objek yang diteliti, baik yang bersumber dari hasil kuesioner.
- 2) Data sekunder yaitu data yang diperoleh dari dokumen-dokumen pada Kantor PT Pertamina (Persero) Marketing Operation Region VII dan buku referensi yang ada relevansinya dengan masalah yang diteliti.

e. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini dengan menggunakan kuesioner (*skala likert*), yaitu dengan mengedarkan daftar pernyataan untuk memperoleh data dalam penelitian, di mana kuesioner diajukan terhadap hal-hal yang relevan dan berkaitan dengan tujuan penelitian.

f. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel Penelitian

- 1) Variabel (Y) adalah kinerja karyawan, yaitu perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan peranannya dalam perusahaan.
- 2) Variabel (X_1) adalah motivasi yaitu serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu. Seseorang dianggap mempunyai motivasi apabila dia mempunyai keinginan berprestasi lebih baik daripada yang lain.
- 3) Variabel (X_2) adalah disiplin kerja yaitu kesadaran dan kesediaan karyawan untuk selalu datang dan pulang tepat pada waktunya, mengerjakan semua pekerjaannya dengan baik, mematuhi semua peraturan dan norma-norma sosial yang berlaku.
- 4) Variabel (X_3) adalah budaya organisasi yaitu suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota - anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi - organisasi lain.

Semua skala yang digunakan dalam penelitian ini disusun berdasarkan skala Likert dengan 5 kategori pilihan jawaban yaitu Sangat Setuju (SS), Setuju (S), Kurang Setuju (KS), Tidak setuju (TS), Sangat Tidak Setuju (STS).

g. Teknik Analisis Data

- 1) Uji Reliabilitas

Ghozali (2011:47) menyatakan reliabilitas sebenarnya adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dapat dikatakan

Competitiveness

p-ISSN: 1978-3035 – e-ISSN: xxxx-xxxx

Vol. 7, Nomor 1 | Januari – Juni, 2018

reliabel atau handal apabila jawaban responden terhadap pertanyaan dalam kuesioner konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Rumus yang dipakai adalah untuk menguji reliabilitas dalam penelitian adalah *Cronbach's Alpha* yang penyelesaiannya dilakukan dengan membandingkan antara *ralpha* dan *rtabel*.

Uji reliabilitas yang digunakan adalah statistik uji Cronbach's Alpha dengan kriteria pengujian:

- Jika koefisien Alpha Cronbach >0,600 maka variabel tersebut reliabel.
 - Jika koefisien Alpha Cronbach <0,600 maka variabel tersebut tidak reliabel.
- 2) Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid atau sah jika pertanyaan pada kuesioner mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Suatu kuesioner dikatakan valid jika nilai korelasi (r_{hitung}) > r_{tabel} (Ghozali, 2011). Suatu instrumen dikatakan valid apabila taraf probabilitas kesalahan (sig) < 0,05 dan $r_{tabel} < r_{hitung}$, sebaliknya suatu instrumen dikatakan tidak valid apabila taraf probabilitas kesalahan (sig) > 0,05 dan $r_{tabel} > r_{hitung}$ atau nilai korelasi (r) < 0,6 (Ghozali, 2011:52).

3) Uji Asumsi Klasik

a) Uji Multikolonieritas

Uji Multikolonieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Model yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel independen. Jika variabel independen saling berkorelasi, maka variabel-variabel ini tidak ortogonal (Ghozali, 2007 : 91).

b) Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka disebut homoskedastisitas dan jika berbeda disebut heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah yang homoskedastisitas atau tidak terjadi heteroskedastisitas (Ghozali, 2007 : 105)

c) Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Seperti diketahui bahwa uji t dan F mengasumsikan bahwa nilai residual mengikuti distribusi normal. Kalau asumsi ini dilanggar maka uji statistik menjadi tidak valid untuk jumlah sampel kecil.

4) Uji Regresi Linear Berganda

Analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi linear berganda (*multiple regression*). Analisis regresi linear berganda digunakan untuk mengetahui beberapa besar pengaruh variabel bebas dan terikat, yaitu : Motivasi (X1) dan Disiplin Kerja (X2) dan Budaya Organisasi (X3) terhadap Kinerja Karyawan (Y).

Rumus matematika pada persamaan regresi linear berganda yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e$$

di mana:

Y : Variabel dependen (kinerja karyawan)

a : Konstanta

b₁ : Koefisien regresi motivasi

b₂ : Koefisien regresi disiplin kerja

b₃ : Koefisien regresi budaya organisasi

X₁ : Motivasi

X₂ : Disiplin kerja

X₃ : Budaya organisasi

e : error (variabel lain di luar model regresi)

5) Uji Hipotesis

Pengujian terhadap hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini dilakukan untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat. Dasar pengujian hipotesis dalam

penelitian ini menggunakan nilai probabilitas baik untuk uji secara parsial. Secara umum hipotesis yang dikemukakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H_0 : Tidak terdapat pengaruh antara variabel bebas terhadap variabel terikat

H_a : Terdapat pengaruh antara variabel bebas terhadap variabel terikat

Dasar pengambilan keputusannya adalah:

$P \leq 0,05$, maka H_0 ditolak

$P > 0,05$, maka H_0 diterima

Pengujian hipotesis ini dilakukan dengan teknik analisis statistik regresi linier berganda, dari hasil olahan komputer sub program *SPSS for Windows* yang akan dipaparkan melalui tabel-tabel signifikansi.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

a. Hasil Penelitian

Setelah dilakukan pengujian terhadap data, ternyata semua item pertanyaan valid dan reliabel. Data yang diperoleh juga telah lolos dalam uji normalitas dan uji asumsi klasik. Selanjutnya dilakukan analisis regresi berganda (*multiple regression analysis*), dengan hasil sebagai berikut:

HIP	Variabel Independen	Variabel Dependen	Direct Effect				
			B	Beta	t_{hit}	p_{value}	Ket
H1	Motivasi	Kinerja Karyawan	0,014	0,012	0,093	0,926	Tidak Signifikan
H2	Disiplin kerja	Kinerja Karyawan	0,344	0,331	2,704	0,009	Signifikan
H3	Budaya Organisasi	Kinerja Karyawan	0,596	0,482	4,028	0,000	Signifikan
R	= 0,741						
R_{square}	= 0,549						
F	= 30,055		Sig = 0,000				
Persamaan regresi	$Y = 0,235 + 0,014X_1 + 0,344X_2 + 0,596X_3 + \epsilon$						

Sumber: Hasil Pengolahan Data dengan SPSS

Keseluruhan model tiga pengaruh langsung yang dihipotesiskan, ada dua yang signifikan dan satu tidak signifikan. Adapun interpretasi dari Tabel 4.9 dapat dijelaskan sebagai berikut :

- 1) Motivasi mempunyai pengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja karyawan, di mana $p_{value} = 0.926 > 0.05$ dengan nilai koefisiensebesar sebesar 0,014. Koefisien ini menunjukkan bahwa bahwa motivasi yang dimiliki karyawan tidak mampu meningkatkan kinerja karyawan.
- 2) Disiplin kerja mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan, di mana $p_{value} = 0.009 < 0.05$ dengan nilai koefisiensebesar 0,344, koefisien ini menunjukkan bahwa semakin baik disiplin kerja yang dimiliki karyawan maka kinerja karyawan pada kantor PT. Pertamina (Persero) Marketing Operation Region VII akan semakin baik.
- 3) Budaya organisasi mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan, di mana $p_{value} = 0.000 < 0.05$ dengan nilai koefisiensebesar 0,596, koefisien ini menunjukkan bahwa semakin baik budaya organisasi dirasakan maka kinerja karyawan di kantor PT. Pertamina (Persero) Marketing Operation Region VII juga akan semakin meningkat.
- 4) Uji F Signifikan dengan Sig < 0,05, artinya model yang dibangun menggambarkan kondisi pada tempat penelitian atau hasil penelitian ini dapat digeneralisasikan pada kantor PT. Pertamina (Persero) Marketing Operation Region VII.
- 5) R_{square} menghasilkan nilai sebesar 0,549, artinya model yang dibangun menggambarkan bahwa variasi naik turunnya kinerja karyawan pada kantor PT Pertamina (Persero) Marketing Operation Region VII sebesar 54,9% ditentukan oleh motivasi, disiplin kerja dan budaya organisasi,

sementara sisanya sebesar 45,1% ditentukan oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian.

b. Pembahasan**1) Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan**

Hasil pengujian menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi yang dimiliki karyawan tidak mampu meningkatkan kinerja karyawan di Kantor PT Pertamina (Persero) Marketing Operation Region VII. Temuan ini bertentangan dengan penelitian yang dilakukan Widiati, Emilia (2012), Indriyatmoko, dkk (2016), Setyo Utami, dkk (2015), Amiroso, dkk (2015), Dwi Hartono, dkk (2017), Solossa, dkk (2015), Priyono, et al (2016), di mana hasil penelitian mereka menyatakan bahwa motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Akan tetapi, penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian Nur Dwiyanti, Dyah (2015) yang meneliti pengaruh motivasi kerja terhadap disiplin kerja dan dampaknya terhadap kinerja karyawan pada PT PG. Kreet Baru dengan hasil analisis menunjukkan bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Fakta di tempat penelitian menunjukkan bahwa motivasi karyawan untuk berprestasi (*need for achievement*) sudah baik. Karyawan PT Pertamina (Persero) Marketing Operation Region VII selalu tertantang untuk mencapai target yang ditetapkan oleh perusahaan. Hal ini pada akhirnya mendorong karyawan senantiasa berupaya bertindak dan berpikir kreatif untuk menghasilkan strategi yang lebih efektif. Dari laporan *Key Performance Indicator (KPI)* yang dikeluarkan setiap tahunnya oleh PT. Pertamina, terlihat bahwa karyawan PT Pertamina (Persero) Marketing Operation Region VII senantiasa mencapai target yang ditetapkan.

2) Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Hasil pengujian menunjukkan bahwa disiplin kerja mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap kinerja. Hal ini berarti bahwa disiplin kerja yang dimiliki karyawan mampu meningkatkan kinerja karyawan di Kantor PT Pertamina (Persero) Marketing Operation Region VII. Temuan ini sesuai dengan hasil penelitian Setyo Utami, dkk (2015) yang meneliti pengaruh budaya organisasi, motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada KSP Lohjinawe dengan hasil analisis menunjukkan bahwa budaya organisasi, motivasi dan disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hasil statistik deskriptif menunjukkan bahwa balas jasa merupakan indikator yang memiliki nilai rerata tertinggi dari variabel disiplin kerja, hal ini membuktikan bahwa disiplin kerja karyawan PT Pertamina (Persero) Marketing Operation Region VII dapat ditingkatkan dengan meningkatkan balas jasa (gaji dan kesejahteraan) kepada karyawan karena balas jasa akan memberikan kepuasan dan kecintaan karyawan terhadap pekerjaannya.

Fakta di tempat penelitian menunjukkan bahwa masih ada karyawan yang tidak disiplin terhadap jam kerja (masuk/pulang) dan pihak perusahaan tidak memberikan sanksi terhadap karyawan yang tidak mematuhi peraturan tersebut.

3) Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Hasil pengujian menunjukkan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti bahwa budaya organisasi yang ditanamkan terhadap karyawan mampu meningkatkan kinerja karyawan di Kantor PT Pertamina (Persero) Marketing Operation Region VII.

Temuan ini sesuai dengan hasil penelitian Setyo Utami, dkk (2015) yang meneliti pengaruh budaya organisasi, motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada KSP Lohjinawe dengan hasil analisis menunjukkan bahwa budaya organisasi, motivasi dan disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hasil statistik deskriptif menunjukkan bahwa orientasi tim merupakan indikator yang memiliki nilai rerata tertinggi dari variabel budaya organisasi. Hal ini membuktikan bahwa budaya organisasi di PT Pertamina (Persero) Marketing Operation Region VII dapat ditingkatkan dengan mendorong karyawan agar senantiasa berorientasi pada tim, menjalin kerja sama dengan unit / lokasi kerja lain guna meningkatkan kinerja Perusahaan.

Fakta di tempat penelitian menunjukkan bahwa masih ada karyawan senantiasa didorong dan menerapkan nilai – nilai perusahaan yang telah ditetapkan yaitu *Clean, Competitive, Confident, Customer Focus, Commercial & Capable*. Tata nilai tersebut senantiasa menjadi pedoman seluruh

karyawan dalam menjalankan aktivitas sehari – hari. Karyawan juga senantiasa aktif dalam program – program budaya dan inovasi. Program tersebut berupa kegiatan *Continuous Improvement Program (CIP)*, *Culture Change Agent (CCA)*, dan sebagainya.

4) Variabel yang Berpengaruh Dominan terhadap Kinerja Karyawan

Hasil pengujian menunjukkan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh yang dominan terhadap kinerja karyawan dibandingkan dengan variabel yang lain. Hal tersebut dikarenakan variabel budaya organisasi memiliki nilai koefisien beta paling besar dibandingkan variabel motivasi kerja dan disiplin kerja, yaitu sebesar 0,842. Dengan lebih memperhatikan budaya organisasi tanpa melupakan variabel lain, maka akan sangat dimungkinkan kinerja karyawan dapat lebih ditingkatkan.

5. KESIMPULAN

Kesimpulan yang dapat diambil dari hasil penelitian dan pembahasan dikaitkan dengan kajian teori adalah sebagai berikut:

- a. Motivasi berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja karyawan PT Pertamina (Persero) Marketing Operation Region VII. Hal ini berarti bahwa motivasi yang dimiliki karyawan tidak mampu meningkatkan kinerja karyawan di Kantor PT Pertamina (Persero) Marketing Operation Region VII.
- b. Disiplin kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan PT Pertamina (Persero) Marketing Operation Region VII. Hal ini berarti bahwa disiplin kerja yang dimiliki karyawan mampu meningkatkan kinerja karyawan di Kantor PT Pertamina (Persero) Marketing Operation Region VII.
- c. Budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan PT Pertamina (Persero) Marketing Operation Region VII. Hal ini berarti bahwa budaya organisasi yang ditanamkan terhadap karyawan mampu meningkatkan kinerja karyawan di Kantor PT Pertamina (Persero) Marketing Operation Region VII.
- d. Budaya organisasi dominan mempengaruhi kinerja karyawan di PT Pertamina (Persero) Marketing Operation Region VII. Dengan lebih memperhatikan budaya organisasi tanpa melupakan variabel lain, maka akan sangat dimungkinkan kinerja karyawan dapat lebih ditingkatkan.

6. REFERENSI

- Afandi Pandi dan SupenoBambang, 2016. *The Influence of Competence, Organization Culture and Work Environment to Teacher's Performance As Well As Its Implication on Grad Competence of State Senior Islam Schools on Padang City*. International Journal of Business and Management: Vol. 11 No. 5.
- Amiroso, Jajang and Mulyanto, 2015. *Influence of Discipline, Working Environment, Culture of Organization and Competence on Workers' Performance through Motivation, Job Satisfaction (Study in Regional Development Planning Board of Sukoharjo Regency)*. European Journal of Business and Management. ISSN 2222-1905 (Paper) ISSN 2222-2839 (Online). Vol.7 No.36.
- Angelina WistiDapu, Valensia, 2015. *The Influence of Work Discipline, Leadership, and Motivation on Employee Performance at PT. Trakindo Utama Manado*. Jurnal EMBA Vol.3No.3, Hal.352-361.
- Darma, Agus, 2003. *ManajemenSupervisi*. Jakarta : PT. Raja Grafindo Perkasa.
- Ghozali, Imam, 2007. *Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Ghozali, Imam, 2011. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 19. Edisi kelima*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Hasibuan, SP Melayu, 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Ketigabelas. Edisi Revisi. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Indriyatmoko, dkk, 2016. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai Kantor Pos Boyolali*. Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia Vol. 10 No. 1 : 76.

Competitiveness

p-ISSN: 1978-3035 – e-ISSN: xxxx-xxxx

Vol. 7, Nomor 1 | Januari – Juni, 2018

- Kurniawan, Donny & Yuniati Tri, 2017. *Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi Kerja dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan (studi kasus di PT Adira Dinamika Multi Finance Sidoarjo)*. Jurnal Ilmudan Riset Manajemen Vol. 6 No. 1.
- Mahsun, Mohamad, 2006. *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*, Edisi Pertama. Yogyakarta: BPFE.
- Mangkunegara, Prabu, A.A, 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Cetakan Kesebelas. Bandung : Penerbit PT Remaja Rosdha Karya.
- Mathis, Robert L, & John H. Jackson, 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Priyono, et al, 2016. *Influence of Motivation and Discipline on the Performance of Employees (Studies on CV Eastern Star Home in Surabaya)*. Journal of Global Economics, Management and Business Research. 5(3): 212-220. ISSN: 2454-2504. International Knowledge Press.
- Rivai, Veithzal & Ella Jauvani Sagala, 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan: dari Teori ke Praktek*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Robbins, Stephen P, & Timothy A. Judge, 2008. *Organizational Behavior*. Edisi 12. Jakarta : Salemba Empat.
- Setyo Utami, Agustina & Djoko Waluyo Handoyo, 2015. *Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada KSP Lohjinawe*. Universitas Diponegoro: Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik.
- Siagian, Sondang P., 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : PT Bumi Aksara.
- Solossa Derek, et al, 2015. *Relationship between Leadership, Organizational Culture, Work Discipline, Motivation and Work Environment with the Employees Performance in Health Department, Maybrat District of West Papua Province*. International Journal of Sciences: Basic and Applied Research (IJSBAR) Vol. 24, No 4, pp 299-307.
- Sugiyono, 2003. *Metode Penelitian Bisnis*. Edisi 1. Bandung : Alfabeta.
- Sugiyono, 2008. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung : Alfabeta.
- Tetuka, A. B., 2011. *Pola Hubungan antara Kebutuhan Karyawan, Sosialisasi Organisasi, dan Budaya Organisasi (studi pada karyawan bank BNI 46 cabang Surakarta)*. Surakarta : Universitas Sebelas Maret.
- Wahyudi, H. (2007). *Memadukan Motif Sosial dalam Kehidupan Sehari-hari*. Jurnal Arah Reformasi Edisi: No. 37. Yogyakarta : Universitas Gajah Mada.
- Widiati, Emilia, 2012. *Pengaruh Motivasi Kerja, Disiplin Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Kesehatan pada Rumah Sakit Panti Secanti Gisting*. Jurnal Magister Manajemen. Vol. 1 No. 1: 108 - 142.
- Wirawan, 2007. *Budaya dan Iklim Organisasi Teori Aplikasi dan Penelitian*. Jakarta: Salemba Empat.