

PEMODELAN PRODUKTIVITAS KERJA MENGGUNAKAN MOTIVASI KERJA DAN BUDAYA ORGANISASI MELALUI SEMANGAT KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI PADA PT. TELKOM INDONESIA Tbk. METRO

Oleh: Suharto

Email: hartoumm@gmail.com

Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Metro.

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja, budaya organisasi dan semangat kerja terhadap produktivitas kerja. Metode penelitian menggunakan survey. Sampel diambil secara random sampling, berjumlah 57 responden. Alat analisis yang digunakan adalah Path Analysis. Berdasarkan hasil perhitungan diperoleh hasil bahwa motivasi kerja berpengaruh langsung positif terhadap semangat kerja. Budaya organisasi berpengaruh langsung positif terhadap semangat kerja. Semangat kerja berpengaruh langsung positif terhadap produktivitas kerja. Motivasi kerja berpengaruh langsung positif terhadap produktivitas kerja. dan Budaya organisasi berpengaruh langsung positif terhadap produktivitas kerja.

Kata Kunci: *Motivasi, budaya organisasi, semangat kerja, dan produktivitas.*

A. PENDAHULUAN

1. Latar Belakang Penelitian

Suatu perusahaan dalam melaksanakan kegiatannya, baik yang bergerak dibidang industri, perdagangan maupun jasa akan untuk mencapai tujuan yang telah di tetapkan sebelumnya. Satu hal yang penting yaitu bahwa keberhasilan berbagai aktivitas didalam perusahaan dalam mencapai tujuan bukan hanya tergantung pada keunggulan teknologi, dana operasi yang tersedia, saran ataupun prasarana yang dimiliki, melainkan juga tergantung pada aspek sumber daya manusia. Faktor sumber daya manusia ini merupakan elemen yang harus di perhaikan oleh perusahaan, terutama bila mengingat bahwa era perdagangan bebas akan segera dimulai, dimana iklim kompetisi yang dihadapi akan sangat berbeda. Hal ini memaksa setiap perusahaan harus dapat bekerja dengan lebih efisien, efektif dan produktif. Tingkat kompetisi yang akan memacu tiap perusahaan untuk dapat mempertahankan kelangsungan hidupnya dengan memberikan perhatian pada aspek sumber daya manusia. Jadi manusia dapat dipandang sebagai faktor penentu karena ditangan manusialah segala inovasi akan direalisasikan dalam upaya mewujudkan tujuan perusahaan.

PT. Telkom dengan membuat perjanjian kerja sama dengan PT. Ovis Internasional dalam menerbitkan community "Priority Care" yang ditunjukan kepada para pelanggan Telkom. Dari kerja sama di atas dapat kita lihat karyawan akan bekerja lebih maksimal untuk bisa menjalankan kerja sama ini serta bisa melayani pelanggan dengan baik. Motivasi dalam kegiatan ini sangat berpengaruh untuk memaksimalkan kinerja karyawan. Budaya organisasi agar memberikan efek positif terhadap semua kegiatan perusahaan dalam mencapai tujuannya. Setiap karyawan diharapkan memiliki motivasi dan semangat kerja yang tinggi sehingga nantinya akan meningkatkan produktivitas kerja yang tinggi. Motivasi merupakan hal yang sangat penting untuk diperhatikan oleh pihak manajemen bila mereka menginginkan setiap karyawan dapat memberikan kontribusi positif terhadap pencapaian tujuan

perusahaan. Karena dengan motivasi, seorang karyawan akan memiliki semangat kerja yang tinggi dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya.

Perusahaan yang bergerak dalam bidang Telekomunikasi dengan misinya yaitu menjadi penyedia jaringan komunikasi yang utama, sudah seharusnya memiliki karyawan yang bermotivasi dan penuh semangat tinggi dalam bekerja dan melakukan pekerjaannya secara efektif dan efisien, untuk kemudian pada akhirnya menunjukkan produktivitas yang tinggi dalam usaha mewujudkan misi dan tujuan yang telah diterapkan. Karyawan merupakan alat ukur yang dipergunakan untuk mengetahui seberapa baik atau buruknya dalam menjalankan perusahaan.

2. Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian tersebut, peneliti mengidentifikasi masalah sebagai berikut:

1. Apakah Motivasi Kerja berpengaruh langsung terhadap Semangat Kerja?
2. Apakah Budaya Organisasi berpengaruh langsung terhadap Semangat Kerja?
3. Apakah Semangat Kerja berpengaruh langsung terhadap Produktivitas Kerja?
4. Apakah Motivasi Kerja berpengaruh langsung terhadap Produktivitas Kerja?
5. Apakah Budaya Organisasi berpengaruh langsung terhadap Produktivitas Kerja?

3. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah untuk:

1. Mengetahui pengaruh langsung Motivasi Kerja terhadap Semangat Kerja.
2. Untuk mengetahui pengaruh langsung Budaya Organisasi terhadap Semangat Kerja.
3. Untuk mengetahui pengaruh langsung Semangat Kerja terhadap Produktivitas Kerja.
4. Untuk mengetahui pengaruh langsung Motivasi Kerja terhadap Produktivitas Kerja.
5. Untuk mengetahui pengaruh langsung Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Produktivitas Kerja.

B. DESKRIPSI TEORETIK

1. Motivasi Kerja

Adapun beberapa definisi motivasi kerja dari beberapa para ahli adalah sebagai berikut: Menurut Hamalik (1992:173), Pengertian motivasi kerja merupakan perubahan energi dalam diri atau pribadi seseorang yang ditandai dengan timbulnya perasaan dan reaksi untuk mencapai tujuan. Berdasarkan pendapat Azwar (2000: 15), motivasi kerja adalah rangsangan, dorongan ataupun pembangkit tenaga yang dimiliki seseorang atau sekelompok masyarakat yang mau berbuat dan bekerjasama secara optimal dalam melaksanakan sesuatu yang telah direncanakan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Menurut Hasibuan (1999:180), motivasi kerja adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mau bekerja sama, bekerja efektif, dan terintegrasi dalam segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan.

Lebih lanjut dikatakan oleh Moh. Uzer Usman (2000), bahwa motivasi kerja adalah suatu proses untuk menggiatkan motif-motif menjadi perbuatan / tingkah laku untuk memenuhi kebutuhan dan mencapai tujuan / keadaan dan kesiapan dalam diri individu yang mendorong tingkah lakunya untuk berbuat sesuatu dalam mencapai tujuan. Yukl dan Wexley (1977:110), memberikan batasan mengenai motivasi kerja sebagai *the process by which behavior is energized and directed.*” pengertian motivasi adalah pemberian atau penumbuhan motif atau dapat pula diartikan sebagai hal atau keadaan menjadi motif. Jadi, motivasi adalah

sesuatu yang menimbulkan semangat atau dorongan kerja”, dan menurut Robbins (1999:111) mengemukakan “motivasi kerja sebagai suatu kerelaan berusaha seoptimal mungkin dalam pencapaian tujuan organisasi yang dipengaruhi oleh kemampuan usaha memuaskan beberapa kebutuhan individu”.

Dari pendapat para ahli di atas dapat disintesisasikan bahwa motivasi kerja adalah suatu dorongan kebutuhan dan keinginan individu yang diserahkan pada tujuan untuk memperoleh kepuasan dari apa yang dibutuhkan. Dalam memotivasi karyawan, manajer harus mengetahui motif dan motivasi yang diinginkan karyawan sehingga karyawan mau bekerja ikhlas demi tercapainya tujuan perusahaan.

2. Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota yang membedakan suatu organisasi dari organisasi-organisasi lainnya. Sistem makna bersama ini adalah sekumpulan karakteristik kunci yang dijunjung tinggi oleh organisasi. Budaya menunjukkan gambaran atau ciri suatu kelompok tertentu ditengah-tengah masyarakat dalam melaksanakan aktivitas dan memecahkan permasalahan yang dihadapinya. Dalam kelompok tertentu ada suatu peraturan atau ketentuan yang harus dilakukan dalam melaksanakan dan memecahkan suatu permasalahan.

Sebuah organisasi mempunyai budaya yang disebut sebagai budaya organisasi (*Organization Culture*). Budaya organisasi adalah suatu sistem yang merupakan bagian dari kepercayaan (*belief*) dan nilai-nilai (*values*) yang dapat membentuk dan menunjukkan perilaku para anggotanya.

Budaya organisasi dari beberapa para ahli, diantaranya menurut Lodge dan Cushway (2000) dalam Dhino (2013), budaya organisasi merupakan sistem nilai organisasi dan akan mempengaruhi cara pekerjaan dilakukan dan cara para karyawan berperilaku. Dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan budaya organisasi dalam penelitian ini adalah sistem nilai organisasi yang dianut oleh anggota organisasi, yang kemudian mempengaruhi cara bekerja dan berperilaku dari para anggota organisasi. Wood dalam Zabidin (2013) mengatakan bahwa, budaya organisasi adalah sistem yang dipercayai dan nilai yang dikembangkan oleh organisasi dimana hal itu menuntun perilaku dari anggota organisasi itu sendiri.

Schein (2004:48) mendefinisikan “budaya organisasi adalah sebuah pola asumsi dasar yang dapat dipelajari oleh sebuah organisasi dalam memecahkan permasalahan yang dihadapinya dari penyesuaian diri eksternal dan integrasi internal, telah bekerja dengan baik dan dianggap berharga, oleh karena itu diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang benar untuk menyadari, berpikir, dan merasakan dalam hubungan untuk masalah tersebut”. Sedangkan Robins (2002:48), mengungkapkan bahwa “budaya organisasi merujuk kepada suatu sistem pengertian bersama yang dipegang oleh anggota-anggota suatu organisasi yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya”. Kinicki dan Kreitner (2001:49) mengatakan bahwa “budaya organisasi adalah satu wujud anggapan yang dimiliki, diterima secara implicit oleh kelompok dan menentukan bagaimana kelompok tersebut merasakan, pikirkan, dan bereaksi terhadap lingkungannya yang beraneka ragam”.

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut dapat disintesisasikan bahwa budaya organisasi itu sangat kompleks dan mempunyai multi dimensional. Budaya organisasi merupakan sekumpulan nilai dan kepercayaan yang diterima dan diterapkan semua anggota organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Dengan demikian, budaya organisasi tidak lain dari sekumpulan peraturan dan ketentuan yang disepakati untuk dilaksanakan para anggota organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

3. Semangat Kerja

Semangat kerja adalah keinginan diri untuk bekerja dengan sungguh-sungguh untuk mencapai hasil yang diharapkan. Semangat kerja bisa timbul dari dalam diri sendiri maupun dari lingkungan sekitar. Setiap perusahaan selalu mengharapakan tercapainya tujuan organisasi, untuk itu diperlukan peranan dari karyawan. Oleh karenanya, perusahaan menghendaki para karyawan memiliki semangat dan gairah tinggi dalam melakukan pekerjaannya karena dengan adanya semangat kerja yang tinggi akan mencapai penyelesaian pekerjaan dengan teliti dan cepat, kerusakan dapat dikurangi dengan absensi dapat diperkecil. Maka sudah selayaknya setiap perusahaan selalu berusaha meningkatkan semangat kerja pada karyawannya. Sehingga dengan demikian dapat menunjang perusahaan dalam mencapai produktivitas yang tinggi.

Setiap perusahaan selalu berusaha untuk dapat meningkatkan semangat kerja semaksimal mungkin dalam batas-batas kemampuan perusahaan. Jusup Irianto (2008:55), mengungkapkan bahwa “beberapa peristiwa yang menyangkut aspek ketenangan kerja seringkali mencuat dipermukaan karena para pengelola organisasi perusahaan masih mempunyai pandangan ortodhok, dengan tidak mau memahami tuntutan pekerjaan yang bersifat manusiawi”. Dari pendapat tersebut jelaslah bahwa perusahaan seharusnya berusaha meningkatkan semangat kerja karyawannya. Bila hal ini diabaikan, dikhawatirkan karyawan menyatakan ketidakpuasannya dengan membolos kerja. Lebih berbahaya lagi bila sampai mempengaruhi produktivitas kerja mereka. Adapun faktor-faktor yang dapat mempengaruhi semangat kerja yaitu kebutuhan individu, harapan individu, perlakuan adil, dan kejelasan tujuan.

Menurut Burhanuddin (1994:271), semangat kerja atau ”morale” adalah ”Kepuasan secara keseluruhan yang diperoleh seseorang dari pekerjaannya, kelompok kerja, pimpinan organisasi dan lingkungannya”. Sedangkan menurut Siswanto (2000:35), semangat kerja sebagai keadaan psikologis seseorang. Semangat kerja dianggap sebagai keadaan psikologis yang baik bila semangat kerja tersebut menimbulkan kesenangan yang mendorong seseorang untuk bekerja dengan giat dan konsekuen dalam mencapai tujuan yang ditetapkan oleh perusahaan.

Berdasarkan pendapat Alex S. Nitisemito (2009:160) “semangat kerja adalah melakukan pekerjaan secara lebih giat, sehingga dengan demikian pekerjaan dapat diharapkan lebih cepat dan lebih baik. Sedangkan gairah kerja adalah kesenangan yang mendalam terhadap pekerjaan yang dilakukan. Oleh karena itu semangat kerja dan gairah kerja sulit untuk dipisah-pisahkan”. Menurut Moekijat (1993:185), dalam situasi perusahaan pengertian semangat ini berhubungan dengan seorang pegawai terhadap jenis pekerjaan yang dilakukan, teman-teman kerjanya, martabat dan status pemimpin. Semangat adalah berhubungan dengan perasaan digabungkan dengan reaksi terhadap waktu kerjanya, penghasilan, pengawasan, kebijaksanaan dan praktek-praktek kepegawaian dan pimpinan serta kondisi kerja lainnya.

Pendapat Slamet Riadi (2001:229) “Semangat kerja merupakan kemampuan dan senggupan untuk bekerja, menyayangi dan bergaul secara efektif tanpa perselisihan”. M. Ridwan (1994:127) mengemukakan “bahwa semangat kerja adalah sebagian sifat spiritual yang mencerminkan bahwa tercapainya tujuan kelompok adalah dalam arti alasan dan juga tujuan kelompok”.

Dari pendapat ahli tersebut di atas, dapat disimpulkan bahwa apa yang dimaksud dengan semangat kerja adalah kondisi psikologis seseorang dalam hal ini tenaga kerja, yang dipengaruhi oleh keinginan atau motif tertentu sesuai dengan kebutuhannya. Jika keinginan atau motif tersebut tidak dapat terpenuhi, maka dapat menurunkan semangat kerja karyawan, dan sebaliknya jika kebutuhan tersebut dapat terpenuhi maka dapat meningkatkan semangat kerja karyawan.

4. Produktivitas Kerja

Produktivitas adalah kemampuan memperoleh manfaat yang sebesar-besarnya dari sarana dan prasarana yang tersedia dengan menghasilkan *output* yang optimal. Produktivitas juga diartikan sebagai tingkatan efisiensi dalam memproduksi barang-barang atau jasa-jasa dengan membandingkan jumlah masukan dan pengeluaran. Sumber daya manusia merupakan elemen yang paling strategis dalam organisasi, harus diakui dan diterima manajemen. Peningkatan produktivitas kerja hanya mungkin dilakukan oleh manusia. Sebaliknya, sumber daya manusia pula yang dapat menjadi penyebab terjadinya pemborosan dan inefisiensi dalam berbagai bentuk.

Menurut Wayne F. Cascio dalam bukunya "Managing Human Resources" (2003:25) mengatakan bahwa "*Productivity is a measure of the output of goods and services relative to the input labor, material and equipment*". Produktivitas adalah ukuran dari output hasil berupa barang dan jasa relatif terhadap input-input tenaga kerja, bahan baku, dan peralatan". Menurut Sukanto (1995), "Produktivitas kerja adalah nilai output dalam hubungan dengan suatu kesatuan input tertentu. Peningkatan produktivitas yang berarti jumlah sumber daya yang digunakan dengan jumlah barang dan jasa yang diproduksi semakin meningkat dan membaik".

Menurut Suwatno dan Yuniarsih (2008), produktivitas kerja karyawan adalah hasil konkrit (produk) yang dihasilkan oleh individu atau kelompok, selama satuan waktu tertentu dalam suatu proses kerja. Tohardi (2002:100) dan Ravianto (1991:100) mengemukakan "bahwa produktivitas kerja merupakan sikap mental. Sikap yang selalu mencari perbaikan terhadap apa yang telah ada. Suatu keyakinan bahwa seseorang dapat melakukan pekerjaan lebih baik hari ini dari pada hari kemarin dan hari esok lebih baik dari hari ini".

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut dapat disintesis bahwa produktivitas kerja pada dasarnya mencakup sikap mental yang selalu mempunyai pandangan bahwa kehidupan hari ini lebih baik dari hari kemarin dan hari esok harus lebih baik dari hari ini. Sikap yang demikian akan mendorong seseorang untuk tidak cepat merasa puas, akan tetapi harus mengembangkan diri dan meningkatkan kemampuan kerja dengan cara selalu mencari perbaikan-perbaikan dan peningkatan".

C. KERANGKA PEMIKIRAN

Motivasi kerja adalah suatu dorongan kebutuhan dan keinginan individu yang diserahkan pada tujuan untuk memperoleh kepuasan dari apa yang dibutuhkan. Tujuan dalam memberikan motivasi kerja terhadap karyawan agar dapat melaksanakan tugasnya secara efektif dan efisien. Di lain pihak, semangat kerja seringkali mencuat karena perusahaan akan memberikan penghargaan atau bonus.

Sebagaimana diketahui, penghargaan atau bonus itu hanya bisa diberikan bila perusahaan bisa melakukan efisiensi biaya, yang diperoleh karena para karyawan memiliki motivasi yang tinggi ketika bekerja. Dengan demikian, berarti juga mampu memelihara dan mengikatkan moral, semangat, dan gairah kerja, karena untuk tercapainya tujuan perusahaan. Atas dasar argumentasi di atas, dapat diduga bahwa terdapat pengaruh langsung positif antara motivasi kerja dengan semangat kerja.

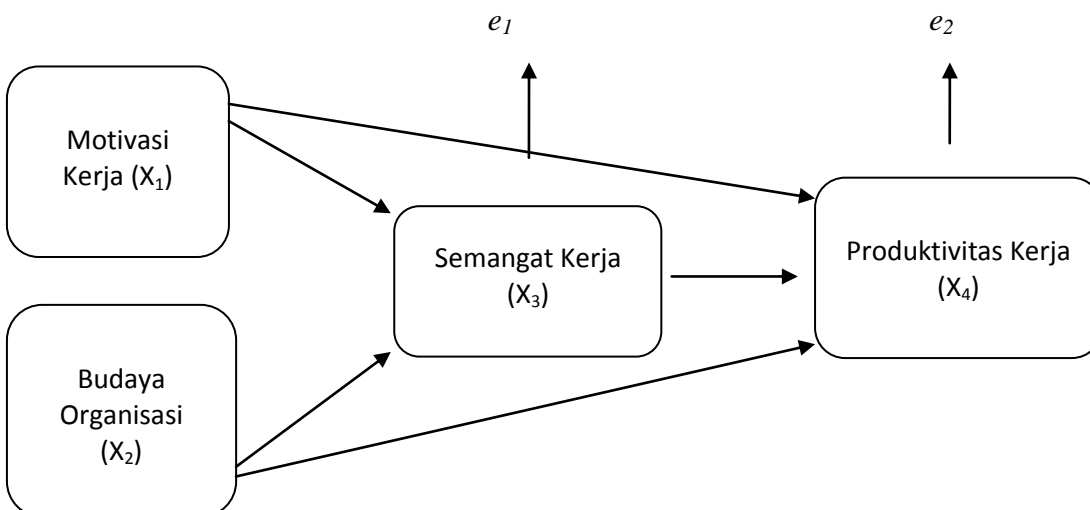
Budaya organisasi meliputi seperangkat nilai, keyakinan, persepsi dalam menciptakan harapan terhadap nilai-nilai primer yang diikuti bersama dan dihargai oleh organisasi. Pemahaman individu tentang budaya organisasi akan menciptakan sikap kerja yang positif, kejujuran, dan harapan-harapan yang disumbangkan dalam bentuk kepatuhan dalam organisasi. Di sisi lain, semangat kerja akan muncul karena perusahaan akan memberikan nilai lebih bagi penghasilan yang diterima oleh karyawan. Sedangkan nilai tambah itu, hanya bisa diberikan bila perusahaan bisa memberikan harapan-harapan terhadap hasil kerja positif para karyawan perusahaan.

Tujuan organisasi dalam persepsi karyawan merupakan identitas diri. Sedangkan identitas diri adalah sebagai normal yang bisa mempromosikan sikap komitmen kolektif karyawan terhadap karyawan organisasi dalam memperoleh harapan yang tinggi untuk meraih dan melaksanakan kebijakan organisasi. Berdasarkan argumentasi tersebut, maka dapat diduga bahwa budaya organisasi berpengaruh langsung terhadap semangat kerja karyawan.

Semangat kerja adalah kondisi psikologis seseorang dalam hal ini tenaga kerja, yang dipengaruhi atau motif tertentu sesuai dengan kebutuhannya. Semangat kerja yang dimiliki karyawan, seringkali muncul sebagai akibat dari penghargaan yang diberikan oleh perusahaan. Melalui sikap dasar semangat kerja karyawan, meskipun pada mulanya muncul karena mengharapkan penghargaan yang diberikan oleh perusahaan, pada saat yang sama produktivitas kerja karyawan juga akan menjadi semakin baik. Berdasarkan argumentasi tersebut, maka dapat diduga bahwa semangat kerja berpengaruh langsung positif terhadap produktivitas kerja karyawan..

Seorang karyawan yang ingin puas dalam melakukan pekerjaannya, pasti akan melaksanakan pekerjaannya semaksimal mungkin. Motivasi tersebut muncul karena adanya dorongan diri sendiri atau keadaan sekitar dan akan memberikan hasil yang positif. Dengan memotivasi diri sendiri dalam melakukan pekerjaan, dan melakukan perbaikan secara terus menerus dalam bekerja bisa dikatakan bahwa karyawan tersebut ingin menjadi lebih baik dari ini dan hari kemarin. Dilain pihak, produktivitas akan diperoleh ketika karyawan melakukan pekerjaannya dengan sebaik-baiknya. Produktivitas akan memperoleh hasil maksimal ketika karyawan melakukan pekerjaan sesuai dengan tujuan organisasi. Dengan demikian, atas dasar argumentasi di atas, dapat diduga bahwa terdapat pengaruh langsung positif antara motivasi kerja dengan produktivitas kerja.

Budaya organisasi merupakan refleksi dari berbagai individu yang ada dan dapat dipahami secara persepsi anggota organisasi tentang norma organisasi yang berkaitan dengan aktivitas kerja organisasi yang bersangkutan, dimana budaya organisasi mempersepsikan perilaku individu masing-masing anggota organisasi yang dapat dipengaruhi oleh persepsi dan perilaku anggota lain dalam produktivitas kerja. Artinya budaya organisasi yang baik, akan menghasilkan persepsi bersama untuk mencaapai tujuan organisasi secara bersama-sama yang dapat meningkatkan produktivitas. Dengan demikian, berdasarkan argumentasi tersebut, maka dapat diduga bahwa budaya organisasi berpengaruh langsung positif terhadap produktivitas kerja. Berdasarkan kerangka pemikiran tersebut, maka dapat dibuat konstelasi penelitiannya sebagai berikut:



Gambar 1. Konstelasi penelitian

D. Hipotesis Penelitian

Hipotesis yang diajukan dari penelitian ini adalah:

1. Terdapat pengaruh langsung positif Motivasi Kerja terhadap Semangat Kerja.
2. Terdapat pengaruh langsung positif Budaya Organisasi terhadap Semangat Kerja.
3. Terdapat pengaruh langsung positif Semangat Kerja terhadap Produktivitas Kerja.
4. Terdapat pengaruh langsung positif antara Motivasi Kerja terhadap Produktivitas Kerja.
5. Terdapat pengaruh langsung positif antara Budaya Organisasi (X_2) terhadap Produktivitas Kerja.

E. METODOLOGI PENELITIAN

Operasionalisasi Variabel

1. Motivasi Kerja

- a. Definisi konseptual: motivasi kerja adalah suatu dorongan kebutuhan dan keinginan individu yang diserahkan pada tujuan untuk memperoleh kepuasan dari apa yang dibutuhkan. Dalam memotivasi karyawan, manajer harus mengetahui motif dan motivasi yang diinginkan karyawan sehingga karyawan mau bekerja ikhlas demi tercapainya tujuan perusahaan.
- b. Definisi operasional: cepat dan mengarahkan untuk memberikan bimbingan bagi setiap karyawan ini dikembangkan melalui instrument berupa kuesioner yang berisi pernyataan yang terdiri dari yaitu (1) gairah kerja, (2) kondisi kerja, (3) atasan yang baik, (4) penghargaan, (5) prestasi.

2. Budaya Organisasi

- a. Definisi konseptual: budaya organisasi itu sangat kompleks dan mempunyai multi dimensional. Budaya organisasi merupakan sekumpulan nilai dan kepercayaan yang diterima dan diterapkan semua anggota organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Dengan demikian, budaya organisasi tidak lain dari sekumpulan peraturan dan ketentuan yang disepakati untuk dilaksanakan para anggota organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
- b. Definisi operasional: cepat dan menanggapi untuk mengatasi masalah dan menghadapi tantangan lingkungan untuk karyawan dan dikembangkan melalui instrumen berupa kuesioner yang terdiri dari beberapa indikator yaitu (1) pencapaian target, (2) ideologi, (3) pengendalian diri, (4) kesetiaan terhadap aturan, (5) kebersamaan dalam bekerja.

3. Semangat Kerja

- a. Definisi konseptual : semangat kerja adalah kondisi psikologis seseorang dalam hal ini tenaga kerja, yang dipengaruhi oleh keinginan atau motif tertentu sesuai dengan kebutuhannya. Jika keingin atau motif tersebut tidak dapat terpenuhi, maka dapat menurunkan semangat kerja karyawan, dan sebaliknya jika kebutuhan tersebut dapat terpenuhi maka dapat meningkatkan semangat kerja karyawan.
- b. Definisi operasional : untuk mengarahkan pada kualitas semangat kerja yang baik terhadap karyawan ini dikembangkan melalui instrument berupa kuesioner yang terdiri dari beberapa indikator yaitu (1) mencapai performa puncak, (2) tingkat kehadiran karyawan, (3) tingkat kerusakan, (4) kegelisahan dalam bekerja, (5) tuntutan.

4. Produktivitas Kerja

- a. Definisi konseptual: produktivitas kerja adalah kemampuan seseorang karyawan dalam mengelola dan memanfaatkan sumber daya yang dimiliki untuk memperoleh keluaran atau hasil yang optimal dalam rangka pelaksanaan tugas yang telah dibebankan kepadanya serta pencapaian hasil kerja yang telah ditentukan.

- b. Definisi operasional : cepat dan menanggapi produktivitas pada karyawan ini dikembangkan melalui instrumen berupa kuesioner yang berisi pernyataan daya tanggap karyawan yang terdiri dari beberapa indikator yaitu (1) kebutuhan, (2) kerajinan, (3) kesungguhan, (4) keinginan menjadi lebih baik, (5) kreatif.

F. POPULASI DAN SAMPEL

1. Populasi

Penelitian dapat dilakukan dengan meneliti sebagian dari populasi, diharap hasil yang diperoleh dapat mewakili sifat atau karakteristik populasi yang bersangkutan. Jumlah populasi karyawan pada PT. TELKOM sebanyak 67 orang.

2. Sampel

Dalam penelitian ini sampel yang digunakan sebanyak 67 orang. Penelitian ini menggunakan instrumen untuk mengukur masing-masing indikator keseluruhan variabel. Untuk menentukan jumlah sampel yang diambil, peneliti menggunakan rumus slovin, Umar (2008:78).

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

$$n = \frac{67}{1 + 67(0,05)^2}$$

$$n = \frac{67}{1 + 0,1675}$$

$$n = \frac{67}{1,1675}$$

$$n = 57,3 \text{ dibulatkan } n = 57$$

Untuk memperoleh kecukupan data, maka penelitian ini menggunakan sampel 57 responden

Keterangan:

n : Ukuran sampel

N : Ukuran populasi

e^2 : Persentase kelonggaran ketidak telitian karena kesalahan pengambilan sampel yang masih dapat ditolerir atau diinginkan 5%.

a. Pengujian Instrument Penelitian

Instrumen penelitian memegang peran penting dalam penelitian kuantitatif karena kualitas data yang digunakan dalam banyak hal ditentukan oleh kualitas instrument yang dipergunakan. Artinya, data yang bersangkutan dapat mewakili dan atau mencerminkan keadaan sesuatu yang diukur pada diri subjek penelitian dan si pemilik data. Uji instrument penelitian meliputi uji validitas dan uji reliabilitas.

1. Uji Validitas

Suatu instrument dikatakan valid jika instrumen yang digunakan dapat mengukur apa yang hendak diukur. Uji Validitas instrumen dilakukan dengan menggunakan teknik analisis butir (analisis item), yaitu mengkorelasikan skor tiap butir dengan skor total yang merupakan jumlah tiap skor butir. Korelasi antara skor item dengan skor total haruslah signifikan

berdasarkan ukuran statistic tertentu. Bila sekitar skor semua pernyataan yang disusun berdasarkan dimensi konsep atau indicator berkorelasi dengan skor total, maka kita dapat mengatakan bahwa alat ukur yang kita gunakan mempunyai validitas yang baik. Validitas yang seperti ini disebut dengan validitas kontrak (*construct validity*). Selanjutnya peneliti menentukan validitasnya berdasarkan formula tertentu, diantaranya koefisien korelasi *product moment* dari karl pearson, yaitu Arikunto (2010).

$$r_{xy} = \frac{n\sum xy - \sum x \cdot \sum y}{\sqrt{[N\sum x^2 - (\sum Y^2) - N \sum Y^2 - (\sum Y)^2]}}$$

2. Uji Reliabilitas Data

Menurut Sukardi (2003:43) “reliabilitas adalah karakter lain dari evaluasi. Reliabilitas juga dapat diartikan sama dengan konsistensi atau keajegan. Suatu instrument evaluasi dikatakan mempunyai nilai reliabilitas tinggi, apabila tes yang dibuat mempunyai hasil konsisten dalam mengukur yang hendak diukur”

Formula yang dipergunakan untuk menguji reliabilitas instrumen dalam penelitian ini adalah alfa (a), yaitu Arikunto (2010).

$$r_{11} = \left[\frac{K}{K-1} \right] \cdot \left[1 - \frac{\sum \sigma_i^2}{\sigma_t^2} \right]$$

Dimana :

$$\text{Rumus Varians : } \sigma^2 = \frac{\sum x^2 - \frac{(\sum x)^2}{N}}{N}$$

G. HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Hasil Penelitian

Variabel yang disajikan dalam bagian ini meliputi variabel motivasi kerja, budaya organisasi, semangat kerja, dan produktivitas kerja. Penelitian ini bersifat kausal dan mengkaji pengaruh antara variabel-variabel yang diteliti, dimana variabel yang digunakan adalah variabel exogenous, intervening dan variabel endogenous. Dalam penelitian ini variabel exogenous adalah motivasi kerja, dan budaya organisasi, variabel intervening semangat kerja dan variabel endogenous adalah produktivitas kerja.

2. Uji Validitas

Dalam menentukan valid tidaknya pernyataan yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 2. Penguji Hasil Validitas Motivasi Kerja.

Item	r _{hitung}	r _{tabel} α = 0,05 n = 57	Keputusan
No. 1	0,441	> 0,266	Valid
No. 2	0,301	> 0,266	Valid
No. 3	0,239	< 0,266	Tidak valid
No. 4	0,362	< 0,266	Valid
No. 5	0,441	> 0,266	Valid
No. 6	0,572	> 0,266	Valid
No. 7	0,404	> 0,266	Valid

No. 8	0,646	> 0,266	Valid
No. 9	0,327	> 0,266	Valid
No. 10	0,502	> 0,266	Valid
No. 11	0,777	> 0,266	Valid
No. 12	0,648	> 0,266	Valid
No. 13	0,144	< 0,266	Tidak valid
No. 14	0,236	< 0,266	Tidak valid
No. 15	0,096	< 0,266	Tidak valid

Sumber hasil: olahan data primer

Dalam analisis ini apabila item dikatakan valid pasti reliable. Untuk mengetahui tingkat validitas perhatikan angka padakorelasi antara skor item nilai r_{hitung} dibandingkan dengan nilai r_{tabel} maka item tersebut adalah valid. X_1 uji validitas yang valid item no. 1, 2, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12. Dan X_1 item yang tidak valid item no. 3, 13, 14, 15. Dari 15 item yang tidak valid ada 4 item yang dibuang dan terdapat 11 item yang valid yang dapat dipergunakan.

Tabel. 3 Pengujian Hasil Validitas Budaya Organisasi.

Item	r_{hitung}	$r_{tabel} \alpha = 0,05 n = 57$	Keputusan
No. 1	0,517	> 0,266	Valid
No. 2	0,353	> 0,266	Valid
No. 3	0,225	< 0,266	Tidak valid
No. 4	0,401	> 0,266	Valid
No. 5	0,425	> 0,266	Valid
No. 6	0,556	> 0,266	Valid
No. 7	0,363	> 0,266	Valid
No. 8	0,642	> 0,266	Valid
No. 9	0,322	> 0,266	Valid
No. 10	0,449	> 0,266	Valid
No. 11	0,737	> 0,266	Valid
No. 12	0,566	> 0,266	Valid
No. 13	0,194	< 0,266	Tidak valid
No. 14	-0,147	< 0,266	Tidak valid
No. 15	0,062	< 0,266	Tidak valid

Sumber: hasil olahan data primer

Dalam analisis ini apabila item dikatakan valid pasti reliable. Untuk mengetahui tingkat validitas perhatikan angka korelasi antara skor item nilai r_{hitung} dibandingkan dengan nilai r_{tabel} maka item tersebut adalah valid. X_1 uji validitas yang valid item no. 1, 2, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12. Dan X_1 item yang tidak valid item no. 3, 13, 14, 15. Dari 15 item yang tidak valid ada 4 item yang dibuang dan terdapat 11 item yang valid yang dapat dipergunakan.

Tabel. 4 Pengujian Hasil Validitas Semangat Kerja.

Item	r_{hitung}	$r_{tabel} \alpha = 0,05 n = 57$	Keputusan
No. 1	0,526	> 0,266	Valid
No. 2	0,324	> 0,266	Valid
No. 3	0,255	< 0,266	Tidak valid
No. 4	0,422	> 0,266	Valid
No. 5	0,417	> 0,266	Valid
No. 6	0,530	> 0,266	Valid
No. 7	0,348	> 0,266	Valid

No. 8	0,650	> 0,266	Valid
No. 9	0,351	> 0,266	Valid
No. 10	0,473	> 0,266	Valid
No. 11	0,734	> 0,266	Valid
No. 12	0,590	> 0,266	Valid
No. 13	0,369	> 0,266	Valid
No. 14	0,313	> 0,266	Valid
No. 15	0,335	> 0,266	Valid

Sumber: hasil olahan data primer

Tabel 5. Pengujian Hasil Validitas Produktivitas Kerja.

Item	r_{hitung}	$r_{tabel} \alpha = 0,05 \ n = 57$	Keputusan
No. 1	0,457	> 0,266	Valid
No. 2	0,294	> 0,266	Valid
No. 3	0,208	< 0,266	Tidak valid
No. 4	0,386	> 0,266	Valid
No. 5	0,440	> 0,266	Valid
No. 6	0,560	> 0,266	Valid
No. 7	0,391	> 0,266	Valid
No. 8	0,652	> 0,266	Valid
No. 9	0,273	> 0,266	Valid
No. 10	0,464	> 0,266	Valid
No. 11	0,767	> 0,266	Valid
No. 12	0,653	> 0,266	Valid
No. 13	-0,007	< 0,266	Tidak valid
No. 14	0,000	< 0,266	Tidak valid
No. 15	-0,146	< 0,266	Tidak valid

Sumber: hasil olahan data primer

Dalam analisis ini apabila item dikatakan valid pasti reliable. Untuk mengetahui tingkat validitas perhatikan angka korelasi antara skor item nilai r_{hitung} dibandingkan dengan nilai r_{tabel} maka item tersebut adalah valid. X_1 uji validitas yang valid item no. 1, 4, 5, 6, 7, 8, 10, 11, 12. Dan X_1 item yang tidak valid item no. 3, 13, 14, 15. Dari 15 item yang tidak valid ada 4 item yang dibuang dan terdapat 11 item yang valid yang dapat dipergunakan.

3. Uji Reabilitas Data

Menurut Sukardi (2003:127) “suatu instrument penelitian dikatakan mempunyai nilai reliabilitas yang tinggi apabila tes yang dibuat mempunyai hasil yang konsisten dalam mengukur yang hendak diukur”.

Kategori:

0,70 - 0,80 : Sangat kuat

0,60 - 0,70 : Kuat

0,40 - 0,60 : Sedang

0,10 - 0,40 : Lemah

Tabel 6. Reliability Statistik Motivasi Kerja (X_1)

Reliability Statistics			
Cronbach's Alpha	Part 1	Value	.679
		N of Items	6 ^a
	Part 2	Value	.781
		N of Items	5 ^b
	Total N of Items		11
Correlation Between Forms			.656
Spearman-Brown	Equal Length		.792
Coefficient	Unequal Length		.794
Guttman Split-Half Coefficient			.791

a. The items are: X1.1, X1.2, X1.4, X1.5, X1.6, X1.7.

b. The items are: X1.8, X1.9, X1.10, X1.11, X1.12.

Pengujian reliabilitas kita lihat nilai korelasi *Cronbach's Alpha* = 0,679. Korelasi berada pada kategori kuat karena ada pada 0,60 – 0,70. Bila dibandingkan dengan r_{tabel} (0,266) maka r_{hitung} lebih besar dari pada r_{tabel} . Dengan demikian bisa disimpulkan bahwa angket tersebut reliabel.

Tabel 7. Reliability Statistik Budaya Organisasi (X_2)

Reliability Statistics			
Cronbach's Alpha	Part 1	Value	.683
		N of Items	6 ^a
	Part 2	Value	.756
		N of Items	5 ^b
	Total N of Items		11
Correlation Between Forms			.665
Spearman-Brown	Equal Length		.799
Coefficient	Unequal Length		.800
Guttman Split-Half Coefficient			.798

a. The items are: X1.1, X1.2, X1.4, X1.5, X1.6, X1.7.

b. The items are: X1.7, X1.8, X1.9, X1.10, X1.11, X1.12.

Pengujian reliabilitas kita lihat nilai korelasi *Cronbach's Alpha* = 0,683. Korelasi berada pada kategori kuat karena ada pada 0,60 – 0,70. Bila dibandingkan dengan r_{tabel} (0,266) maka r_{hitung} lebih besar dari pada r_{tabel} . Dengan demikian bisa disimpulkan bahwa angket tersebut reliabel.

Tabel 8. Reliability Statistik Semangat Kerja (X_3)

Reliability Statistics			
Cronbach's Alpha	Part 1	Value	.722
		N of Items	7 ^a
	Part 2	Value	.714
		N of Items	7 ^b
	Total N of Items		14
Correlation Between Forms			.668
Spearman-Brown	Equal Length		.801
Coefficient	Unequal Length		.801
Guttman Split-Half Coefficient			.800

a. The items are: X1.1, X1.2, X1.4, X1.5, X1.6, X1.7, X1.8.

b. The items are: X1.9, X1.10, X1.11, X1.12, X1.13, X1.14, X1.15.

Pengujian reliabilitas kita lihat nilai korelasi *Cronbach's Alpha* = 0,722. Korelasi berada pada kategori sangat kuat karena ada pada 0,70 – 0,80. Bila dibandingkan dengan r_{tabel} (0,266) maka r_{hitung} lebih besar dari pada r_{tabel} . Dengan demikian bisa disimpulkan bahwa angket tersebut reliabel.

Tabel 9. Reliability Statistik Produktivitas Kerja (X_4)

Reliability Statistics			
Cronbach's Alpha	Part 1	Value	.679
		N of Items	6 ^a
	Part 2	Value	.783
		N of Items	5 ^b
	Total N of Items		11
Correlation Between Forms			.667
Spearman-Brown	Equal Length		.800
Coefficient	Unequal Length		.801
Guttman Split-Half Coefficient			.799

a. The items are: X1.1, X1.2, X1.4, X1.5, X1.6, X1.7.

b. The items are: X1.8, X1.9, X1.10, X1.11, X1.12.

Pengujian reliabilitas kita lihat nilai korelasi *Cronbach's Alpha* = 0,679. Korelasi berada pada kategori kuat karena ada pada 0,60 – 0,70. Bila dibandingkan dengan r_{tabel} (0,266) maka r_{hitung} lebih besar dari pada r_{tabel} . Dengan demikian bisa disimpulkan bahwa angket tersebut reliabel.

4. Uji Normalitas

Untuk mendeteksi data dilakukan uji normalitas galat taksiran (Uji Lilliefors).

Tabel 10. Rangkuman Hasil Uji Normalitas

No	Variabel	Lhitung	Ltabel	Kesimpulan
1.	X ₃ atas X ₁	0,1274	0,1366	Normal
2.	X ₃ atas X ₂	0,1313	0,1366	Normal
3.	X ₄ atas X ₃	0,1272	0,1366	Normal
4.	X ₄ atas X ₁	0,1063	0,1366	Normal
5.	X ₄ atas X ₂	0,1171	0,1366	Normal

Untuk memenuhi persyaratan pengujian hubungan antar variabel, diantaranya melakukan pengujian normalitas. Selain itu juga untuk mengetahui seberapa besar kolerasi dari variabel-variabel yang ada hubungannya secara kasual sebagai dasar dalam perhitungan analisis jalur. Persyaratan normal adalah bila Lhitung \leq dari Ltabel. Sedangkan tidak normal adalah bila Lhitung $>$ dari Ltabel. Berdasarkan tabel rangkuman hasil uji normalitas, maka seluruh variabel yang diteliti tersebut normal.

5. Uji Linearitas

Untuk mendeteksi distribusi data dilakukan uji linearitas. Data yang baik adalah data yang memiliki distribusi linear dan signifikan.

Tabel 11. Rangkuman Hasil Uji Linearitas

No.	Variabel	$\alpha = 0,05$		A =0,01		Kesimpulan
		Fhitung	Ftabel	Fhitung	Ftabel	
1.	X3 atas X1	-1,835	4,02	334,353	7,12	Linear dan Sig.
2.	X3 atas X2	-0,825	4,02	122,213	7,12	Linear dan Sig.
3.	X4 atas X3	-1,054	4,02	355,861	7,12	Linear dan Sig.
4.	X4 atas X1	-2,535	4,02	2631,726	7,12	Linear dan Sig.
5.	X4 atas X2	-1,518	4,02	191,595	7,12	Linear dan Sig.

Untuk memenuhi persyaratan pengujian hubungan antar variabel, diantaranya melakukan pengujian linearitas. Selain itu juga untuk mengetahui seberapa besar kolerasi dari variabel-variabel yang ada hubungannya secara kasual sebagai dasar dalam perhitungan analisis jalur. Persyaratan linear adalah bila Fhitung \leq dari Ftabel. Sedangkan signifikansi adalah bila Fhitung $>$ dari Ftabel. Berdasarkan rangkuman hasil perhitungan uji linearitas, maka seluruh variabel yang diteliti tersebut linear dan signifikan.

6. Analisis Jalur (Path Analysis)

Pengujian hipotesis dilakukan terhadap masing-masing pengaruh langsung positif motivasi kerja terhadap semangat kerja, budaya organisasi terhadap semangat kerja, motivasi kerja terhadap produktivitas kerja, budaya organisasi terhadap produktivitas kerja, dan semangat kerja terhadap produktivitas kerja.

Hasil olahan data primer dengan software spss versi 1.6 Anova^b dan Coefficients^a X₁ dan X₂ terhadap X₃ sebagai berikut :

Tabel12. Anova^b X₁ dan X₂ terhadap X₃

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1595.344	2	797.672	165.298	.000 ^a
	Residual	260.585	54	4.826		
	Total	1855.930	56			

a. Predictors: (Constant), Budaya Organisasi, Motivasi Kerja

b. Dependent Variable: Semangat Kerja

Anova^b X₁ dan X₂ terhadap X₃ diperoleh nilai F sebesar 165.298 dengan nilai probabilitas sig 0,000 karena nilai sig < 0,05, maka keputusan adalah Ho ditolak dan Ha diterima, oleh sebab itu pengujian secara individual dapat dilakukan.

Tabel 13. Coefficients^a X₁ dan X₂ terhadap X₃

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	7.975	2.561		3.114	.003
	Motivasi Kerja	1.001	.124	.872	8.085	.000
	Budaya Organisasi	.071	.124	.062	.574	.568

a. Dependent Variable: Semangat Kerja

Coefficients^a X₁ dan X₂ terhadap X₃ diperoleh nilai sig X₁ 0,000 lebih kecil dari nilai probabilitas 0,05 atau 0,000 < 0,05 maka Ho ditolak dan Ha diterima artinya *coefficients* analisis jalur artinya signifikan terhadap semangat kerja. Dan nilai sig X₂ 0,568 lebih besar dari nilai probabilitas 0,05 atau nilai 0,568 > 0,05 maka Ho diterima dan Ha ditolak artinya *coefficients* jalur signifikan. Jadi budaya organisasi berkontribusi secara signifikan terhadap semangat kerja.

Hasil olahan data primer dengan software spss versi 1.6 Anova^b dan Coefficients^a X₁, X₂ dan X₃ terhadap X₄ sebagai berikut :

Tabel 14. Anova^b X₁, X₂ dan X₃ terhadap X₄

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1382.366	3	460.789	917.549	.000 ^a
	Residual	26.616	53	.502		
	Total	1408.982	56			

a. Predictors: (Constant), Semangat Kerja, Budaya Organisasi, Motivasi Kerja

b. Dependent Variable: Produktivitas Kerja

Anova^b X₁, X₂ dan X₃ terhadap X₄ diperoleh nilai F sebesar 917.549 dengan nilai probabilitas sig 0,000 karena nilai sig < 0,05, maka keputusan adalah Ho ditolak dan Ha diterima, oleh sebab itu pengujian secara individual dapat dilakukan.

Tabel 15. Coefficients^a X₁, X₂ dan X₃ terhadap X₄

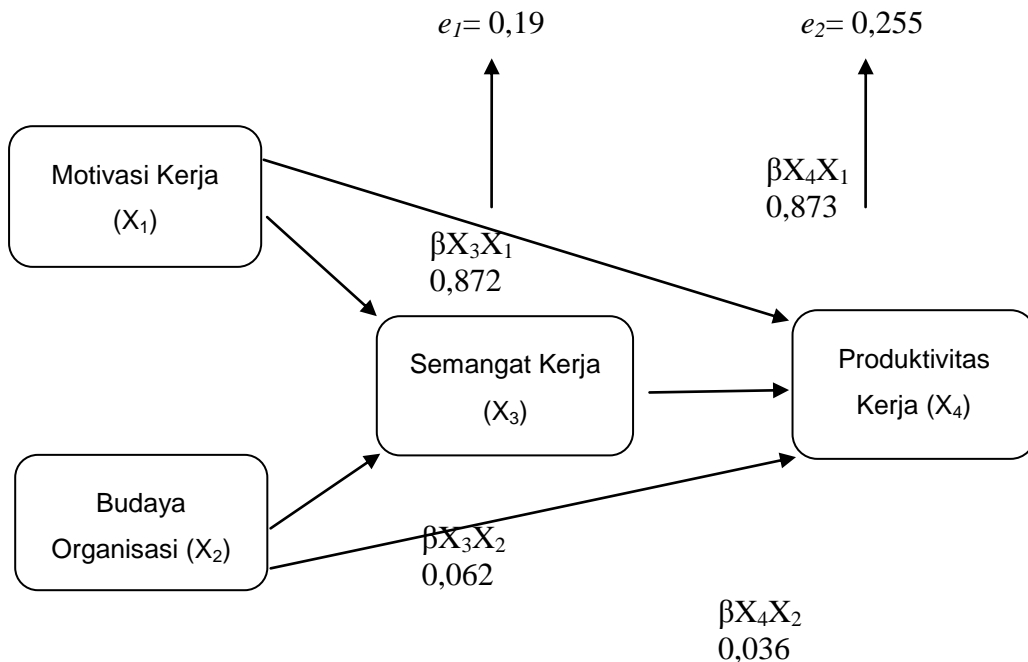
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-.425	.897		-.474	.638
	Motivasi Kerja	.873	.059	.873	14.696	.000
	Budaya Organisasi	.036	.040	.036	.897	.374
	Semangat Kerja	.080	.044	.092	1.829	.073

a. Dependent Variable: Produktivitas Kerja

Coefficients^a X₁, X₂ dan X₃ terhadap X₄ diperoleh nilai sig X₃ 0,073 lebih besar dari nilai probabilitas 0,05 atau 0,073 > 0,05 maka Ho diterima dan Ha ditolak artinya *coefficients* analisis jalur artinya signifikan terhadap produktivitas kerja. Jadi semangat kerja berkontribusi secara signifikan terhadap produktivitas kerja.

Berdasarkan pengujian hipotesis koefisien jalur pada sub struktur 1 dan sub struktur 2 ini membuktikan bahwa seluruh variabel yang digunakan dalam penelitian ini, yakni X₁ terhadap X₃, X₂ terhadap X₃, X₃ terhadap X₄, X₁ terhadap X₄ dan X₂ terhadap X₄, signifikan dan model *fit*.

Bila digambarkan studi kausal empirik tersebut secara keseluruhan adalah sebagai berikut:



Gambar 7: Model Kausal Sub Struktur 1 dan Sub Struktur 2

Hasil perhitungan e_1 dan e_2 adalah sebagai berikut:

$$e_1 = \sqrt{1 - (\beta_{X_3X_1} + \beta_{X_3X_2})}$$

$$e_1 = \sqrt{1 - (0,872 + 0,062)}$$

$$e_1 = 0,19$$

$$e_2 = \sqrt{1 - (\beta_{X_4X_1} + \beta_{X_4X_2} + \beta_{X_4X_3})}$$

$$e_2 = \sqrt{1 - (0,873 + 0,036 + 0,092)}$$

$$e_2 = 0,255$$

Hasil perhitungan koefisien jalur pada sub struktur 1 dan sub struktur 2 adalah sebagai berikut:

Sub struktur I

$$X_3 = \beta_{X_3X_1} + \beta_{X_3X_2} + e_1$$

$$X_3 = 0,872X_1 + 0,062X_2 + 0,19 + e_1$$

Sub struktur II

$$X_4 = \beta_{X_4X_1} + \beta_{X_4X_2} + \beta_{X_4X_3} + e_2$$

$$X_4 = 0,873X_1 + 0,036X_2 + 0,092X_3 + 0,255 + e_2$$

Tabel 16. Rangkuman Pengaruh Langsung, Tidak Langsung dan Total, Variabel X_1 , X_2 , X_3 , dan X_4 .

Variabel	Langsung	Tidak langsung melalui X_3	Total
$X_1 \rightarrow X_3$	0,872	0	-
$X_2 \rightarrow X_3$	0,062	0	-
$X_3 \rightarrow X_4$	0,092	0	-
$X_1 \rightarrow X_4$	0,873	0,080	0,953
$X_2 \rightarrow X_4$	0,036	0,005	0,041

Hasil perhitungan pengaruh tidak langsung adalah sebagai berikut:

$$X_1 \rightarrow X_4 = \beta_{X_3X_1} \times \beta_{X_4X_3}$$

$$= 0,872 \times 0,092$$

$$= 0,080224 = 0,080$$

Hasil perhitungan pengaruh tidak langsung $\beta_{X_4X_1}$ melalui X_3 adalah:

$$= 0,872 + 0,092$$

$$= 0,964$$

Hasil perhitungan pengaruh tidak langsung adalah sebagai berikut:

$$X_2 \rightarrow X_4 = \beta_{X_3X_2} \times \beta_{X_4X_3}$$

$$= 0,062 \times 0,092$$

$$= 0,005704 = 0,005$$

Hasil perhitungan pengaruh tidak langsung $\beta_{X_4X_2}$ melalui X_3 adalah:

$$= 0,062 + 0,092$$

$$= 0,154$$

6. Pembahasan

Berdasarkan hasil hipotesis yang sudah dilakukan, maka secara empirik ke lima variabel yang diteliti ternyata signifikan.

1. Hasil penelitian menemukan bahwa motivasi kerja berpengaruh langsung positif terhadap semangat kerja. Artinya jika ada kenaikan motivasi kerja yang terdiri dari gairah kerja karyawan, kondisi kerja yang baik, atasan yang memiliki jiwa kepemimpinan yang baik, pemberian penghargaan yang sesuai dengan kinerja kerja karyawan akan diikuti oleh mencapai performa puncak, tingkat kehadiran karyawan yang semakin baik, mengurangi tingkat kerusakan hasil produksi dalam perusahaan, maka diikuti oleh kenaikan semangat kerja. Pengaruh langsung itu merupakan besarnya kontribusi motivasi kerja terhadap semangat kerja, yakni dengan kata lain variasi naik turunnya semangat kerja, bisa dijelaskan oleh variasi perubahan motivasi kerja. Maka motivasi kerja sangatlah penting dan berpengaruh untuk mengatur perubahan dalam semangat kerja. Temuan ini sejalan dengan pendapat Putri Ismiyaning Dyah Hendrietta (2010) bahwa, secara simultan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja karyawan bagian produksi di PT. Pabrik Gula Candi Baru Sidoarjo.
2. Hasil penelitian menemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh langsung positif terhadap semangat kerja. Artinya jika ada kenaikan budaya organisasi yang terdiri dari pencapaian target produksi, ideology karyawan pengendalian diri dalam bekerja, mematuhi peraturan yang telah ditetapkan, mempunyai rasa kebersamaan dalam bekerja akan diikuti oleh pencapaian performa yang baik dalam bekerja, tingkat kehadiran yang membaik, mengurangi tingkat kerusakan hasil produksi dalam perusahaan, tuntutan dalam bekerja, maka diikuti oleh kenaikan semangat kerja. Pengaruh langsung itu merupakan besarnya kontribusi budaya organisasi terhadap semangat kerja, yakni dengan kata lain variasi naik turunnya semangat kerja bisa dijelaskan oleh variasi perubahan budaya organisasi. Maka budaya organisasi sangatlah penting dan berpengaruh untuk mengatur perubahan dalam semangat kerja. Temuan ini sejalan dengan pendapat Ahmad Prayoga (2014) bahwa, budaya organisasi berpengaruh positif secara simultan terhadap prestasi kerja pada PT. Lautan Teduh di Bandar Jaya.
3. Hasil penelitian menemukan bahwa semangat kerja berpengaruh langsung positif terhadap produktivitas kerja. Artinya jika ada kenaikan semangat kerja yang terdiri dari pencapaian performa yang baik, tingkat kehadiran sempurna, mengurangi tingkat kerusakan hasil produksi dalam perusahaan akan diikuti oleh kebutuhan para karyawan, rajin dalam mengikuti segala kegiatan positif perusahaan, kesungguh-sungguhan mengerjakan tugas yang diberikan, keinginan menjadi lebih baik dari hari ini dan hari kemarin, kreatif dalam menyelesaikan permasalahan ataupun pekerjaan, maka diikuti oleh kenaikan produktivitas kerja. Pengaruh langsung itu merupakan besarnya kontribusi semangat kerja terhadap produktivitas kerja, dengan kata lain variasi naik turunnya produktivitas kerja, bisa dijelaskan oleh variasi perubahan semangat kerja. Maka semangat kerja sangatlah penting dan berpengaruh untuk mengatur perubahan dalam produktivitas kerja. Temuan ini sejalan dengan pendapat Ayungtias Candradewi (2011) bahwa, semangat kerja berpengaruh positif produktivitas, jika meningkatnya semangat kerja maka hal tersebut akan menyebabkan produktivitas kerja pegawainya menaik.
4. Hasil penelitian menemukan bahwa motivasi kerja berpengaruh langsung positif terhadap produktivitas kerja. Artinya jika ada kenaikan motivasi kerja yang terdiri dari pencapaian target produksi, ideology karyawan pengendalian diri dalam bekerja, mematuhi peraturan yang telah ditetapkan, mempunyai rasa kebersamaan dalam bekerja akan diikuti oleh kebutuhan para karyawan, rajin dalam mengikuti segala kegiatan positif perusahaan, kesungguh-sungguhan mengerjakan tugas yang diberikan, keinginan menjadi lebih baik dari hari ini dan hari kemarin, kreatif dalam menyelesaikan permasalahan ataupun

pekerjaan, maka diikuti oleh kenaikan produktivitas kerja, selalu diikuti oleh kenaikan produktivitas kerja. Pengaruh langsung itu merupakan besarnya kontribusi motivasi kerja terhadap produktivitas kerja, yakni dengan kata lain variasi naik turunnya produktivitas kerja, bisa dijelaskan oleh variasi perubahan motivasi kerja. Maka motivasi kerja sangatlah penting dan berpengaruh untuk mengatur perubahan dalam produktivitas kerja. Temuan ini sejalan dengan pendapat Deni Siswanto (2015) bahwa, Motivasi Kerja berpengaruh signifikan terhadap produktivitas, Prestasi Kerja berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja. Terjadinya kenaikan terhadap motivasi kerja akan meningkatnya produktivitas kerja pegawai di BMT Asyafiyah Pekalongan.

5. Hasil penelitian menemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh langsung positif terhadap produktivitas kerja. Artinya jika ada kenaikan budaya organisasi yang terdiri dari pencapaian target produksi, ideology karyawan pengendalian diri dalam bekerja, mematuhi peraturan yang telah ditetapkan, mempunyai rasa kebersamaan dalam bekerja akan diikuti oleh kebutuhan para karyawan, rajin dalam kehadiran, kesungguh-sungguhan mengerjakan tugas yang diberikan, keinginan menjadi lebih baik dari hari ini dan hari kemarin, kreatif dalam menyelesaikan permasalahan ataupun pekerjaan, maka diikuti oleh kenaikan produktivitas kerja. Pengaruh langsung itu merupakan besarnya kontribusi budaya organisasi terhadap produktivitas kerja, yakni dengan kata lain variasi naik turunnya produktivitas kerja, bisa dijelaskan oleh variasi perubahan budaya organisasi. Maka budaya organisasi sangatlah penting dan berpengaruh untuk mengatur perubahan dalam produktivitas kerja. Temuan ini sejalan dengan pendapat Ahmad Prayoga (2014) bahwa, budaya organisasi berpengaruh positif secara simultan terhadap kinerja kerja pada PT. Lautan Teduh di Bandar Jaya.

H. SIMPULAN DAN SARAN

1. Simpulan

Berdasarkan hasil temuan empirik yang sudah diuraikan diatas, dapat disimpulkan beberapa hal sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh langsung positif motivasi kerja terhadap semangat kerja. Hal ini menunjukkan bahwa variasi perubahan yang terjadi pada motivasi kerja, akan menyebabkan perubahan terhadap naik turunnya kualitas semangat kerja. Implikasi dari temuan penelitian ini adalah bahwa bila motivasi kerja diperbaiki, misalnya kondisi kerja, pemberian penghargaan dan gairah bekerja diperbaiki, maka kualitas semangat kerja juga akan mengalami perbaikan.
2. Terdapat pengaruh langsung positif budaya organisasi terhadap semangat kerja. Hal ini menunjukkan bahwa variasi perubahan yang terjadi pada budaya organisasi, akan menyebabkan perubahan terhadap naik turunnya kualitas semangat kerja. Implikasi dari temuan penelitian ini adalah bahwa bila kualitas budaya organisasi diperbaiki, misalnya pembudayaan kejujuran, ketepatan waktu dalam menjalankan tugas dan nilai-nilai normative diperbaiki, maka kualitas semangat kerja juga akan mengalami perbaikan.
3. Terdapat pengaruh langsung positif motivasi kerja terhadap produktivitas kerja. Hal ini menunjukkan bahwa variasi perubahan yang terjadi pada motivasi kerja, akan menyebabkan perubahan terhadap naik turunnya kualitas produktivitas kerja. Implikasi dari temuan penelitian ini adalah bahwa bila kualitas motivasi kerja diperbaiki, misalnya memberikan pengarahan terhadap karyawan, maka kualitas produktivitas kerja juga akan mengalami perubahan.
4. Terdapat pengaruh langsung positif budaya organisasi terhadap produktivitas kerja, Hal ini menunjukkan bahwa variasi perubahan yang terjadi pada budaya organisasi, akan menyebabkan perubahan naik turunnya produktivitas kerja. Implikasi dari temuan penelitian ini adalah bahwa bila kualitas budaya organisasi diperbaiki, misalnya

membudayakan keharmonisan hubungan antar pegawai, dan sikap proaktif, maka kualitas produktivitas kerja juga akan menjadi lebih baik.

5. Terdapat pengaruh langsung positif semangat kerja terhadap produktivitas kerja. Hal ini menunjukkan bahwa variasi perubahan yang terjadi pada semangat kerja, akan menyebabkan perubahan terhadap naik turunnya produktivitas kerja. Implikasi dari temuan penelitian ini adalah bahwa bila kualitas semangat kerja di perbaiki, misalnya memberikan dukungan dan menjauhkan diri dari ketidakpuasan, maka kualitas produktivitas kerja juga akan menjadi lebih baik.
6. Disimpulkan yang paling berpengaruh adalah motivasi kerja terhadap produktivitas kerja, karena memiliki nilai kontribusi yang paling tinggi sebesar 76,2%. Hal ini menunjukkan bahwa perubahan yang terjadi pada motivasi kerja, akan menyebabkan perubahan terhadap naik turunnya produktivitas kerja.

2 Saran

Berdasarkan temuan penelitian tentang motivasi kerja, budaya organisasi, semangat kerja dan produktivitas kerja, maka dapat disarankan beberapa hal sebagai berikut:

1. Peningkatan motivasi kerja merupakan salah satu hal yang harus mampu mewujudkan tujuan organisasi, karena dengan adanya usaha akan mengarahkan produktivitas dalam organisasi.
2. Nilai-nilai budaya organisasi sebaiknya dicantumkan dalam slogan organisasi dalam rangka menyelesaikan rutinitas pekerjaan sehari-hari. Karena dengan menanamkan slogan budaya organisasi diketahui bisa meningkatkan semangat kerja terhadap pegawai.
3. Semangat kerja pada semua pegawai merupakan salah satu bidang penting yang harus mendapatkan skala prioritas. Semangat yang memberikan kesempatan kepada para pegawai untuk bekerja lebih keras dalam mencapai tujuannya. Karena seperti itu yang diharapkan juga oleh perusahaan.
4. Kualitas produktivitas kerja sebaiknya perlu ditingkatkan melalui kekeratifan karyawan dalam menjalankan tugas dan keinginan menjadi lebih baik dari hari ini dan hari esok. Karena produktivitas mempengaruhi kesungguh-sungguhan pegawai dalam melaksanakan pekerjaan.
5. Dari nilai kontribusi yang paling tinggi motivasi terhadap produktivitas kerja sebaiknya perlu dijaga dan dijadikan contoh untuk semua pengaruh variabel.
6. Dari nilai kontribusi yang paling rendah semangat kerja terhadap produktivitas kerja perlu ditingkatkan lagi untuk mendapatkan hasil yang maksimal.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi. 2010. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Ahmad Prayoga. 2014. *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Prestasi Kerja dan Kinerja Pada PT. Lautan Teduh, Bandar Jaya*.
- Ayungtias Candradewi. 2011. *Pengaruh Semangat Kerja Terhadap Produktivitas Kerja pada PT. BMT Metro Madani, Kota Metro*.

- Arikunto, S. 2010. *Prosedur penelitian : Suatu Pendekatan Praktik*. (Edisi Revisi). Jakarta : Rineka Cipta.
- Azwar. 2000. Motivasi. [online]. Tersedia:
<http://edu.dzihni.com/2013/01/pengertian-motivasi-menurut-para-ahli.html>
 [18 Februari 2015].
- Burhanuddin. 1994. Semangat Kerja. [online]. Tersedia:
<http://tugasakhiramik.blogspot.com/2013/03/pengertian-semangat-kerja.html>
 [18 Februari 2015].
- Cascio, Wayne F. 2003. Produktivitas Kerja. [online]. Tersedia:
<http://liveintranet.blogspot.com/2014/03/pengertian-produktivitas-kerja-karyawan.html>
 [18 Februari 2015].
- Deni Siswanto. 2015. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Produktivitas Kerja pada BMT Asyafiyah Pekalongan.
- Hamalik. 1992. Motivasi. [online]. Tersedia:
<http://isma-ismi.com/pengertian-motivasi.html> [18 Februari 2015].
- Hasibuan, Malayu S.P. 1999. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Irianto, Jusup. 2008. Pengertian Semangat kerja. [online]. Tersedia:
<https://www.scribd.com/doc/89752755/5/A.Pengertian+Semangat+Kerja.com> [30 Oktober 2014].
- Kinicki dan Kreitner. 2001. *Intisari Manajemen*. Bandung : PT. Refika Aditama.
- Lodge dan Cushway. 2000. Budaya Organisasi. [online]. Tersedia:
<http://dhino.blogspot.com/2013/05/pengertian-budaya-organisasi.html>
 [18 Februari 2015].
- Moekijat.1993. Pengertian Semangat kerja. [online]. Tersedia:
<https://id.wikipedia.org/wiki/semangatkerja>. [30 Oktober 2014].
- Nitisemito, Alex S. 2009. Pengertian Semangat kerja. [online]. Tersedia:
<https://www.scribd.com/doc/39752755/5/A-Pengertian-Semangat-Kerja.com> [30 Oktober 2014].
- Putri Ismiyaning dan Dyah Hendietta. 2010. Pengaruh Semangat Kerja Karyawan Bagian Produksi pada PT. Gula Candi Baru Sidoarjo.
- Ravianto.1991. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Riadi, Slamet. 2001. Pengertian Semangat kerja. [online]. Tersedia:
<https://www.scribd.com/pengertian-pemangat-kerja.html>. [30 Oktober 2014].

- Ridwan, M. 1994. Pengertian Semangat kerja. [online]. Tersedia: <https://www.google.com/search?biw=pengertian+semangat+kerja.com> [30 Oktober 2014].
- Robbins. 1999. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Robins. 2002. *Intisari Manajemen*. Bandung : PT. Refika Aditama.
- Schein. 2004. *Intisari Manajemen*. Bandung : PT. Refika Aditama.
- Siswanto. 2000. Semangat Kerja. [online]. Tersedia: <http://repository.usu.ac.id/bitstream/123456789/27805/4/Chapter%20II.pdf> [18 Februari 2015].
- Sukamto. 1995. Produktivitas Kerja. [online]. Tersedia: <http://digilib.unimus.ac.id/files/disk1/116/produktivitas-kerja.pdf> [18 Februari 2015].
- Sukardi. 2003. *Evaluasi Pendidikan*. Jakarta : PT. Bumi Aksara.
- Suwatno dan Yuniarsih. 2008. Produktivitas Kerja. [online]. Tersedia: <http://liveintranet.blogspot.com/2014/03/pengertian-produktivitas-kerja-karyawan.html>. [18 Februari 2015].
- Tohardi, 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Umar, Husein (2008), *Desain Penelitian MSDM dan Perilaku Karyawan, Seri Desain Penelitian Bisnis – No 1*, PT Rajagrafindo Persada Jakarta.
- Usman, Moh Uzer. 2000. Motivasi. [online]. Tersedia: <http://expresisastra.blogspot.com/2013/12/pengertian-motivasi.html> [18 Februari 2015].
- Wood. *Et al.* 2001. Budaya Organisasi. [online]. Tersedia: <http://zabidin1993.blogspot.com/2013/06/budaya-organisasi.html> [18 Februari 2015].
- Yukl dan Wexley. 1977. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group, Jakarta.