

**PENGARUH *SELF-CONFIDENCE* DAN BUDAYA
ORGANISASI TERHADAP MOTIVASI KERJA SERTA
DAMPAKNYA PADA KINERJA KARYAWAN
PT BIO FARMA PERSERO BANDUNG**

SKRIPSI

Untuk Memenuhi Syarat Skripsi
Guna Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi

Oleh :

Tiara Indah Meygantari

204010215



**PROGRAM STUDI MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS PASUNDAN
BANDUNG**

2024

LEMBAR PENGESAHAN

**PENGARUH *SELF-CONFIDENCE* DAN BUDAYA
ORGANISASI TERHADAP MOTIVASI KERJA SERTA
DAMPAKNYA PADA KINERJA KARYAWAN
PT BIO FARMA PERSERO BANDUNG**

SKRIPSI

Untuk Memenuhi Syarat Skripsi

Guna Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi

Bandung, September 2024

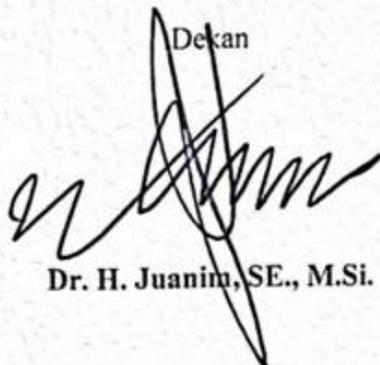
Menyetujui,

Dosen Pembimbing



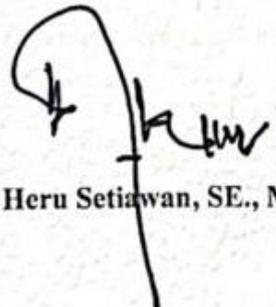
Bayu Indra Setia, S.E., M.Si

Dekan



Dr. H. Juanita, SE., M.Si.

Ketua Program Studi Manajemen



Dr. H. Heru Setiawan, SE., M.M.

PERNYATAAN
(Program Studi Strata 1)

Dengan ini Saya menyatakan bahwa:

1. Karya tulis saya, skripsi ini adalah asli dan belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik sarjana baik di Universitas Pasundan maupun di Perguruan Tinggi lainnya.
2. Karya tulis ini murni gagasan, rumusan dan penelitian saya sendiri tanpa bantuan pihak lain kecuali arahan tim pembimbing.
3. Dalam karya tulis ini tidak terdapat karya atau pendapat yang telah ditulis atau dipublikasikan orang lain, kecuali secara tertulis dengan jelas dicantumkan sebagai acuan dalam naskah dengan disebutkan nama pengarang dan dicantumkan dalam daftar nama pustaka.
4. Pertanyaan ini saya buat dengan sesungguhnya dan apabila di kemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidakbenaran dalam pernyataan ini maka saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan gelar yang telah diperoleh karena karya tulis ini, serta sanksi lainnya sesuai dengan nama yang berlaku di Perguruan Tinggi ini.

Bandung, September 2024

Yang Membuat Pernyataan



Tiara Indah Meygantari

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh self-confidence dan budaya organisasi terhadap motivasi kerja, serta dampaknya terhadap kinerja karyawan di PT Bio Farma (Persero) Bandung. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei yang melibatkan sejumlah 95 karyawan sebagai responden. Data dikumpulkan melalui kuesioner yang mengukur tingkat self-confidence, persepsi terhadap budaya organisasi, motivasi kerja, dan kinerja karyawan. Analisis data dilakukan menggunakan teknik regresi berganda untuk melihat hubungan antara variabel-variabel tersebut. Hasil penelitian menunjukkan bahwa self-confidence dan budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan. Selain itu, motivasi kerja terbukti menjadi mediator yang signifikan dalam hubungan antara self-confidence dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Artinya, peningkatan self-confidence dan budaya organisasi yang positif dapat meningkatkan motivasi kerja, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja karyawan.

Kata Kunci: *self-confidence*, budaya organisasi, motivasi kerja, kinerja karyawan, PT Bio Farma.

ABSTRACT

This study aims to analyze the effect of self-confidence and organizational culture on work motivation, and its impact on employee performance at PT Bio Farma (Persero) Bandung. This study uses a quantitative approach with a survey method involving a total of 95 employees as respondents. Data were collected through questionnaires that measured the level of self-confidence, perceptions of organizational culture, work motivation, and employee performance. Data analysis was conducted using multiple regression techniques to see the relationship between these variables. The results showed that self-confidence and organizational culture have a positive and significant influence on employee work motivation. In addition, work motivation proved to be a significant mediator in the relationship between self-confidence and organizational culture to employee performance. This means that an increase in self-confidence and a positive organizational culture can increase work motivation, which in turn improves employee performance.

Keywords: self-confidence, organizational culture, work motivation, employee performance, PT Bio Farma

KATA PENGANTAR



Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Segala puji dan syukur kehadirat Allah SWT, shalawat serta salam selalu tercurahkan kepada Nabi Muhammad SAW. Dengan rahmat yang telah dikaruniakan-Nya, serta kesehatan dan kekuatan yang diberikan sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul **“Pengaruh *Self-Confidence* Dan Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Kerja Serta Dampaknya Pada Kinerja Karyawan PT Bio Farma Persero Bandung”**. Skripsi ini dimaksudkan untuk memenuhi salah satu persyaratan akademis program perkuliahan S1 pada jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pasundan Bandung.

Penyusunan skripsi ini dapat diselesaikan berkat bimbingan, bantuan, dukungan serta doa dari berbagai pihak, oleh sebab itu pada kesempatan kali ini penulis bermaksud untuk menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada cinta pertama dan panutanku, Ayahanda H. Didin Syamsudin dan pintu surgaku Ibunda HJ. Neneng Wahyuningsih serta support sistem terbaik kakak-kakak saya yaitu Sri Wulandari, Fitriyani Syamsudin dan H. Bagus Surya Permana. Terimakasih atas segala pengorbanan dan tulus kasih sayang yang diberikan serta do'a restu yang tiada hentinya, sehingga penulis dapat menyelesaikan studinya sampai meraih gelar sarjana.

Penulis juga menyampaikan ucapan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya sekaligus permohonan maaf yang terdalam kepada yang

terhormat, yaitu Bapak Bayu Indra Setia, S.E., M.Si selaku Dosen Pembimbing yang senantiasa membimbing, mengarahkan, serta memberikan masukan yang sangat berguna dalam penyelesaian skripsi ini. Selain itu penulis menyampaikan rasa terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Prof Dr. Ir. H. Azhar Affandi S.E, M.Sc, selaku Rektor Universitas Pasundan Bandung.
2. Dr. H. Juanim, S.E., M.Si. Selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pasundan Bandung.
3. Dr. Ina Ratniamasih, S.E., M.Si. Selaku Wakil Dekan I Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pasundan Bandung.
4. Bapak Mochamad Ridwan, S.E., M.Si., Ak. CA Selaku Wakil Dekan II Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pasundan Bandung.
5. Ibu Endang Rostiana, S.E., M.T. Selaku Wakil Dekan III Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pasundan.
6. Dr. H. Heru Setiawan, S.E., MM. Selaku Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pasundan Bandung.
7. Dr. Ardi Gunardi, S.E., M.Si. Selaku Sekretaris Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pasundan Bandung.
8. Bapak Robby Rizkiani Dharmawan, S.E., MM. Selaku Dosen Wali Kelas 20 Manajemen E Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pasundan Bandung.
9. Dr. H. Heru Setiawan, S.E., MM. Selaku penguji II yang telah memberikan masukan dan pengarahan kepada penulis.

10. Dr. Hj. Mujibah A. Sufyani, SE., MM Selaku penguji III yang telah memberikan masukan dan pengarahan kepada penulis.
11. Seluruh Dosen dan Staff Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pasundan Bandung khususnya Dosen Program Studi Manajemen.
12. Bapak Tri Susanto Selaku pembimbing di PT Bio Farma Persero Bandung yang telah membantu mengarahkan, memberikan saran, dan masukan kepada penulis.
13. Kepada sahabat tercinta Syifa Aulia Syamsul Fadhila, Meivis Enjelin Rigo, Sekar Ayu Nurfiyani, Vivi Octavia Putri, Putri Zahro Pramesty, yang selalu memberikan dukungan, semangat, dan masukan hingga penulis percaya diri dalam menyelesaikan penelitian ini, terimakasih juga atas canda tawanya dan sudah selalu ada disetiap saat. Semoga kalian sukses selalu.
14. Penulis juga mengucapkan banyak terimakasih kepada pihak-pihak terkait lainnya yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu.

Akhir kata penulis sangat berharap bahwa skripsi ini dapat memberikan manfaat untuk semua pihak yang membacanya dan mohon maaf jika dalam penyusunan skripsi ini terdapat banyak kekurangan dan masih jauh dari kata sempurna. Semoga Allah SWT senantiasa menunjukkan jalannya untuk perkembangan ilmu pengetahuan melalui penelitian ini. Aamiin YRA.

Wassalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.

Bandung, Agustus 2024

Tiara Indah Meygantari

DAFTAR ISI

LEMBAR PENGESAHAN	
ABSTRAK	iii
ABSTRACT	iii
KATA PENGANTAR.....	iii
DAFTAR ISI.....	vvi
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR.....	xiv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xv
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang Penelitian.....	1
1.2 Identifikasi dan Rumusan Masalah Penelitian	17
1.2.1 Identifikasi Masalah.....	17
1.2.2 Rumusan Masalah Penelitian.....	18
1.3 Tujuan Penelitian.....	19
1.4 Kegunaan Penelitian.....	20
1.4.1 Kegunaan Teoritis.....	20
1.4.2 Kegunaan Praktis.....	21
BAB II KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN	
HIPOTESIS.....	22
2.1 Kajian Pustaka.....	22
2.1.1 Manajemen	22
2.1.1.2 Fungsi Manajemen.....	24
2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia.....	27
2.1.2.1 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia.....	28
2.1.3 <i>Self-Confidence</i>	32
2.1.3.1 Pengertian <i>Self-Confidence</i>	32
2.1.3.2 Faktor yang Mempengaruhi <i>Self-Confidence</i> ...	34
2.1.3.3 Dimensi Self Confidence.....	36
2.1.4 Budaya Organisasi.....	40
2.1.4.1 Pengertian Budaya Organisasi.....	40

2.1.4.2	Faktor-faktor yang Mempengaruhi Budaya Organisasi	41
2.1.4.3	Dimensi Budaya Organisasi	44
2.1.5	Motivasi Kerja	47
2.1.5.1	Pengertian Motivasi Kerja	48
2.1.5.2	Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Motivasi Kerja.....	49
2.1.5.3	Dimensi Motivasi Kerja.....	51
2.1.6	Kinerja Karyawan	53
2.1.6.1	Pengertian Kinerja Karyawan.....	53
2.1.6.2	Faktor- Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan.....	55
2.1.6.3	Dimensi Kinerja Karyawan	60
2.2	Penelitian Terdahulu	62
2.3	Kerangka Pemikiran	71
2.3.1	Hubungan <i>Self-Confidence</i> dan Budaya Organisasi	72
2.3.2	Pengaruh <i>Self-Confidence</i> terhadap Motivasi Kerja....	73
2.3.3	Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi Kerja	75
2.3.4	Pengaruh <i>Self Confidence</i> dan Budaya Organisasi terhadap Motivasi Kerja	77
2.3.5	Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan	78
2.4	Paradigma Penelitian	80
2.5	Hipotesis Penelitian	81
BAB III METODE PENELITIAN		83
3.1	Metode Penelitian yang Digunakan.....	83
3.2	Definisi Variabel dan Operasionalisasi Variabel Penelitian	84
3.2.1	Definisi Variabel Penelitian.....	85
3.2.2	Operasionalisasi Variabel Penelitian	87
3.3	Populasi dan Sampel.....	91
3.3.1	Populasi	91

4.1.4	Hasil Analisis Deskriptif.....	130
4.1.4.1	Analisis Tanggapan Responden mengenai <i>Self Confidence</i> PT Bio Farma (Persero).....	130
4.1.4.2	Analisis Tanggapan Responden mengenai Motivasi Kerja PT Bio Farma (Persero)	147
4.1.5	Hasil Analisis Verifikatif.....	165
4.1.5.1	Korelasi <i>Self Confidence</i> (X ₁) dan Budaya Organisasi (X ₂).....	165
4.1.5.2	Pengaruh <i>Self Confidence</i> (X ₁) dan Budaya Organisasi (X ₂) Terhadap Motivasi Kerja (Y) ..	166
4.1.5.3	Pengaruh Motivasi Kerja (Y) Terhadap Kinerja Karyawan (Z).....	168
4.1.5.4	Uji Hipotesis Penelitian	171
4.2	Pembahasan	176
4.2.1	Pembahasan Analisis Deskriptif.....	177
4.2.1.1	<i>Self Confidence</i> pada PT Bio Farma (Persero) .	177
4.2.1.2	Budaya Organisasi pada PT Bio Farma (Persero)	181
4.2.1.3	Motivasi Kerja pada PT Bio Farma (Persero)..	184
4.2.1.4	Kinerja Karyawan pada PT Bio Farma (Persero)	187
4.2.2	Pembahasan Analisis Verifikatif	191
4.2.2.1	Pengaruh <i>Self confidence</i> dan Budaya Organisasi terhadap Motivasi Kerja.....	192
4.2.2.2	Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan	193
4.2.2.3	Pengaruh <i>Self confidence</i> dan Budaya Organisasi terhadap Motivasi Kerja dan Dampaknya pada Kinerja Karyawan	195
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN		205
5.1	Kesimpulan.....	197

5.2	Saran	200
	DAFTAR PUSTAKA	205
	LAMPIRAN.....	208

DAFTAR TABEL

No	Nama	Hal
1.1	Produksi Vaksin Virus PT Bio Farma Persero.....	2
1.2	Sistem Manajemen Kinerja Karyawan PT. Bio Farma Persero Bandung	4
1.3	Rekapitulasi Ranking Penilaian Kinerja Karyawan	5
1.4	Hasil Pra-Survey Kinerja Karyawan Pada PT Bio Farma Persero Bandung.....	6
1.5	Hasil Pra-Survey Faktor-Faktor yang Diduga Mempengaruhi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Bio Farma Persero Bandung	8
1.6	Hasil Pra-Survey Motivasi Kerja PT Bio Farma Persero Kota Bandung	10
1.7	Hasil Pra-Survey Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Motivasi Kerja PT Bio Farma Persero Kota Bandung	11
1.8	Hasil Pra-Survey Self-Confidance Karyawan PT Bio Farma Persero Bandung.....	13
1.9	Hasil Pra Survey Budaya Organisasi Karyawan PT Bio Farma Persero Bandung	15
2.1	Penelitian Terdahulu	62
3.1	Operasional Variabel.....	88
3.2	Tabel Populasi Karyawan PT Bio Farma Persero Bandung	91
3.3	Analisis Jawaban dengan Skala Likert.....	101
3.4	Kategori Skala Pengukuran	103
4. 1	Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	122
4. 2	Karakteristik Responden Berdasarkan Usia	122
4. 3	Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir.....	123
4. 4	Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja.....	124
4. 5	Hasil Uji Validitas Variabel Self-Confidence (X1)	126
4. 6	Hasil Uji Validitas Variabel Budaya Organisasi (X2)	127
4. 7	Hasil Uji Validitas Variabel Motivasi Kerja (Y)	127

4. 8	Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja Karyawan (Z).....	128
4. 9	Hasil Uji Reliablilitas Keseluruhan Variabel	129
4. 10	Tanggapan Karyawan mengenai Prestasi Belajar Terdahulu.....	131
4. 11	Tanggapan Karyawan mengenai Optimis Dengan Kemampuan Sendiri	131
4. 12	Tanggapan Karyawan Mengenai Menyelesaikan Pekerjaan Tepat Waktu	132
4. 13	Tanggapan Karyawan mengenai Dapat Mengerjakan Pekerjaan Sendiri	133
4. 14	Tanggapan Karyawan mengenai Memiliki Buku Catatan	134
4. 15	Tanggapan Karyawan mengenai Memeriksa Hasil Pekerjaan	134
4. 16	Tanggapan Karyawan mengenai Percaya Diri	135
4. 17	Tanggapan Karyawan mengenai Membantu Rekan Kerja.....	136
4. 18	Tanggapan Karyawan mengenai Berdiskusi	137
4. 19	Tanggapan Karyawan mengenai Aktif Berpendapat.....	137
4. 20	Rekapitulasi Tanggapan Responden Mengenai Self Confidence.....	138
4. 21	Tanggapan Karyawan mengenai Inisiatif Menciptakan Ide Baru	141
4. 22	Tanggapan Karyawan mengenai Keberanian Mengambil Resiko	142
4. 23	Tanggapan Karyawan mengenai Perhatian Kepada Rincian Pekerjaan	143
4. 24	Tanggapan Karyawan mengenai Kecermatan Dalam Bekerja.....	143
4. 25	Tanggapan Karyawan mengenai Kestabilan Dalam Mengerjakan Pekerjaan	144
4. 26	Rekapitulasi Tanggapan Responden Mengenai Budaya Organisasi	145
4. 27	Tanggapan Karyawan mengenai Taget Kerja	147
4. 28	Tanggapan Karyawan mengenai Tanggung Jawab	148
4. 29	Tanggapan Karyawan mengenai Komunikasi.....	149
4. 30	Tanggapan Karyawan mengenai Keinginan Diterima Dalam Kelompok.....	149
4. 31	Tanggapan Karyawan mengenai Pemimpin.....	150
4. 32	Tanggapan Karyawan mengenai Keteladanan	151
4. 33	Rekapitulasi Tanggapan Responden Mengenai Motivasi Kerja	151

4. 34	Tanggapan Karyawan mengenai Mengerjakan Pekerjaan Dengan Rapih	154
4. 35	Tanggapan Karyawan Mengenai Teliti Dalam Bekerja	155
4. 36	Tanggapan Karyawan mengenai Mengerjakan Pekerjaan Dengan Cepat.....	155
4. 37	Tanggapan Karyawan Mengenai Mengerjakan Pekerjaan Dengan Waktu Yang Ditentukan	156
4. 38	Tanggapan Karyawan mengenai Mengerjakan Pekerjaan Sesuai Dengan Waktu Yang Ditetapkan	157
4. 39	Tanggapan Karyawan Mengenai Waktu Dalam Melakukan Pekerjaan Lebih Cepat Dari Yang Ditentukan.....	158
4. 40	Tanggapan Karyawan mengenai Mendahulukan Pekerjaan Prioritas ..	159
4. 41	Tanggapan Karyawan Mengenai Mengerjakan Pekerjaan Dengan Efektif Dan Efisien	159
4. 42	Tanggapan Karyawan mengenai Efektifitas Dalam Melaksanakan Pekerjaan	160
4. 43	Tanggapan Karyawan Mengenai Mampu Membuat Keputusan	161
4. 44	Rekapitulasi Tanggapan Responden Mengenai Kinerja Karyawan	161
4. 45	Hasil Uji T Self Confidence Terhadap Motivasi Kerja	171
4. 46	Hasil Uji T Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Kerja	172
4. 47	Hasil Uji T Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	174
4. 48	Pengaruh Tidak Langsung Self Confidence Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja	175
4. 49	Pengaruh Tidak Langsung Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja	176

DAFTAR GAMBAR

No	Nama	Hal
2. 1	Paradigma Penelitian	81
3. 1	Garis Kontinum	103
3.2	Analisis Jalur	106
3.3	Model Hubungan Struktur 1	107
4. 1	Logo PT Bio Farma (Persero)	118
4. 2	Struktur Organisasi PT Bio Farma (Persero)	120
4. 3	Garis Kontinum Self Confidence	140
4. 4	Garis Kontinum Budaya Organisasi.....	146
4. 5	Garis Kontinum Motivasi Kerja.....	153
4. 6	Garis Kontinum Kinerja Karyawan.....	164
4. 7	Koefisien Jalur Pengaruh X_1 dan X_2 Terhadap Y.....	168
4. 8	Koefisien Jalur Pengaruh Y Terhadap Z	169
4. 9	Diagram Jalur Keseluruhan	170

DAFTAR LAMPIRAN

No	Nama	Hal
1	SK Pembimbing	208
2	Kartu Bimbingan.....	209
3	Kartu Bimbingan Perusahaan	210
4	Kartu Mengikuti SUP dan SA	211
5	Pra – Survei.....	212
6	Rancangan Kuesioner.....	214
7	Hasil Kuesioner	218
8	Hasil Output SPSS.....	228
9	Hasil Output LISREL.....	232
10	BAP Skripsi.....	238

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Corona Virus Disease-19 (*Covid-19*) merupakan penyakit yang disebabkan virus. Virus ini menyebabkan infeksi saluran pernafasan dengan gejala demam, batuk, dan sesak nafas. Berbagai usaha dilakukan untuk memerangi penyebaran virus corona ini. Salah satunya adalah dengan menerapkan protokol kesehatan. Tujuan diberlakukannya protokol kesehatan adalah untuk membantu masyarakat untuk dapat beraktivitas dengan aman dan tidak membahayakan kesehatan orang lain. Menurut penelitian (Cucinotta & Vanelli, 2020) Virus ini sangat cepat menyebar sampai ke seluruh dunia sehingga pada bulan Maret tahun 2020 World Health Organization (WHO) menyatakan bahwa *Covid-19* sudah menjadi pandemi yang menyebabkan memburuknya kesehatan.

Kesehatan merupakan hal penting bagi kehidupan manusia. Kesehatan yang berkualitas akan meningkatkan pertumbuhan ekonomi yang mudah dicapai. Kondisi kesehatan yang baik akan menciptakan peningkatan kualitas sumber daya manusia khususnya bagi masyarakat Indonesia. Menurut *World Health Organization* (WHO) bahwa kesehatan merupakan suatu kondisi fisik, mental dan sosial yang sejahtera secara utuh, dan bebas dari penyakit atau kelemahan (cacat) (Suci Artanti & Sapto Haryatmo, 2020: 59).

Selama Pandemi *Covid-19*, banyak perusahaan di dunia yang berlomba-lomba membuat vaksin untuk menangani penyebaran virus *covid-19*. Perusahaan tersebut diantaranya *Sinovac Biotech*, *AstraZeneca*, *Pfizer*, dan PT Bio Farma

Persero. PT Bio Farma Persero ini adalah satu-satunya produsen vaksin manusia di Indonesia dan merupakan produsen vaksin terbesar di Asia Tenggara. Dimana pada bulan Oktober 2022 secara resmi meluncurkan vaksin *covid-19* dalam negeri yang diberi nama dengan vaksin *IndoVac*. Hal ini dilakukan guna mendorong kemandirian dan mengurangi ketergantungan pada produk impor.

Walaupun PT Bio Farma Persero sempat menghentikan sementara produksi vaksin *IndoVac* karena belum adanya permintaan dari Kementerian Kesehatan yang disebabkan oleh ketersediaan stok vaksin yang masih mencukupi, tetapi saat ini vaksin *IndoVac* telah didistribusikan oleh PT Bio Farma Persero ke seluruh penjuru Indonesia dan berencana untuk dijual ke pasar ekspor.

Pada tahun 2020 PT Bio Farma Persero ini ditunjuk sebagai induk holding BUMN farmasi yang sahamnya masih dimiliki 100% oleh pemerintah, beranggotakan PT Kimia Farma dan PT Indofarma. Tujuan dari pembentukan holding ini adalah untuk memperkuat kemandirian industri farmasi nasional, meningkatkan ketersediaan produk dengan menciptakan inovasi bersama dalam penyediaan produk farmasi. Perusahaan pengobatan yang memberikan pelayanan kesehatan meliputi usaha promotif (promosi), preventif (pencegahan), dan kuratif (pengobatan).

Tabel 1.1
Produksi Vaksin Virus PT Bio Farma Persero

Tahun	Produksi Vaksin Virus	Keterangan
2022	2.252,30 Juta	Kenaikan
2021	1.690,11 Juta	Penurunan
2020	2.262,54 Juta	Kenaikan

Sumber : *Annual Report PT Bio Farma Persero Bandung, 2022*

Berdasarkan Tabel 1.1 produksi vaksin PT Bio Farma Persero Bandung tahun 2020 memberi kontribusi terbesar, yaitu mencapai 2.262,54 Juta dari nilai produksi pada tahun 2021 dan 2022. Jika dilihat pada masa pandemi *covid-19* industri kesehatan sangat diperlukan untuk menghindari virus, sehingga dapat menjalani hidup yang sehat. Vaksin bukanlah barang habis pakai ataupun barang komoditi yang dibutuhkan oleh setiap orang, namun sejauh ini tidak ada cara yang lebih murah dan efektif untuk mencegah penyakit infeksi selain vaksin.

Di sisi lain, pada tahun 2022 menurut (Kementrian Kesehatan, 2021) menyatakan bahwa jumlah kasus *Covid-19* di Indonesia telah mengalami penurunan. Masyarakat telah mendapatkan vaksin dosis kedua, dan masyarakat kini kembali mengunjungi tempat-tempat umum seperti pusat perbelanjaan, objek wisata, dan bandara. Selain itu, berdasarkan Instruksi Menteri Dalam Negeri Nomor 53 Tahun 2022 tentang Pencegahan dan Pengendalian *Covid-19* pada Masa Transisi Menuju Endemi menyatakan bahwa Pemberlakuan Pembatasan Kegiatan Masyarakat (PPKM) dinyatakan dihentikan.

Keberadaan sumber daya manusia didalam suatu perusahaan memegang peranan yang sangat penting, karena sumber daya manusia merupakan pemegang sekaligus penggerak setiap aktivitas dan kegiatan organisasi dalam mencapai suatu tujuan. Pencapaian tujuan memiliki pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang diinginkan hanya bisa didapat bila perusahaan memiliki sumber daya manusia yang sesuai dengan bidangnya.

Oleh karena itu, kemajuan perusahaan ditentukan pula oleh kualitas dan kapasitas sumber daya manusia di dalamnya. Semakin baik kualitas sumber daya

manusia yang dimiliki perusahaan maka akan semakin baik pula kinerja yang dihasilkan oleh sumber daya manusia dalam bekerja. Setiap perusahaan perlu meningkatkan sumber daya manusia yang dilihat dari kompetensi dan kompeten karyawan terhadap perusahaan agar kinerja yang dihasilkan meningkat, karena perusahaan yang maju adalah perusahaan yang menampilkan kinerja yang baik. Dapat dikatakan baik atau tidaknya suatu kinerja karyawan maka dapat dilihat pada Tabel 1.2 persentase Sistem Manajemen Kinerja sebagai berikut :

Tabel 1.2
Sistem Manajemen Kinerja Karyawan PT. Bio Farma Persero Bandung

Klasifikasi	Rentang Nilai SMK	Keterangan
A	100%	Sangat Baik
B+	97,5%-99%	Baik Sekali
B	92,5%-97,4%	Baik
B-	81%-92,4%	Kurang Baik
C	70%-80%	Cukup
D	55%-69%	Kurang
E	<55%	Nihil

Sumber: Data Internal PT Bio Farma Persero, 2023

Tabel 1.2 diatas menjelaskan klasifikasi penilaian kinerja PT Bio Farma Persero. Dengan beberapa persentase rentang nilai yang diberikan keterangan. Kinerja sering terjadi adanya masalah-masalah yang timbul pada kalangan karyawan, keahlian yang diperlukan oleh seorang karyawan untuk melaksanakan suatu proses kinerja sering kali terlalu diremehkan. Karyawan BUMN tunduk pada peraturan perundang-undangan di bidang ketenagakerjaan seperti UU 13/2003 hak dan kewajiban karyawan diatur didalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2003.

Kinerja merupakan gambaran mengenai sejauh mana keberhasilan atau kegagalan perusahaan dalam menjalankan tugas dan fungsi pokok dalam rangka mewujudkan saran, tujuan, visi, dan misinya. Dengan kata lain, kinerja merupakan prestasi yang dapat dicapai oleh perusahaan dalam periode tertentu. Pada dasarnya kinerja karyawan seringkali ditandai oleh kemampuan karyawan dalam berkerja atau kualitas kerja, ketepatan waktu dalam menyelesaikan tugas, pemberian ide atau gagasan dalam berorganisasi (inisiatif) dan kemampuan yang dimiliki untuk memanfaatkan sumber daya atau potensi.

Untuk mengetahui lebih jauh mengenai fenomena yang menjadikan bahan acuan penulis dalam melakukan penelitian ini adalah adanya kecenderungan dimana kinerja karyawan yang masih rendah atau kurang optimal terhadap pencapaian kinerja tersebut dan tidak dapat mempertahankan pencapaian target kinerja yang baik pada perusahaan. Pada kenyataannya saat ini, berdasarkan data sekunder yang penulis dapatkan menemukan indikasi kurang optimalnya kinerja tahun 2023 di PT Bio Farma Persero dapat dilihat berdasarkan data ranking penilaian kinerja karyawan di bidang kesehatan pada Tabel 1.3 sebagai berikut :

Tabel 1.3
Rekapitulasi Ranking Penilaian Kinerja Karyawan

No	Perusahaan	Nilai		Standard (%)
		Angka	Kategori	
1	PT Kimia Farma	93,4	B	100%
2	PT Indofarma	81,2	B-	100%
3	PT Bio Farma	78,7	C	100%

Sumber: Data Internal PT Bio Farma Persero, 2023

Tabel 1.3 menunjukkan bahwa kinerja karyawan PT Bio Farma Persero belum mencapai target angka 78,7 dan termasuk kategori cukup (C), artinya penilaian kerjanya masih kurang optimal jika dibandingkan dengan perusahaan PT Kimia Farma dan PT Indofarma. Hal tersebut akan menghambat perusahaan untuk mencapai tujuan. Untuk itu memperhatikan kinerja karyawannya merupakan hal penting yang harus dimiliki oleh setiap perusahaan.

Penulis merasakan data sekunder masih kurang untuk itu penulis jadikan sebagai landasan pelaksanaan penelitian, oleh karena itu untuk mengetahui gambaran kinerja karyawan pada PT Bio Farma Persero Bandung penulis melakukan pra survey dengan menyebarkan kuesioner pada 30 karyawan bagian *human capital* sebagai sampel. Berikut data yang diperoleh penulis mengenai kinerja karyawan di PT Bio Farma Persero Bandung dilihat di Tabel 1.4 :

Tabel 1.4
Hasil Pra-Survey Kinerja Karyawan Pada PT Bio Farma Persero Bandung

No	Dimensi	Frekuensi					Jumlah Responden	Jumlah Skor	Rata-Rata
		STS (1)	TS (2)	KS (3)	S (4)	SS (5)			
1.	Kualitas	3	7	8	8	4	30	93	3,10
2.	Kuantitas	2	7	9	7	5	30	96	3,20
3.	Tanggung Jawab	0	7	12	5	6	30	100	3,33
4.	Kerjasama	0	4	15	7	4	30	101	3,37
5.	Inisiatif	1	5	12	9	3	30	98	3,27
Skor Rata-Rata		6	30	56	36	22	150	488	3,25
Jumlah Skor = Nilai x Frekuensi									
Rata-rata = Jumlah Skor : Jumlah Karyawan (30)									
Skor Rata-rata = Jumlah Rata-rata : Jumlah Pernyataan									

Sumber: Hasil Olah Data Kuisisioner Pra-Survey (2024)

Berdasarkan Tabel 1.4 dari hasil kuisisioner pra-survey mengenai kinerja karyawan yang dilakukan pada PT Bio Farma Persero Bandung, menunjukkan

variabel kinerja karyawan dengan hasil skor rata-rata secara keseluruhan sebesar 3,25 yang masuk ke dalam kategori kurang baik, dengan skor tertinggi terdapat pada dimensi kerjasama sebesar 3,37 dan skor terendah terdapat pada dimensi kualitas sebesar 3,10.

Selain menyebarkan kuisisioner, penulis juga melakukan wawancara kepada salah satu karyawan PT Bio Farma Persero Bandung pada divisi *human capital* dan mendapatkan pernyataan bahwa para karyawan dalam mengerjakan pekerjaan terkadang kurang teliti dikarenakan waktu pekerjaan yang sedikit dan tugas yang begitu padat.

Menurunnya kinerja karyawan dapat menjadi masalah terhadap perusahaan karena akan menghambat berjalannya suatu tujuan. Banyak cara yang harus dilakukan perusahaan untuk meningkatkan kinerja karyawannya. Misalnya dengan menciptakan lingkungan yang nyaman, memberikan motivasi kepada pegawai, memberikan kompensasi sesuai dengan seharusnya dan pembagian tugas yang adil sesuai jabatannya.

Berdasarkan fenomena diatas, maka dapat diketahui bahwa kinerja karyawan PT Bio Farma Persero Bandung kurang optimal. Oleh karena itu perlu diketahui faktor-faktor bermasalah yang dapat mempengaruhi atau berdampak buruk terhadap kinerja karyawan.

Peneliti sebelumnya telah melakukan wawancara dan menyebar kuisisioner pendahuluan kepada 30 karyawan, PT Bio Farma Persero Bandung tersebut yang menunjukkan hasil skor jawaban terendah dari pernyataan-pernyataan mengindikasi

adanya permasalahan-permasalahan yang mempengaruhi kinerja karyawan yang terjadi, dapat dilihat pada Tabel 1.5 berikut :

Tabel 1.5
Hasil Pra-Survey Faktor-Faktor yang Diduga Mempengaruhi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Bio Farma Persero Bandung

Variabel	Dimensi	Frekuensi					Jumlah Skor	Skor Rata-Rata
		STS (1)	TS (2)	KS (3)	S (4)	SS (5)		
Kompetensi	Pengetahuan	0	1	18	7	4	104	3,47
	Keterampilan	0	3	16	6	5	103	3,43
	Sikap	0	0	20	5	5	105	3,50
Skor Rata-rata Kompetensi								3,47
Karakteristik	Otonomi	0	1	15	10	4	107	3,57
	Variasi Pekerjaan	0	0	18	10	2	104	3,47
	Identitas Tugas	0	2	17	7	4	103	3,43
	Signifikasni Tugas	0	1	17	9	3	104	3,47
	Umpan Balik	0	1	17	7	5	106	3,53
Skor Rata-rata Karakteristik								3,49
Komitmen Organisasi	Komitmen Afektif	0	1	20	3	6	104	3,47
	Komitmen berkelanjutan	0	0	23	1	6	103	3,43
	Komitmen Normatif	0	1	16	8	5	107	3,57
Skor Rata-rata Komitmen Organisasi								3,49
Kepemimpinan	Tipe Direktif	0	2	17	5	6	105	3,50
	Tipe Suportif	0	2	15	8	5	106	3,53
	Tipe Partisipatif	1	2	14	9	4	103	3,43
	Tipe Berorientasi Prestasi	0	1	17	5	7	108	3,60
Skor Rata-rata Kepemimpinan								3,52
Disiplin Kerja	Frekuensi Kehadiran	0	0	15	7	8	113	3,77
	Tingkat Kewaspadaan	0	0	20	7	3	103	3,43
	Ketaatan pada standar kerja	0	0	21	5	4	103	3,43
	Kertaatan terhadap peraturan kerja	0	1	17	6	6	107	3,57
	Etika kerja	0	1	20	5	4	102	3,40
Skor Rata-rata Disiplin Kerja								3,52
Lingkungan Kerja	Lingkungan Fisik	0	0	18	4	8	110	3,67
	Lingkungan Non Fisik	0	0	18	7	5	107	3,57
Rata-Rata Lingkungan Kerja								3,62
Beban Kerja	Tuntutan Fisik	0	2	15	6	7	108	3,60
	Tuntutan Tugas	2	1	15	5	7	104	3,47
Rata-Rata Beban Kerja								3,53
Motivasi	Kebutuhan Untuk Berpretasi	1	5	13	4	7	101	3,37

Variabel	Dimensi	Frekuensi					Jumlah Skor	Skor Rata-Rata
		STS (1)	TS (2)	KS (3)	S (4)	SS (5)		
	Kebutuhan Berafiliasi	2	4	11	8	5	100	3,33
	Kebutuhan Untuk Berkuasa	2	5	13	4	6	97	3,23
Skor Rata-rata Motivasi								3,31
Kompensasi	Kompensasi Langsung	0	0	17	9	4	107	3,57
	Kompensasi tidak langsung	0	0	21	5	4	103	3,43
Skor Rata-rata Kompensasi								3,50
Kebijakan	Capaian SKP Bulanan	0	2	14	5	9	111	3,70
	Kehadiran Pegawai	0	1	13	7	9	114	3,80
Skor Rata-rata Kebijakan								3,75
Jumlah Skor = Nilai x Frekuensi								
Rata-rata = Jumlah Skor : Jumlah Karyawan (30)								
Skor Rata-rata = Jumlah Rata-rata : Jumlah Pernyataan								

Sumber: Hasil Olah Data Kuesioner Pra-Survey Oleh Penulis (2024)

Berdasarkan Tabel 1.5 dari data hasil pra-survey tersebut mengenai faktor-faktor yang diduga dapat mempengaruhi kinerja karyawan PT Bio Farma Persero Bandung, terdapat variabel motivasi kerja dengan hasil skor rata-rata secara keseluruhan sebesar 3,31 yang artinya tingkat motivasi kerja PT Bio Farma Persero Bandung mempengaruhi kinerja karyawan yang kurang baik, sehingga karyawan merasa memiliki kualitas yang kurang baik. Adapun penelitian dari Andini Nur Fatimah (2018: 223) bahwa motivasi kerja pada karyawan PT Bio Farma hanya sebesar 6,03% dengan indikator peningkatan karyawan yang mengindikasikan bahwa pimpinan kurang *men-support* untuk pengembangan karyawan.

Faktor pertama yang diduga berpengaruh pada peningkatan kinerja karyawan adalah motivasi kerja. Motivasi kerja merupakan dorongan atau daya penggerak yang timbul dalam diri individu untuk melakukan sesuatu, motivasi kerja timbul karena adanya rangsangan berupa kebutuhan baik materil maupun non materil yang harus dipenuhi untuk mencapai kepuasan.

Bentuk motivasi kerja merupakan masalah kompleks dalam perusahaan, karena kebutuhan dan keinginan setiap anggota karyawan berbeda-beda. Hal tersebut tidak terlepas dari setiap karyawan selalu memberikan yang terbaik untuk perusahaan kedepannya, maka perusahaan harus memberikan motivasi kepada karyawan dalam bentuk memberikan gaji yang layak, jaminan kesehatan, kondisi kerja yang kondusif serta penghargaan atas kinerja yang baik.

Penulis melakukan pra-survey dengan menyebarkan kuisisioner kepada 30 karyawan PT Bio Farma Persero Bandung sebagai sampel, untuk mengetahui dan mengukur bagaimana motivasi kerja. Hasil dari Pra-survey dapat dilihat pada Tabel 1.6 berikut :

Tabel 1.6
Hasil Pra-Survey Motivasi Kerja PT Bio Farma Persero Kota Bandung

No	Dimensi	Frekuensi					Total Skor	Skor Rata-Rata
		STS (1)	TS (2)	KS (3)	S (4)	SS (5)		
1	Kebutuhan Untuk Berprestasi	1	5	13	4	7	101	3,37
2	Kebutuhan Berafiliasi	2	4	11	8	5	100	3,33
3	Kebutuhan Untuk Berkuasa	2	5	13	4	6	97	3,23
Skor Rata-rata Motivasi Kerja								3,31
Jumlah Skor = Nilai x Frekuensi								
Rata-rata = Jumlah Skor : Jumlah Karyawan (30)								
Skor Rata-rata = Jumlah Rata-rata : Jumlah Pernyataan								

Sumber: Hasil Olah Data Kuesioner Pra-Survey Oleh Penulis (2024)

Berdasarkan Tabel 1.6 dari hasil kuisisioner pra-survey mengenai motivasi kerja yang dilakukan pada PT Bio Farma Persero Bandung, menunjukkan variabel motivasi kerja dengan hasil skor rata-rata secara keseluruhan sebesar 3,31 yang masuk ke dalam kategori kurang baik, dengan skor tertinggi terdapat pada dimensi kebutuhan untuk berprestasi sebesar 3,37 dan skor terendah terdapat pada dimensi kebutuhan untuk berkuasa sebesar 3,23.

Berdasarkan hasil wawancara kepada salah satu karyawan PT Bio Farma Persero Bandung pada divisi *human capital* mengatakan bahwa kurangnya motivasi kerja disebabkan oleh kurangnya kesempatan untuk pertumbuhan dan pengembangan karir karena tidak ada kesempatan yang diberikan perusahaan untuk menduduki posisi tertentu.

Penulis melakukan pra-survey dengan menyebarkan kuesioner kepada 30 karyawan PT Bio Farma Persero Bandung sebagai sampel, untuk mengetahui dan mengukur apa saja faktor – faktor yang mempengaruhi motivasi kerja. Hasil dari pra-survey dapat dilihat sebagai berikut:

Tabel 1.7
Hasil Pra-Survey Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Motivasi Kerja PT Bio Farma Persero Kota Bandung

No	Variabel	Frekuensi					Total Skor	Skor Rata-Rata
		STS (1)	TS (2)	KS (3)	S (4)	SS (5)		
1	Sikap terhadap Pekerjaan	2	9	13	3	3	115	4,03
2	<i>Self-Confidence</i>	3	4	9	9	5	99	3,30
3	Kepuasan	2	2	5	11	10	115	3,83
4	Pengawasan	2	1	6	12	8	110	3,67
5	Budaya Organisasi	2	6	11	6	5	96	3,20
6	Gaji	3	5	5	10	7	103	3,43
7	Kepemimpinan	0	10	3	11	6	10,3	3,43
Skor Rata-rata faktor yang mempengaruhi Motivasi Kerja							3,56	
Jumlah Skor = Nilai x Frekuensi								
Rata-rata = Jumlah Skor : Jumlah Karyawan (30)								
Skor Rata-rata = Jumlah Rata-rata : Jumlah Pernyataan								

Sumber: Hasil Olah Data Kuesioner Pra-Survey Oleh Penulis (2024)

Berdasarkan Tabel 1.7 dari data hasil pra-survey tersebut mengenai faktor-faktor yang diduga dapat mempengaruhi motivasi kerja PT Bio Farma Persero Bandung, terdapat variabel *self-confidence* dengan skor rata-rata sebesar 3,30 dan budaya organisasi dengan skor rata-rata sebesar 3,20. Hal ini menjadi faktor yang

bermasalah pada peningkatan kinerja karyawan. Pada kebiasaan pegawai yang kurang baik menjadikan kinerja karyawan menurun hal tersebut dikarenakan kurangnya kepercayaan diri dari para pegawai, kurangnya perhatian mengakibatkan menurunnya kualitas karyawan dan kurangnya semangat dalam bekerja.

Penelitian Junita Sari (2020: 32) menyatakan bahwa motivasi dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan sebesar 0,553 dari nilai regresi korelasi artinya secara bersama-sama budaya organisasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan memiliki kontribusi.

Karyawan harus mendukung apa yang menjadi visi dan misi perusahaan agar tujuan perusahaan dapat tercapai, hal tersebut tidak terlepas dari faktor internal karyawan dengan salah satunya memiliki kepercayaan diri (*self-confidence*). Tidak diragukan karyawan PT Bio Farma Persero Bandung memiliki kepercayaan diri (*self-confidence*), dapat bertindak mandiri dengan membuat suatu pilihan dan mengambil keputusan dengan sendirinya, seperti membangun hubungan atau relasi dengan setiap karyawan, dan mempunyai sikap bertanggung jawab (Fariz Ramadhan, 2022: 1262).

Self-confidence adalah keyakinan bahwa seseorang mampu menanggulangi suatu masalah dengan situasi terbaik dan dapat memberikan sesuatu yang menyenangkan bagi orang lain. Namun kepercayaan diri yang dimiliki karyawan ini tidaklah sama atau berbeda-beda yang dapat dilihat dari perbedaan kecerdasan dan kemampuan yang dimiliki karyawan seperti beberapa karyawan kerap melakukan kesalahan dalam bekerja (Sihotang & Wulandari, 2020: 575). Nilai-nilai, asumsi, kebiasaan organisasi yang dikembangkan oleh pendiri, pemimpin,

kepada anggota organisasi harus disosialisasikan dan diajarkan sehingga mempengaruhi pola pikir, sikap, dan perilaku karyawan dalam memproduksi produk dan melayani konsumen demi mencapai tujuan organisasi, sehingga budaya organisasi diterapkan dengan baik.

Penulis melakukan pra-survey dengan menyebarkan kuisioner kepada 30 karyawan PT Bio Farma Persero Bandung sebagai sampel, untuk mengetahui dan mengukur bagaimana *self-confidence*. Hasil dari Pra-survey dapat dilihat pada Tabel 1.8 berikut :

Tabel 1.8
Hasil Pra-Survey *Self-Confidence* Karyawan PT Bio Farma Persero Bandung

No	Dimensi	Frekuensi					Total Skor	Skor Rata-Rata
		STS (1)	TS (2)	KS (3)	S (4)	SS (5)		
1.	Percaya Diri	3	4	9	9	5	99	3,30
2.	Bertindak Mandiri	0	5	16	6	3	97	3,23
3.	Memiliki Konsep Diri yang Positif	2	6	12	3	7	97	3,23
4.	Berani Mengemukakan Pendapat	1	6	11	6	6	100	3,33
Skor Rata-rata <i>Self-Confidence</i>								3,28
Jumlah Skor = Nilai x Frekuensi								
Rata-rata = Jumlah Skor : Jumlah Karyawan (30)								
Skor Rata-rata = Jumlah Rata-rata : Jumlah Pernyataan								

Sumber: Hasil Olah Data Kuesioner Pra-Survey Oleh Penulis (2024)

Berdasarkan Tabel 1.8 dari hasil kuisioner pra-survey mengenai *self-confidence* yang dilakukan pada PT Bio Farma Persero Bandung, menunjukkan variabel *self-confidence* dengan hasil skor rata-rata secara keseluruhan sebesar 3,28 yang masuk ke dalam kategori kurang baik, dengan skor tertinggi pada dimensi berani mengemukakan pendapat sebesar 3,33 dan skor terendah memiliki dua dimensi yaitu pada dimensi bertindak mandiri dan memiliki konsep diri yang positif keduanya sebesar 3,23.

Hasil dari wawancara kepada salah satu karyawan PT Bio Farma Persero Bandung pada divisi *human capital* mengenai variabel *self-confidence* yaitu karyawan kurang berani dalam berbicara mengenai hasil kerja yang dilakukan dikarenakan tidak yakin akan kemampuan diri sendiri. Karyawan juga menyatakan bahwa tidak adanya ketegasan dari pimpinan terhadap karyawan ketika bekerja.

Perusahaan yang mempunyai kualitas dan kuantitas yang baik dapat mendukung karyawan meningkatkan kinerjanya. Sumber daya yang kompeten adalah sumber daya manusia yang memiliki kompetensi tertentu seperti pengetahuan, keterampilan, sikap dan perilaku yang nantinya dibutuhkan untuk menunjang keberhasilan pekerjaannya. Semua karyawan harus memiliki sifat percaya diri akan kemampuan pengetahuan dan keterampilan/kecakapan yang dimiliki oleh karyawan. Dengan demikian tujuan instansi akan lebih mudah dicapai apabila karyawan ditempatkan pada posisi yang sesuai dengan kompetensinya.

Kepercayaan diri adalah keyakinan seseorang bahwa seseorang itu mampu mengatasi suatu permasalahan dengan situasi terbaik mereka. Kepercayaan diri adalah karakteristik seseorang yang di dalamnya terdapat keyakinan akan kemampuan dirinya dan mampu mengembangkan dirinya sebagai pribadi yang mampu mengatasi suatu masalah dengan situasi terbaik.

Di dalam lingkungan perusahaan, banyak karyawan yang masih merasa kurang percaya diri. Hal ini mungkin disebabkan oleh berbagai faktor, mulai dari kurangnya pengalaman dalam pekerjaan hingga rasa tidak percaya diri akibat perbandingan dengan rekan kerja yang dianggap lebih mampu. Selain itu, tekanan

dari atasan atau ekspektasi yang tinggi juga bisa menjadi faktor utama yang mempengaruhi tingkat kepercayaan diri seseorang di dalam instansi.

Selain *self-confidence*, budaya organisasi juga menjadi faktor yang diduga berpengaruh pada peningkatan kinerja karyawan. Budaya organisasi menjadi salah satu aspek yang sangat berarti dalam mempengaruhi tingkat kinerja karyawan didalam perusahaan, jika keadaan budaya didalam sebuah organisasi kondusif maka dapat mendukung organisasi dalam memperoleh tujuan. Budaya organisasi yang ada pada perusahaan secara tidak sadar dapat membimbing pola pikir dan perilaku serta membuat karyawan dapat mengambil keputusan.

Penulis melakukan pra-survey dengan menyebarkan kuisioner kepada 30 karyawan PT Bio Farma Persero Bandung pada divisi *human capital* sebagai sampel, untuk mengetahui dan mengukur bagaimana budaya organisasi. Hasil dari Pra-survey dapat dilihat pada Tabel 1.9 berikut :

Tabel 1.9
Hasil Pra Survey Budaya Organisasi Karyawan PT Bio Farma Persero Bandung

No	Dimensi	Frekuensi					Total Skor	Skor Rata-Rata
		STS (1)	TS (2)	KS (3)	S (4)	SS (5)		
1.	Inovasi dan Pengambilan Risiko	1	8	7	7	7	101	3,37
2.	Perhatian Hal Rinci	2	6	11	6	5	96	3,20
3.	Kemantapan	1	7	7	10	5	101	3,32
Skor Rata-rata Budaya Organisasi								3,31
Jumlah Skor = Nilai x Frekuensi								
Rata-rata = Jumlah Skor : Jumlah Karyawan (30)								
Skor Rata-rata = Jumlah Rata-rata : Jumlah Pernyataan								

Sumber: Hasil Olah Data Kuesioner Pra-Survey Oleh Penulis (2024)

Berdasarkan Tabel 1.9 dari hasil kuisioner pra-survey mengenai budaya organisasi yang dilakukan pada PT Bio Farma Persero Bandung, menunjukkan

budaya organisasi dengan hasil skor rata-rata secara keseluruhan sebesar 3,31 yang masuk ke dalam kategori kurang baik, dengan skor tertinggi terdapat pada dimensi inovasi dan pengambilan risiko sebesar 3,37 dan skor terendah terdapat pada dimensi perhatian hal rinci sebesar 3,20.

Melalui informasi yang didapat dari hasil wawancara kepada salah satu karyawan PT Bio Farma Persero Bandung pada divisi *human capital*, ditemukan permasalahan bahwa kurangnya memperhatikan pada hal-hal yang rinci dan karyawan juga kurang melakukan inovasi dan berani mengambil risiko. Hal ini menjadi sorotan utama yang perlu ditangani untuk memajukan kemajuan perusahaan ke depan.

Berdasarkan hasil pra-survey mengenai kinerja karyawan yang ada di PT Bio Farma Persero Bandung, diduga dimensi *self-confidence*, budaya organisasi, dan motivasi kerja menjadi faktor yang mempengaruhi menurunnya kinerja karyawan. Selain itu *research gap* yang diperoleh dari beberapa penelitian sebelumnya, mengenai pengaruh *self-confidence* dan budaya organisasi terhadap motivasi kerja serta dampaknya pada kinerja karyawan. Sehingga penelitian ini mengisi *literature* penelitian sebelumnya dengan variabel motivasi kerja sebagai variabel *intervening*. Dan setelah melakukan penyebaran kuisisioner ke perusahaan yang terkait dengan variabel penelitian bahwa PT Bio Farma Persero Bandung mendapatkan hasil yang rendah, hal ini menjadikan alasan penulis memilih sebagai objek penelitian. Untuk dapat memenuhi kebutuhan perusahaan kinerja karyawan sangatlah penting terhadap motivasi kerja yang dipengaruhi oleh *self-confidence* dan budaya organisasi. Maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian lebih jauh

dengan mengambil judul “**Pengaruh *Self-confidence* dan Budaya Organisasi terhadap Motivasi Kerja serta Dampaknya pada Kinerja Karyawan PT Bio Farma Persero Bandung**” dengan harapan agar mengetahui bagaimana keadaan yang sebenarnya terdapat pada PT Bio Farma Persero Bandung.

1.2 Identifikasi dan Rumusan Masalah Penelitian

Identifikasi dan rumusan masalah diajukan untuk merumuskan dan menjelaskan permasalahan yang terdapat didalam penelitian ini, permasalahan tersebut meliputi *Self-Confidence*, Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, serta Kinerja pada Karyawan. Identifikasi masalah ini diperoleh dari latar belakang penelitian yang telah diuraikan sebelumnya sedangkan rumusan masalah menggambarkan permasalahan yang akan diteliti pada penelitian ini.

1.2.1 Identifikasi Masalah

Identifikasi masalah merupakan cakupan atau lingkup masalah yang akan diteliti. Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan sebelumnya, maka peneliti merumuskan ke dalam bentuk pernyataan-pernyataan sebagai berikut:

1. *Self-Confidence*
 - a. Rendahnya keberanian karyawan dalam berbicara mengenai hasil kerja yang dilakukan dikarenakan tidak yakin pada kemampuan diri sendiri sehingga karyawan tidak dapat bertindak mandiri.
 - b. Karyawan kurang memiliki konsep diri yang positif terhadap perusahaan.

2. Budaya Organisasi

- a. Terbatasnya inovasi karyawan sehingga tidak berani mengambil risiko yang menyebabkan karyawan kurang berani terhadap keputusan yang diambilnya.
- b. Rendahnya kepedulian karyawan terhadap hal-hal rinci pada tujuan perusahaan.

3. Motivasi Kerja

- a. Kurangnya kesempatan untuk pertumbuhan dan pengembangan karir karena tidak ada kesempatan yang diberikan perusahaan untuk menduduki posisi tertentu.
- b. Partisipasi beberapa karyawan dalam kegiatan perusahaan tidak terlalu memberikan motivasi, karena motivasi kerja yang dimiliki karyawan hanya untuk menggugurkan pekerjaan semata sesuai target.

4. Kinerja Karyawan

- a. Kurangnya ketelitian karyawan dalam bekerja yang menyebabkan pekerjaan yang kurang rapih.
- b. Rendahnya kualitas karyawan dalam mengerjakan pekerjaan dikarenakan waktu pekerjaan yang sedikit dan tugas yang begitu padat.

1.2.2 Rumusan Masalah Penelitian

Rumusan masalah yang dibuat berdasarkan latar belakang yang telah dijelaskan sebelumnya, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah untuk

mengetahui dan menganalisis bagaimana tanggapan karyawan PT Bio Farma Persero mengenai:

1. *Self-confidence* karyawan PT Bio Farma Persero Bandung.
2. Budaya organisasi PT Bio Farma Persero Bandung.
3. Motivasi kerja PT Bio Farma Persero Bandung.
4. Kinerja karyawan PT Bio Farma Persero Bandung.
5. Seberapa besar pengaruh *self-confidence* dan budaya organisasi terhadap motivasi kerja PT Bio Farma Persero Bandung.
6. Seberapa besar pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PT Bio Farma Persero Bandung.

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dirangkum di atas, adapun tujuan-tujuan yang ingin dicapai diantaranya adalah untuk mengetahui dan menganalisis mengenai:

1. *Self-confidence* karyawan PT Bio Farma Persero Bandung.
2. Budaya organisasi PT Bio Farma Persero Bandung.
3. Motivasi kerja PT Bio Farma Persero Bandung.
4. Kinerja karyawan PT Bio Farma Persero Bandung.
5. Seberapa besar pengaruh *self-confidence* dan budaya organisasi terhadap motivasi kerja PT Bio Farma Persero Bandung.
6. Seberapa besar pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PT Bio Farma Persero Bandung.

1.4 Kegunaan Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan hasil yang positif dan bermanfaat bagi pihak-pihak yang berkepentingan yang akan menggunakan penelitian ini. Semua hasil yang diperoleh dalam penelitian ini diharapkan dapat memberikan kegunaan baik kegunaan secara teoritis, maupun kegunaan secara praktis, seperti yang akan dipaparkan berikut:

1.4.1 Kegunaan Teoritis

Kegunaan teoritis dalam penelitian ini dapat memberikan informasi, dan referensi dalam penelitian di bidang kajian manajemen sumber daya manusia, khususnya kajian tentang *self-confidence*, budaya organisasi, motivasi kerja, dan kinerja karyawan. Adapun kegunaan teoritis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Dapat memperkaya konsep atau teori perkembangan ilmu manajemen sumber daya manusia, khususnya yang berkaitan dengan *self-confidence* dan budaya organisasi terhadap motivasi kerja serta dampaknya pada kinerja karyawan.
2. Dapat dijadikan bahan diskusi serta dapat digunakan sebagai informasi penelitian selanjutnya.
3. Sebagai alat studi banding antara teori yang diberikan dalam perkuliahan dengan fakta yang ada di dunia kerja.

1.4.2 Kegunaan Praktis

Kegunaan praktis yang diperoleh dari pelaksanaan penelitian ini adalah diharapkan dapat memberikan manfaat dalam perspektif perusahaan atau instansi. Adapun kegunaan praktis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagi Penulis

Dapat menambah wawasan dan pengetahuan khususnya dalam bidang kajian manajemen sumber daya manusia serta memberikan gambaran serta informasi yang berkaitan dengan *self-confidence*, budaya organisasi, motivasi kerja, dan kinerja karyawan.

2. Bagi Perusahaan

Hasil dari apa yang telah penulis teliti bisa menjadi masukan atau saran, dalam menghadapi persoalan motivasi kerja dan kinerja karyawan baik di perusahaan maupun instansi, sehingga dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan di masa yang akan datang menjadi lebih baik.

3. Bagi Pihak Lain

Hasil penelitian ini dapat memberikan informasi yang bermanfaat dan sebagai bahan referensi tambahan untuk menggambarkan penelitian ilmiah yang akan dilakukan selanjutnya.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

Kajian pustaka merupakan salah satu bagian yang ada dalam suatu penulisan karya ilmiah yang berisi tentang teori-teori, hasil penelitian dan publikasi umum yang berhubungan dengan masalah-masalah penelitian. Kajian pustaka dari suatu penelitian sering disebut sebagai studi literatur atau tinjauan pustaka, di mana didalamnya memaparkan landasan teori baik secara umum maupun secara khusus yang berkaitan dengan permasalahan dan variabel yang diteliti.

Kajian pustaka ini diperlukan agar penelitian yang dilakukan mempunyai dasar teori yang kokoh. Teori yang akan dikemukakan dalam sub bab ini adalah teori yang berkaitan dengan permasalahan yang diangkat yaitu *self-confidence*, budaya organisasi, motivasi kerja, dan kinerja karyawan. Sehingga konsep dan teori tersebut dapat dijadikan sebagai dasar melakukan sebuah perumusan hipotesis, penyusunan instrumen penelitian dan dapat menjadi dasar ketika melakukan pembahasan mengenai hasil penelitian.

2.1.1 Manajemen

Manajemen merupakan bagian paling penting pada setiap perusahaan untuk mencapai tujuan, dengan adanya manajemen, tujuan jangka pendek, menengah dan panjang perusahaan memiliki peluang besar untuk berhasil tercapai. Secara umum,

manajemen merupakan suatu proses dalam perusahaan atau organisasi dengan memanfaatkan sumber daya manusia untuk mencapai tujuannya.

Menurut William J. Brynes (2018:16) “*Management is much more than simply knowing what to do, we also need to know why we do what we do, we need theoretical foundations and fundamental principles that drive our action*”. Terjemahan: “Manajemen lebih dari sekadar mengetahui apa yang harus dilakukan, kita juga perlu mengetahui mengapa kita melakukan apa yang kita lakukan, kita membutuhkan dasar-dasar teoritis dan prinsip-prinsip dasar yang mendorong tindakan kita”.

Danny Samson, *et al* (2020:2) menyatakan bahwa definisi manajemen sebagai berikut: “*Management is the achievement of organizational goals in an effective and efficient manner through planning, organizing, leading, and controlling organizational resources*”. Terjemahan: “Manajemen adalah pencapaian tujuan organisasi dengan cara yang efektif dan efisien melalui perencanaan, pengorganisasian, memimpin, dan mengendalikan sumber daya organisasi.”

Sedangkan menurut Hasibuan (2020:10) mengatakan bahwa manajemen adalah sebuah ilmu dan seni yang mengatur sebuah proses bagaimana memanfaatkan sumber daya manusia serta sumber lainnya yang ada pada perusahaan untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya baik secara efektif maupun efisien.

Sehingga berdasarkan definisi manajemen diatas disimpulkan bahwa manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan

pengawasan untuk menggerakkan sumber daya manusia demi mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

2.1.1.2 Fungsi Manajemen

Secara umum fungsi-fungsi manajemen adalah elemen-elemen dasar yang selalu ada dan melekat di dalam proses manajemen yang akan dijadikan acuan oleh manajer dalam melaksanakan kegiatan untuk mencapai tujuan. William J. Brynes (2018:18) menyatakan bahwa ada lima fungsi manajemen, sebagai berikut:

1) *Planning* (Perencanaan)

Perencanaan adalah proses menentukan tujuan dan merumuskan langkah-langkah atau tindakan yang perlu dilakukan untuk mencapai tujuan tersebut.

2) *Organizing* (Pengorganisasian)

Pengorganisasian adalah proses mengatur dan mengelompokkan sumber daya, baik manusia maupun material, untuk melaksanakan rencana yang telah dibuat.

3) *Assembling Resources* (Pengumpulan Sumber Daya)

Pengumpulan sumber daya melibatkan identifikasi dan pengadaan semua sumber daya yang diperlukan untuk melaksanakan rencana.

4) *Directing* (Pengarahan)

Pengarahan adalah proses memimpin, memotivasi, dan membimbing anggota organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

5) *Controlling* (Pengawasan)

Pengawasan adalah proses pemantauan dan evaluasi kinerja untuk memastikan bahwa semua berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.

Berbeda halnya dengan yang dikemukakan oleh Danny Samson, *et al* (2020:4), fungsi manajemen terdiri dari:

1) *Planning* (Perencanaan)

Perencanaan adalah proses menentukan tujuan organisasi dan cara terbaik untuk mencapainya.

2) *Organizing* (Pengorganisasian)

Pengorganisasian adalah proses mengatur sumber daya dan aktivitas untuk mencapai tujuan organisasi.

3) *Leading* (Pengarahan)

Pengarahan adalah proses memimpin, memotivasi, dan mengawasi karyawan untuk mencapai tujuan organisasi.

4) *Controlling Organizational Resources* (Pengawasan Sumber Daya Organisasi)

Pengawasan adalah proses memantau dan mengevaluasi aktivitas organisasi untuk memastikan bahwa sumber daya digunakan secara efisien dan tujuan tercapai.

Sedangkan fungsi manajemen yang dikemukakan oleh Hasibuan (2020:15) sebagai berikut:

1) Perencanaan

Fungsi ini merupakan awal dari kegiatan manajemen di mulai. Proses perencanaan ini berisi tentang hal apa saja yang menjadi target ataupun tujuan yang ingin dicapai serta langkah apa saja yang akan dibuat untuk pencapaian tersebut.

2) Pengorganisasian

Pengorganisasian merupakan aktivitas yang meliputi proses mengelompokkan sumber daya yang digunakan organisasi untuk mencapai tujuannya dan selanjutnya melakukan proses mengidentifikasi tugas yang sudah direncanakan serta memberikan wewenang serta tanggung jawab.

3) Pengarahan

Fungsi pengarahan merupakan proses untuk menumbuhkan semangat kepada pegawai agar bekerja giat serta membimbing mereka melancarkan rencana dalam mencapai tujuan.

4) Pengendalian dan Pengawasan

Pengendalian dan pengawasan merupakan bagian akhir dari fungsi manajemen. Dimana fungsi yang dikendalikan adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan penendalian serta pengawasan itu sendiri. Fungsi pengendalian merupakan proses penentuan, penilaian dan pelaporan rencana atas pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Adapun perbedaan dari pengendalian dan pengawasan yaitu jika pengendalian memiliki wewenang untuk mengambil kebijakan jika terjadi kesalahan di suatu organisasi, sedangkan pengawasan hanya sekedar memberikan saran dan tindakan selanjutnya akan dialihkan kepada pengendali organisasi tersebut.

Berdasarkan definisi menurut ahli dari pernyataan tersebut maka peneliti dapat dipahami bahwa fungsi manajemen pada umumnya dibagi menjadi beberapa fungsi manajemen yang merencanakan, mengkoordinasikan, mengarahkan mengawasi dan mengendalikan kegiatan dalam rangka usaha untuk mencapai tujuan yang diinginkan secara efektif dan efisien.

2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia saat ini berpengaruh sangat besar bagi suatu organisasi atau perusahaan, baik perusahaan berorientasi pada keuntungan seperti perusahaan swasta maupun perusahaan instansi pemerintah yang sebagian besar tidak berorientasi pada keuntungan. Sumber daya manusia juga berperan untuk mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan sebelumnya agar efektif dan efisien.

Menurut Gary Dessler (2019:6) bahwa: *“Human Resource Management (HRM) is the policies and practices involved in carrying the “people” or human resource aspect of management positions including recruiting, screening, training, rewarding and appraising.”* Terjemahan: “Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah kebijakan dan praktik yang terlibat dalam membawa aspek “manusia” atau sumber daya manusia dari posisi manajemen termasuk merekrut, menyaring, melatih, memberi penghargaan, dan menilai.”

Sedangkan menurut Stephen P Robbins (2019:4) menyatakan bahwa: *“Human resource management is a subset of the study of management that focuses on how to attract, hire, train, motivate and maintain employees”.* Terjemahan: “Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan bagian dari ilmu manajemen yang berfokus pada cara menarik, mempekerjakan, melatih, memotivasi, dan memelihara karyawan.”

Hasibuan (2020:10) menyatakan bahwa “Manajemen Sumber Daya Manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar

efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, pegawai dan masyarakat”.

Kesimpulan dari keseluruhan teori MSDM adalah proses berkelanjutan yang dirancang untuk menyediakan organisasi dengan personal yang sesuai, yang dapat ditempatkan pada posisi dan tempat yang sesuai ketika dibutuhkan oleh organisasi, MSDM juga merupakan bidang manajemen khusus yang fokus pada peran manusia dalam mencapai tujuan organisasi.

2.1.2.1 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Berbagai rintangan dan kendala dirasa penting bagi suatu perusahaan, sehingga mampu menyelesaikan berbagai masalah yang sedang dihadapi ataupun yang mungkin muncul di kemudian hari. Menurut Gary Dessler (2019:7) ada lima tujuan Manajemen Sumber Daya, sebagai berikut:

- 1) Membuat Kebijakan dan Pertimbangan. MSDM memiliki tugas untuk memotivasi para pekerja. Dengan begitu, divisi yang mengurus masalah tersebut harus ikut membantu membuat kebijakan untuk SDM.
- 2) Membantu Perusahaan Mencapai Tujuan. Divisi manajemen sumber daya manusia juga bertanggungjawab dalam hal penerapan kebijakan yang dibuat serta memperhatikan dampak kebijakan dan prosedur terhadap para pekerja.
- 3) Memberi Dukungan. Salah satu tujuan MSDM yang paling penting adalah memberikan dukungan terhadap perusahaan. Dengan begitu, bentuk nyata dari dukungan tersebut adalah berupa perekrutan SDM berkualitas dan menciptakan kondisi yang kondusif di perusahaan.

- 4) Menyelesaikan Masalah. Setiap organisasi atau perusahaan pasti akan menghadapi masalah. Seringkali masalah tersebut membawa perusahaan pada situasi krisis dan resiko negatif bagi banyak pihak. Peran MSDM sangat penting dalam menyelesaikan masalah yang ada di perusahaan.
- 5) Media Komunikasi Terbaik. MSDM dapat berperan sebagai media komunikasi yang menjembatani hubungan antara pekerja, manajer, dan perusahaan. Seringkali karyawan menghindari untuk berkomunikasi langsung dengan manajer atau staff lain. Di sinilah peran divisi MSDM sangat diperlukan untuk membantu komunikasi tersebut.

Menurut Stephen P Robbins (2019:6) fungsi manajemen sumber daya manusia terdiri dari:

- 1) Pengadaan tenaga kerja adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan keperluan perusahaan.
- 2) Pengembangan adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan modal karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan masa kini maupun masa depan.
- 3) Kompensasi ialah pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*), uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil (sesuai dengan prestasi kerjanya) dan layak (dapat memenuhi kebutuhan primernya serta

berpedoman pada batas upah minimum pemerintah dan berdasarkan internal dan eksternal konsistensi).

- 4) Pengintegrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercapainya kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan.
- 5) Pemeliharaan adalah untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas karyawan agar mereka tetap mau bekerja sampai pensiun.
- 6) Kedisiplinan merupakan fungsi manajemen sumberdaya manusia yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal. Kedisiplinan adalah kegiatan dan kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial.
- 7) Pemberhentian adalah putusya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan dan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun, dan sebab-sebab lainnya.

Sedangkan menurut Hasibuan (2020:10) fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia yaitu sebagai berikut:

- 1) Fungsi Manajerial:
 - a. Perencanaan: Dilakukan melalui program kepegawaian meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pengembangan, kedisiplinan, dan pemberhentian pegawai.
 - b. Pengorganisasian: Kegiatan untuk mengorganisasi semua pegawai dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja dan koordinasi dalam bagian perusahaan/instansi pemerintahan.

- c. Pengarahan: Kegiatan untuk mengorganisasi semua pegawai agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantutercapainya tujuan perusahaan/instansi pemerintahan.
- d. Pengendalian: Kegiatan mengendalikan semua pegawai, agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan/instansi pemerintahan dan bekerjasesuai dengan rencana.

2) Fungsi Operasional

- a. Pengadaan tenaga kerja: Proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan pegawai yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan/instansi pemerintah.
- b. Pengembangan: Proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral pegawai melalui pendidikan dan pelatihan.
- c. Kompensasi: Pemberian balas jasa langsung dan tidaklangsung, uang atau barang kepada pegawai sebagai imbalan jasa yangdiberikan kepada perusahaan/instansi pemerintah.
- d. Pengintegrasian: Kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan/instansi pemerintah dan kebutuhan pegawai, agar tercipta kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan.
- e. Pemeliharaan: Kegiatan untuk memelihara atas meningkatkankondisi fisik, mental, dan loyalitas pegawai, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun.

- f. Pemutusan hubungan kerja: Pemberhentian hubungan kerja pegawai disebabkan oleh keinginan pegawai, putusan perusahaan/instansi pemerintah, kontrak kerja berakhir, pensiun, dan sebab-sebab lainnya

2.1.3 *Self-Confidence*

Self-Confidence merupakan sumber utama dari seseorang dalam memenuhi berbagai kebutuhan diri. Seseorang mempunyai kebutuhan untuk kebebasan berpola pikir sendiri. Langkah utama dalam membangun kepercayaan diri salah satunya yaitu dengan membangun rasa percaya diri yaitu ketika bisa memahami dan meyakini diri bahwa setiap manusia mempunyai kelebihan dan kekurangan masing-masing. Kelebihan yang ada dalam diri harus dikembangkan dan dimanfaatkan agar menjadi diri yang produktif, aktif dan berguna bagi orang lain.

2.1.3.1 Pengertian *Self-Confidence*

Self-Confidence adalah keyakinan diri seorang individu terhadap kemampuan dan kompetensinya dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya di tempat kerja. *Self-confidence* mempengaruhi bagaimana karyawan berperilaku, berinteraksi dengan rekan kerja, dan mengambil keputusan dalam konteks profesional. Berikutnya akan dijelaskan menurut para ahli, sebagai berikut:

Menurut Lauster (2022:15), “*self-confidence It is an attitude or feeling of confidence in one's abilities so that the individual concerned is not too anxious in every action, can freely do things he likes and is responsible for all actions taken, warm and polite in interacting with others.*” Terjemahan: “Kepercayaan

merupakan suatu sikap atau perasaan yakin atas kemampuan yang dimiliki sehingga individu yang bersangkutan tidak terlalu cemas dalam setiap tindakan, dapat bebas melakukan hal-hal yang disukai dan bertanggung jawab atas segala perbuatan yang dilakukan, hangat dan sopan dalam berinteraksi dengan orang lain.”

Menurut Jollands, Jolly, & Molyneaux, (2022:65) menyatakan bahwa “*Self-confidence in own skills can improve work readiness, and individuals with self-confidence tend to be better prepared to find work and enter the workforce.*”

Terjemahan: “Kepercayaan diri terhadap kemampuan yang dimiliki dapat meningkatkan kesiapan kerja, dan individu yang memiliki kepercayaan diri cenderung lebih siap untuk mencari pekerjaan dan memasuki dunia kerja.”

Menurut Thantaway (2022: 87) mengemukakan bahwa percaya diri adalah kondisi mental atau psikologis diri seseorang yang memberi keyakinan kuat pada dirinya untuk bertaubat atau melakukan sesuatu tindakan. Individu yang kurang percaya diri akan memiliki konsep diri yang negatif dan karena hal tersebut individu akan cenderung menutup diri dari lingkungannya.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa *self-confidence* merupakan adanya sikap individu yakin akan kemampuannya sendiri untuk bertingkah laku sesuai dengan yang diharapkannya sebagai suatu perasaan yang yakin pada tindakannya, bertanggung jawab terhadap tindakannya dan tidak terpengaruh oleh orang lain. Kepercayaan diri tidak terbentuk dengan sendirinya melainkan berkaitan dengan kepribadian seseorang dan dipengaruhi oleh berbagai faktor yang berasal dari pengalaman-pengalaman dalam diri individu sendiri.

2.1.3.2 Faktor yang Mempengaruhi *Self-Confidence*

Faktor-faktor yang mempengaruhi *self-confidence* menurut Lauster (2022:18), faktor yang mempengaruhi *self-confidence* terbagi menjadi:

1) Faktor Fisik

Keadaan fisik seperti kegemukan, cacat tubuh atau kekurangan yang jelas terlihat orang lain akan menimbulkan perasaan tidak berharga terhadap fisiknya, dari hal tersebut seseorang tidak dapat berpikir secara positif dan menjadi tidak percaya diri.

2) Faktor Mental

Kondisi dimana seseorang mempunyai kemampuan yang tinggi seperti mempunyai keahlian berpikir dengan cepat untuk menemukan solusi dari pemecahan masalah, mempunyai bakat yang membuat seseorang tersebut merasa tidak percaya diri karena tidak mempunyai kemampuan.

3) Faktor Sosial

Kepercayaan diri terbentuk berdasarkan lingkungannya, karena adanya bentuk dukungan orangtua maupun lingkungan sekitarnya. Lingkungan keluarga merupakan lingkungan hidup yang pertama sehingga menjadi utama dalam kehidupan setiap orang.

Sedangkan menurut Jollands, Jolly, & Molyneaux, (2022:65) faktor-faktor yang mempengaruhi *self-confidence* sebagai berikut:

1) Faktor Internal

- a. Konsep diri yang ada pada diri individu, konsep ini mempengaruhi individu dalam karakter dan tingkat kepuasan yang diperoleh dalam hidupnya.

- b. Harga diri adalah penilaian yang dilakukan dalam diri individu. Individu yang memiliki harga diri tinggi akan menilai pribadi secara rasional serta benar.
- c. Kondisi fisik yang ada pada individu juga berpengaruh pada rasa *self-confidence*, dikarenakan ketidakmampuan fisik akan menurunkan rasa *self-confidence*.
- d. Pengalaman sebelumnya, seperti pengalaman baik maupun mengecewakan. yang akan mempengaruhi *self-confidence* dalam melakukan tugas atau pekerjaan saat ini.

2) Faktor Eksternal

- a. Lingkungan yang mendukung, seperti keluarga, pekerjaan maupun masyarakat. Dukungan yang baik dari lingkungan yang saling berinteraksi dengan baik akan memberikan rasa nyaman dan *self-confident* yang tinggi. Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi kepercayaan diri seseorang

menurut Thantaway (2022: 87) yaitu sebagai berikut:

1) Kemampuan

Kemampuan ketika seseorang menyadari kemampuan yang ada pada dirinya. Bahwa seseorang tersebut mengetahui dan seseorang itu mempunyai kesadaran bahwa seseorang tersebut memiliki bakat, dan keterampilannya.

2) Merasa Bisa

Seseorang Merasa bisa melakukan apapun yang ia inginkan karena memiliki sebuah pengalaman. Percaya diri bisa tumbuh karena adanya pengalaman pengalaman tertentu yang pernah mereka jalani.

3) *Self Esteem*

Self esteem adalah rasa menghargai diri sendiri atau kesan seseorang mengenai dirinya sendiri ketika mendapat suatu pencapaian dan dianggap sesuatu yang baik. Dengan *self esteem* rasa percaya diri dibangun lewat pikiran sendiri dan keyakinannya terlebih dahulu

4) Kemampuan dalam beraktualisasi

Yaitu ketika seseorang berusaha untuk mengeksplorasi potensi diri. Dan menggali apa saja kemampuan yang ia bisa.

5) Prestasi

Prestasi akan mendukung seseorang untuk menjadi lebih percaya diri. Karena semakin banyak seseorang mendapatkan prestasi maka akan semakin tinggi dirinya untuk menjadi percaya diri, demikian pula sebaliknya.

6) Mampu melihat kenyataan

Yaitu melihat apakah kita mempunyai kemampuan ketika kita melihat kenyataan yang ada pada diri kita. yang terlampau tinggi serta tidak sesuai dengan kapasitas kemampuan yang dimiliki.

2.1.3.3 Dimensi Self Confidence

Lauster (2022: 15) menjelaskan bahwa terdapat beberapa dimensi yang menjadi pengaruh utama *self-confidence* atau kepercayaan diri itu berkembang, yaitu:

1) Percaya pada kemampuan diri

Berdasarkan kemampuan atau pengalamannya terdahulu dapat memacu siswa untuk lebih yakin dan dapat bangkit dari kemampuannya terdahulu. Apabila seseorang yang percaya diri meyakini kemampuan yang dimilikinya, maka seseorang akan memunculkan kepercayaan diri yang lebih lagi karena yakin dapat melakukan sesuatu hal yang bisa dilakukannya. Hal tersebut menandakan bahwa keyakinan dan percaya diri timbul pada saat seseorang mampu mengerjakan sesuatu dengan kemampuan yang ada pada dirinya sendiri.

2) Bertindak Mandiri dalam Mengambil Keputusan

Salah satunya dengan mempertimbangkan aspek agar pengambilan keputusan dilakukan dengan tepat. Individu terbiasa menentukan sendiri tujuan yang bisa dicapai, tidak selalu harus bergantung pada orang lain untuk menyelesaikan masalah yang individu hadapi, serta mempunyai banyak energi dan semangat karena mempunyai motivasi yang tinggi untuk bertindak mandiri dalam mengambil keputusan seperti yang individu inginkan dan butuhkan.

3) Memiliki Konsep Diri yang Positif

Memberikan harapan dan memberikan suatu hal yang positif yang dimulai dengan memiliki pandangan positif. Memandang diri secara positif merupakan sikap mental yang melibatkan proses memasukan pikiran-pikiran, kata-kata, dan gambaran-gambaran yang konstruktif (membangun) bagi perkembangan pikiran.

4) Berani Mengemukakan Pendapat

Menyampaikan hal-hal yang benar dan tepat agar dapat memberikan kontribusi dalam kelompok dalam mengambil keputusan. Individu dapat berbicara di

depan umum tanpa adanya rasa takut, berbicara dengan memakai nalar dan secara fasih, dapat berbincang-bincang dengan orang dari segala usia dan segala jenis latar belakang.

Sedangkan menurut Jollands, Jolly, & Molyneaux, (2022:65) terdapat dimensi yang dapat mengukur *self-confidence* yaitu

1) Keyakinan

Yakin dengan kemampuan diri sendiri adalah sikap seseorang harus yakin bahwa dirinya mempunyai kemampuan untuk melakukan sesuatu.

2) Optimis

Optimis yaitu sikap positif seseorang yang selalu berpandangan baik dalam menghadapi segala hal, dan berani melakukan sesuatu yang positif

3) Bertanggung Jawab

Bertanggung jawab yaitu kesediaan seseorang untuk menanggung segala sesuatu yang telah menjadi konsekuensinya. Maka mereka harus bersungguh-sungguh dalam melakukan sesuatu. Apabila seseorang melakukan sesuatu maka seseorang itu harus bersungguh-sungguh apabila ingin mencapai tujuan tersebut.

Sedangkan menurut Thantaway (2022:87) terdapat dimensi yang dapat mengukur *self-confidence* yaitu:

1) Percaya pada Diri Sendiri

Percaya pada diri sendiri adalah keyakinan bahwa kita memiliki kemampuan dan keahlian untuk menghadapi berbagai situasi dan tantangan hidup. Ini melibatkan pengakuan terhadap kekuatan dan potensi diri, serta keberanian

untuk mengambil langkah dan membuat keputusan meskipun mungkin ada risiko kegagalan. Keyakinan diri yang kuat memungkinkan kita untuk bertindak dengan tegas dan mencapai tujuan pribadi maupun profesional.

2) Siap Menerima Penolakan

Siap menerima penolakan berarti memiliki sikap yang terbuka dan resilient terhadap kegagalan atau tanggapan negatif. Ini melibatkan pemahaman bahwa penolakan adalah bagian alami dari proses mencapai sukses dan bukan cerminan langsung dari nilai diri. Orang yang siap menerima penolakan mampu belajar dari pengalaman tersebut, melakukan evaluasi diri, dan kembali mencoba dengan strategi yang diperbarui.

3) Mampu Mengendalikan Diri

Kemampuan mengendalikan diri adalah keterampilan untuk mengelola emosi, impuls, dan tindakan dengan cara yang positif dan konstruktif. Ini termasuk kemampuan untuk tetap tenang dalam situasi stres, menunda gratifikasi untuk mencapai tujuan jangka panjang, dan bertindak dengan cara yang sesuai dengan nilai dan tujuan pribadi. Pengendalian diri yang baik membantu dalam pengambilan keputusan yang bijak dan menjaga hubungan yang harmonis dengan orang lain.

4) Mempunyai pemikiran Positif

Mempunyai pemikiran positif adalah kemampuan untuk melihat sisi baik dari setiap situasi dan mempertahankan sikap optimis. Ini bukan berarti mengabaikan masalah atau tantangan, tetapi lebih kepada fokus pada solusi dan peluang daripada berlarut-larut dalam kesulitan. Pemikiran positif dapat

meningkatkan kesejahteraan mental, motivasi, dan daya tahan terhadap stres, serta mendorong kita untuk bertindak secara proaktif dalam mencapai tujuan.

2.1.4 Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan faktor kunci yang mempengaruhi tanggapan terhadap lingkungan luar yang mencakup hal-hal penting mengenai tata kerja. Oleh karena itu, budaya organisasi menciptakan kerangka kerja yang mengarahkan perilaku positif, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja karyawan.

2.1.4.1 Pengertian Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah seperangkat nilai, kepercayaan, norma, dan praktik yang diikuti oleh anggota organisasi dan membentuk perilaku serta pola interaksi di dalam organisasi tersebut. Budaya ini berperan penting dalam membentuk identitas organisasi dan mempengaruhi cara kerja dan hubungan antar karyawan serta dengan pihak eksternal.

Menurut Jason A. Colquitt, *et al* (2019:45) “*Organization culture as the shared social knowledge within an organization regarding the rules, norms, and values that shape the attitudes and behavior of its employees.*” Terjemahan: “Budaya organisasi sebagai pengetahuan sosial bersama dalam sebuah organisasi mengenai aturan, norma, dan nilai yang membentuk sikap dan perilaku karyawannya.”

Budaya organisasi menurut Edy Sutrisno (2019:72) adalah perangkat sistem nilai-nilai (*values*), keyakinan-keyakinan (*belief*) atau norma-norma yang telah

berlaku, disepakati dan di ikuti oleh anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah-masalah organisasi.

Stephen P. Robbins dan Judge (2020:87) “*Organization culture refers to a system of shared meaning held by members that distinguishes the organization from other organizations*”. Terjemahan: “Budaya organisasi mengacu pada sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya”.

Berdasarkan beberapa pengertian budaya organisasi dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi adalah nilai-nilai yang diterapkan oleh perusahaan kepada anggota organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien.

2.1.4.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Budaya Organisasi

Menurut Jason A. Colquitt, *et al* (2019:45) ada beberapa factor yang mempengaruhi budaya organisasi dalam sebuah perusahaan. Adapun faktor-faktor tersebut adalah sebagai berikut:

1) *Values* (Nilai)

Nilai dalam budaya organisasi adalah prinsip atau standar dasar yang dianggap penting dan menjadi panduan bagi perilaku serta keputusan di dalam organisasi. Nilai-nilai ini mencerminkan keyakinan organisasi tentang apa yang benar dan penting dalam menjalankan bisnisnya

2) *Belief* (Kepercayaan)

Kepercayaan adalah asumsi atau persepsi yang dipegang teguh oleh anggota organisasi tentang bagaimana dunia bekerja dan bagaimana seharusnya bertindak. Kepercayaan ini sering kali tidak ditulis tetapi sangat mempengaruhi cara berpikir dan bertindak anggota organisasi.

3) *Desired Behaviors* (Perilaku yang dikehendaki)

Perilaku yang dikehendaki adalah tindakan dan sikap yang diharapkan dari anggota organisasi yang sejalan dengan nilai dan tujuan organisasi. Perilaku ini mencerminkan standar etika dan profesionalisme yang diinginkan.

4) *Critical Situations* (Keadaan yang amat penting)

Keadaan yang amat penting merujuk pada situasi atau kondisi yang memiliki dampak signifikan terhadap organisasi dan memerlukan perhatian khusus. Ini bisa mencakup situasi krisis, perubahan besar dalam pasar, atau masalah internal yang serius. Bagaimana organisasi merespon keadaan ini mencerminkan budaya dan nilai-nilainya

5) *Guidelines for Selecting or Evaluating* (Pedoman menyeleksi atau mengevaluasi kejadian)

Pedoman menyeleksi atau mengevaluasi kejadian adalah kriteria atau standar yang digunakan organisasi untuk menilai dan memilih tindakan yang tepat dalam berbagai situasi. Pedoman ini membantu anggota organisasi menentukan apa yang harus dilakukan berdasarkan nilai dan prioritas organisasi.

6) *Behavior* (Perilaku)

Perilaku dalam konteks budaya organisasi merujuk pada tindakan dan reaksi anggota organisasi dalam menjalankan tugas dan berinteraksi dengan orang

lain. Ini mencakup bagaimana karyawan berperilaku satu sama lain, terhadap pelanggan, dan terhadap pemangku kepentingan lainnya.

Edy Sutrisno (2019:72), menyatakan ada beberapa faktor yang mempengaruhi budaya organisasi adalah sebagai berikut:

1) Kepemimpinan

Kepemimpinan yaitu gaya seorang manajer dalam mengatur organisasi secara profesional.

2) Kedisiplinan

Kedisiplinan yaitu mentaati peraturan perusahaan.

3) Hubungan Organisasi

Hubungan organisasi yaitu keterkaitan semua level jabatan-jabatan.

4) Komunikasi

Komunikasi yaitu alur kerja yang terjalin dengan baik antara pimpinan dengan karyawan.

Sedangkan menurut Robbins dan Judge (2020:87) terdapat 7 faktor yang mempengaruhi budaya organisasi:

1) *Innovation and risk taking* (Inovasi dan Keberanian mengambil Risiko)

Yaitu sejauh mana karyawan didorong untuk bersikap inovatif dan berani mengambil resiko.

2) *Attention to detail* (Perhatian terhadap detail)

Yaitu sejauh mana karyawan diharapkan menjalankan kecermatan, analisis dan perhatian pada hal-hal detail.

3) *Outcome orientation* (Orientasi kepada hasil)

Yaitu sejauh mana manajemen memusatkan perhatian pada hasil dibandingkan pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut.

4) *People orientation* (Orientasi Kepada Manusia)

Yaitu sejauh mana keputusan-keputusan manajemen mempertimbangkan efek dari hasil tersebut pada orang-orang di dalam organisasi.

5) *Team orientation* (Orientasi Tim)

Yaitu sejauh mana kegiatan-kegiatan kerja diorganisasikan pada tim tidak hanya pada individu-individu.

6) *Aggressiveness* (Agresifitas)

Yaitu sejauh mana orang-orang dalam organisasi itu agresif dan kompetitif dari pada santai.

7) *Stability* (Stabilitas)

Yaitu sejauh mana kegiatan-kegiatan organisasi menekankan keberadaan, menentukan frekuensi kemunculan sesuatu, dan mengkategorikan informasi.

2.1.4.3 Dimensi Budaya Organisasi

Menurut Jason A. Colquitt, *et al* (2019:45) ada beberapa karakteristik yang secara bersama-sama menangkap hakikat budaya organisasi, dapat dilihat dari dimensi dan indikator sebagai berikut:

- 1) Pegawai mengidentifikasikan dirinya sebagai bagian dari organisasinya, bukannya bagian dari pekerjaannya atau bagian dari bidang keahlian professional.

- 2) Kegiatan-kegiatan kerja diorganisasi dalam suatu kelompok bukannya perorangan atau individu.
- 3) Unit-unit di dalam organisasi didukung untuk beroperasi dalam suatu koordinasi atau saling mengisi.
- 4) Mengambil keputusan yang dilakukan oleh manajemen akan selalu memperhatikan dampak outcome bagi manusia didalam organisasi.
- 5) Peraturan-peraturan, pembatasan dan pengawasan langsung dipergunakan untuk mengawasi dan mengendalikan perilaku pegawai.

Menurut Edy Sutrisno (2019:72), menyatakan ada beberapa dimensi dalam budaya organisasi adalah sebagai berikut:

- 1) Komunikasi

Komunikasi adalah proses penyampaian informasi, ide, dan perasaan antara anggota organisasi. Dalam budaya organisasi yang sehat, komunikasi terbuka, transparan, dan dua arah sangat ditekankan. Ini memungkinkan anggota organisasi untuk menyuarakan pendapat mereka, berbagi informasi penting, dan mendiskusikan masalah yang ada tanpa rasa takut akan dampak negatif.

- 2) Pelatihan dan Pengembangan

Pelatihan dan pengembangan mengacu pada kegiatan yang dirancang untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan karyawan. Budaya organisasi yang mendukung pelatihan dan pengembangan menunjukkan komitmen terhadap pembelajaran berkelanjutan dan peningkatan profesional.

- 3) Imbalan

Imbalan mencakup kompensasi finansial maupun non-finansial yang diberikan kepada karyawan sebagai pengakuan atas kontribusi mereka. Dalam budaya organisasi yang baik, imbalan didistribusikan secara adil dan berdasarkan kinerja, serta mencakup pengakuan atas pencapaian dan upaya.

4) Membuat Keputusan

Proses pembuatan keputusan melibatkan pemilihan tindakan dari beberapa alternatif untuk mencapai tujuan tertentu. Budaya organisasi yang efektif mendorong partisipasi dan kolaborasi dalam proses pengambilan keputusan, memastikan bahwa suara setiap anggota tim dipertimbangkan.

5) Pengambilan risiko

Pengambilan risiko adalah kemampuan dan kemauan organisasi untuk menghadapi ketidakpastian dan mencoba pendekatan baru. Budaya yang mendukung pengambilan risiko mendorong inovasi dan pembelajaran dari kesalahan.

6) Perencanaan

Perencanaan adalah proses penetapan tujuan, strategi, dan tindakan yang akan diambil untuk mencapai tujuan tersebut.

7) Kerja sama

Kerja sama adalah kemampuan individu dan tim untuk bekerja sama secara efektif demi mencapai tujuan bersama

8) Praktik Manajemen

Praktik manajemen mencakup cara-cara yang digunakan manajer untuk memimpin, mengelola, dan mendukung tim mereka. Budaya organisasi yang baik mengadopsi praktik manajemen

Adapun dimensi budaya organisasi menurut Robbins dan Judge (2020: 256) yaitu:

1) Inovasi dan pengambilan resiko.

Sejauh mana para karyawan didorong untuk inovatif dan berani mengambil resiko.

2) Perhatikan ke hal rinci.

Sejauh mana para karyawan diharapkan mau memperlihatkan kecermatan, analisis, dan perhatian kepada rincian dan tidak berorientasi pada hasil, adapun manajemen fokus pada hasil bukan pada teknik dan proses yang digunakan untuk mendapatkan hasil serta hasil tersebut memperhitungkan dampak terhadap karyawan di dalam organisasi tersebut.

3) Kemantapan.

Sejauh mana kegiatan organisasi menekankan dipertahkannya status sebagai lawan dari pertumbuhan atau inovasi. Dengan mengedepankan agresif dan kompetitif.

2.1.5 Motivasi Kerja

Kata motivasi berasal dari bahasa latin *movere* yang berarti menggerakkan (*to move*). Motivasi berasal dari kata motif yang berarti sesuatu yang mendorong dari dalam diri seseorang untuk bertindak atau berperilaku.

2.1.5.1 Pengertian Motivasi Kerja

Motivasi kerja dalam manajemen pada umumnya hanya diperuntukan pada sumber daya manusia dan khususnya untuk para bawahan. motivasi kerja itu sendiri merupakan faktor yang paling menentukan bagi seorang pegawai dalam bekerja. Meskipun kemampuan dari karyawan maksimal disertai dengan fasilitas yang memadai, namun jika tidak ada motivasi kerja untuk mendorong karyawan untuk bekerja sesuai tujuan maka pekerjaan tersebut tidak akan berjalan sesuai dengan tujuan.

Menurut Herzberd (2019:99) yaitu “*Work motivation is a person's attitude towards their work in order to bring satisfaction to their performance.*” Terjemahan “Motivasi kerja adalah sikap seseorang terhadap pekerjaannya agar memunculkan rasa puas pada kinerjanya.”

Sedangkan menurut M.c Clelland (2018:142) mengemukakan bahwa “*Motivation is a potential energy reserve that a person has to be able to use and release which depends on the strength of the drive and the opportunities that exist where the energy will be utilized by employees due to the strength of motives and basic needs, expectations and incentive values.*” Terjemahan: “Motivasi merupakan cadangan energi potensial yang dimiliki seseorang untuk dapat digunakan dan dilepaskan yang tergantung pada kekuatan dorongan serta peluang yang ada dimana energi tersebut akan dimanfaatkan oleh karyawan karena adanya kekuatan motif dan kebutuhan dasar, harapan dan nilai insentif.”

Selanjutnya menurut Robbins and Judge (2020:77) mengemukakan bahwa “*Work motivation as a willingness to expend a high level of effort towards*

organizational goals, which is conditioned by the ability of the effort to meet an individual need. To perform a task or achieve a goal shows the extent of motivation.” Terjemahan: “Motivasi kerja sebagai kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi ke arah tujuan-tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya tersebut untuk memenuhi suatu kebutuhan individu. Untuk melakukan suatu tugas atau mencapai sasaran memperlihatkan sejauh mana tingkat motivasinya”.

Berdasarkan penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja adalah dorongan dari dalam diri maupun dari luar diri seseorang untuk melakukan suatu tindakan untuk mencapai suatu tujuan yang telah ditentukan dalam sebuah perusahaan atau organisasi.

2.1.5.2 Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Motivasi Kerja

Menurut Herzberd (2019:99) faktor yang mempengaruhi motivasi kerja yaitu:

- 1) Pengalaman kinerja atau pengalaman berdasarkan peranan.
- 2) Pengalaman yang dialami individu dalam mengobservasi orang lain.
- 3) Persuasi Bahasa.
- 4) Keadaan perasaan/psikologis yang menjadi dasar penilaian kekuatan/disfungsi.

Sedangkan menurut M.c Clelland (2018:142) faktor yang mempengaruhi motivasi adalah faktor internal dan eksternal yaitu sebagai berikut:

1. Faktor internal adalah segala sesuatu yang berada dari diri individu baik itu faktor intelegensi dan faktor penilaian individu tentang dirinya, yang mempengaruhi motivasi. Yang termasuk kedalam faktor internal yaitu:
 - a. Persepsi seseorang mengenai diri sendiri
 - b. Harapan pribadi
 - c. Kebutuhan
 - d. Keinginan
 - e. Kepuasan kerja
 - f. Prestasi kerja yang dihasilkan
2. Faktor eksternal adalah segala sesuatu yang berada diluar diri individu, faktor lingkungan ini dibagi menjadi 3, yaitu: lingkungan keluarga, lingkungan sosial, dan lingkungan akademik, yang dapat membantu seorang individu untuk menumbuhkan motivasi. Yang termasuk kedalam faktor eksternal yaitu:

Sedangkan menurut Robbins and Judge (2020:77) motivasi dipengaruhi oleh dua faktor yaitu:

1. Faktor Internal
 - a. Sikap terhadap pekerjaan
 - b. Percaya diri
 - c. Minat
 - d. Kepuasan
 - e. Pengalaman
2. Faktor Eksternal
 - a. Pengawasan

- b. Gaji
- c. Budaya organisasi
- d. Kepemimpinan

2.1.5.3 Dimensi Motivasi Kerja

Dimensi motivasi kerja mengacu pada M.C Clelland (2018:142), sebagai berikut adalah sebagai berikut:

- 1) Kebutuhan akan prestasi (*Needs of Achievement*), merupakan dorongan untuk mengungguli atau berprestasi atas suatu standar. Dalam hal ini, karyawan akan bersedia menerima resiko yang relatif tinggi, keinginan untuk mendapatkan feedback atas hasil kerja yang dilakukan, dan berkeinginan untuk mendapatkan tanggung jawab yang besar. Indikator dari dimensi ini, yaitu:
 - a) Kebutuhan untuk mengembangkan kreativitas.
 - b) Kebutuhan untuk meningkatkan kemampuan.
 - c) Antusias untuk mendapatkan penghargaan.
- 2) Kebutuhan akan afiliasi (*Needs of Affiliation*), merupakan hasrat untuk memiliki hubungan erat, kooperatif, dan akrab dengan pihak lain. Dalam hal ini, karyawan yang memiliki kebutuhan akan afiliasi yang tinggi umumnya berhasil dalam pekerjaan yang membutuhkan interaksi sosial yang tinggi. Indikator dari dimensi ini, yaitu:
 - a) Kebutuhan untuk diterima oleh orang lain di lingkungan kerja.
 - b) Kebutuhan untuk menjalin hubungan baik dengan karyawan lain.
 - c) Kebutuhan untuk ikut serta atau bekerjasama.

3) Kebutuhan akan kekuasaan (*Needs of Power*), merupakan suatu bentuk ekspresi atau perilaku dari seseorang untuk mengendalikan dan mempengaruhi orang lain agar mereka berperilaku sesuai dengan keinginannya tanpa paksaan. Dalam hal ini, karyawan memiliki kebutuhan untuk mencapai suatu posisi kepemimpinan dalam suatu perusahaan. Indikator dari dimensi ini, yaitu :

- a) Kebutuhan untuk memberikan pengaruh dan aturan.
- b) Kebutuhan untuk menduduki jabatan tertentu.
- c) Kebutuhan untuk berpartisipasi dalam menentukan tujuan

Menurut Robbins and Judge (2020:77) adapun dimensi yang digunakan untuk mengukur motivasi kerja adalah:

1) Penghargaan

Mengacu pada sistem dan praktik yang digunakan untuk mengakui dan memberikan apresiasi terhadap kontribusi, usaha, dan pencapaian karyawan. Penghargaan bisa bersifat material seperti bonus, kenaikan gaji, dan hadiah, maupun non-material seperti pujian, sertifikat, atau promosi.

2) Hubungan

Merujuk pada kualitas interaksi dan koneksi antara anggota organisasi, termasuk karyawan, manajer, dan pemangku kepentingan lainnya. Hubungan yang baik dan positif dapat menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan produktif, meningkatkan kolaborasi, komunikasi, dan rasa saling percaya. Hubungan yang kuat juga membantu dalam menangani konflik dan membangun kerja sama yang efektif.

3) Kebutuhan hidup

Mengacu pada upaya untuk memastikan bahwa kebutuhan dasar karyawan terpenuhi, termasuk kebutuhan finansial, fisik, dan kesejahteraan emosional. Ini mencakup gaji yang adil, lingkungan kerja yang aman, jaminan kesehatan, dan kesejahteraan umum. Memenuhi kebutuhan hidup karyawan adalah dasar untuk menciptakan stabilitas dan kepuasan kerja, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja dan produktivitas.

4) Keberhasilan dalam bekerja

Merujuk pada pencapaian tujuan profesional dan personal yang signifikan oleh karyawan, serta kontribusi mereka terhadap tujuan organisasi. Ini melibatkan pengakuan terhadap pencapaian, kemajuan karir, dan perasaan berprestasi yang dirasakan oleh karyawan

2.1.6 Kinerja Karyawan

Kinerja adalah hasil atau tingkatan keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

2.1.6.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan adalah evaluasi tentang seberapa baik seorang karyawan menjalankan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan standar yang telah ditetapkan oleh organisasi. Ini mencakup seberapa efektif dan efisien mereka dalam

mencapai tujuan, menghasilkan hasil kerja yang berkualitas, dan berkontribusi terhadap kesuksesan dan pertumbuhan perusahaan. Kinerja karyawan juga mencakup aspek seperti produktivitas, kualitas kerja, kehadiran, keterlibatan, dan tingkat kepuasan kerja.

Menurut Gary Dessler (2019:13) mengemukakan bahwa, “Kinerja adalah *The willingness of a person or group of people to carry out activities and refine them in completely with their responsibilities with the expected results*”. Pendapat tersebut memiliki arti kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan.

Robbin and Judge (2020:260) mendefinisikan “*performance is a result achieved by employees in their work according to certain criteria that apply to a job.*” Terjemahan kinerja adalah suatu hasil yang dicapai oleh pegawai dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan.

Menurut Afandi (2021:83) kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu instansi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan organisasi secara illegal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika.

Dapat diperjelas dari pengertian di atas bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan.

Kinerja karyawan sangat berkaitan dengan hasil pekerjaan seseorang dalam suatu organisasi, hasil pekerjaan tersebut dapat menyangkut kualitas, kuantitas, dan ketepatan waktu kinerja karyawan tidak hanya dipengaruhi oleh kemampuan dan keahlian dalam bekerja, tetapi juga sangat dipengaruhi oleh kinerja kerjanya.

2.1.6.2 Faktor- Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Gary Dessler (2019:13) ada lima faktor dalam penilaian kinerja yang populer, yaitu:

1) Kualitas pekerjaan

Meliputi akurasi, ketelitian, keterampilan karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya.

2) Kuantitas pekerjaan

Meliputi volume keluaran dan kontribusi karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya.

3) Kepemimpinan (supervisi) yang diperlukan

Penilaian terhadap hasil pekerjaan karyawan yang telah dikerjakannya; misalnya melalui hasil penilaian kinerja karyawan tersebut membutuhkan saran, arahan, atau perbaikan agar kinerja berikutnya membuahkan hasil yang optimal.

4) Kehadiran

Meliputi hal-hal yang terkait dengan kedisiplinan karyawan yaitu kehadiran, sanksi, regulasi, dan ketepatan waktu dalam bekerja.

5) Konservasi

Penilaian kinerja didasarkan atas faktor perlindungan yang meliputi pencegahan dan pemeliharaan. Misalnya penilaian kinerja sebagai alat untuk menjaga tingkat kinerja, sebagai alat untuk membantu serta mendorong karyawan untuk mengambil inisiatif dalam rangka memperbaiki kinerja, sebagai alat untuk mendorong pertanggung jawaban karyawan terhadap pekerjaannya.

Menurut Robbin and Judge (2020:260) tingkat kinerja pegawai sangat tergantung kedua faktor yaitu kemampuan pegawai itu sendiri, yaitu sebagai berikut:

1) Tingkat Pendidikan

Tingkat pendidikan merujuk pada tingkat formal pendidikan yang telah ditempuh oleh seseorang, seperti pendidikan dasar, menengah, atau tinggi. Tingkat pendidikan ini mencakup kualifikasi akademis yang dimiliki, seperti gelar sarjana, magister, atau doktor. Pendidikan formal ini memberikan dasar pengetahuan umum dan keterampilan khusus yang diperlukan untuk memasuki dunia kerja dan berkembang dalam karier tertentu.

2) Pengetahuan,

Pengetahuan adalah hasil dari proses belajar dan pengalaman yang memungkinkan seseorang memahami dan menguasai suatu bidang atau topik tertentu. Pengetahuan dapat diperoleh melalui berbagai cara, termasuk pendidikan formal, pelatihan, membaca, pengalaman kerja, dan interaksi dengan orang lain. Ini mencakup pemahaman tentang konsep, teori, prinsip, fakta, dan keterampilan yang berkaitan dengan bidang tertentu

3) Pengalaman

Pengalaman mengacu pada rangkaian kegiatan, pekerjaan, atau situasi yang dialami seseorang selama hidupnya. Ini mencakup pengalaman kerja di berbagai industri atau organisasi, proyek-proyek yang ditangani, tanggung jawab yang diemban, dan peran kepemimpinan yang dijalankan.

Sedangkan menurut Afandi (2021:86) ada beberapa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja, yaitu:

1) Kemampuan,

Kemampuan merujuk pada keterampilan, pengetahuan, dan keahlian yang dimiliki seseorang untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan tertentu. Ini mencakup keterampilan teknis yang spesifik untuk bidang pekerjaan tertentu, keterampilan interpersonal, dan kemampuan analitis.

2) Kepribadian dan minat kerja

Kepribadian dan minat kerja mencakup karakteristik psikologis dan preferensi individu yang memengaruhi cara mereka berinteraksi dengan orang lain dan menjalankan pekerjaan mereka. Ini meliputi aspek seperti keberanian, kerja tim, komunikasi, dan ketekunan. Kepribadian yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan, serta minat yang kuat dalam bidang tertentu, dapat meningkatkan motivasi dan kinerja kerja seseorang.

3) Kejelasan dan penerimaan seseorang pekerja

Kejelasan dan penerimaan seseorang pekerja melibatkan pemahaman dan kesesuaian antara individu dengan peran dan tanggung jawab yang diemban dalam organisasi. Ini mencakup pemahaman yang jelas tentang harapan,

tujuan, dan ekspektasi peran, serta penerimaan terhadap tanggung jawab yang diberikan. Individu yang merasa jelas dan diterima dalam peran mereka cenderung lebih termotivasi dan berkinerja tinggi.

4) Tingkat motivasi pekerja,

Tingkat motivasi pekerja menggambarkan sejauh mana seseorang merasa termotivasi dan bersemangat dalam menjalankan tugas dan mencapai tujuan kerja. Motivasi dapat berasal dari berbagai faktor, seperti kesempatan untuk berkembang, pengakuan atas pencapaian, dan rasa kepuasan pribadi. Tingkat motivasi yang tinggi sering kali terkait dengan kinerja yang baik dan kontribusi yang signifikan terhadap organisasi.

5) Kompetensi

Kompetensi merujuk pada kombinasi pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang diperlukan untuk berhasil dalam pekerjaan tertentu. Ini mencakup keterampilan teknis, kepemimpinan, komunikasi, dan manajerial yang relevan dengan peran yang diemban. Kompetensi yang kuat memungkinkan seseorang untuk menyelesaikan tugas dengan efektif dan efisien, serta beradaptasi dengan perubahan lingkungan kerja.

6) Fasilitas kerja

Fasilitas kerja mencakup lingkungan fisik dan fasilitas yang tersedia untuk mendukung karyawan dalam menjalankan tugas mereka. Ini termasuk infrastruktur kantor, peralatan kerja, teknologi, dan sumber daya lainnya yang diperlukan untuk kinerja yang optimal. Fasilitas kerja yang baik dapat meningkatkan produktivitas, kenyamanan, dan kepuasan kerja karyawan.

7) Budaya kerja

Budaya kerja mencerminkan nilai-nilai, norma, dan perilaku yang mendominasi dalam organisasi. Ini mencakup sikap terhadap kerja, kolaborasi, inovasi, dan keadilan. Budaya kerja yang positif dan inklusif dapat meningkatkan keterlibatan, motivasi, dan kinerja karyawan, sementara budaya yang tidak sehat dapat menghambat pertumbuhan dan efisiensi organisasi.

8) Kepemimpinan,

Kepemimpinan merujuk pada kemampuan seseorang untuk mempengaruhi, menginspirasi, dan membimbing orang lain dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Ini mencakup keterampilan dalam mengambil keputusan, komunikasi, delegasi, dan motivasi tim. Kepemimpinan yang efektif dapat menciptakan lingkungan kerja yang berdaya, memotivasi karyawan, dan memajukan tujuan organisasi.

9) Disiplin kerja.

Disiplin kerja mencakup ketaatan terhadap aturan, kepatuhan terhadap prosedur, dan konsistensi dalam menjalankan tugas. Ini mencerminkan tanggung jawab, komitmen, dan ketekunan seseorang dalam melaksanakan pekerjaan mereka dengan baik. Disiplin kerja yang kuat penting untuk menjaga produktivitas dan kualitas kerja, serta memelihara profesionalisme dalam lingkungan kerja.

2.1.6.3 Dimensi Kinerja Karyawan

Menurut Robbins (2020:260) dimensi kinerja adalah alat untuk mengukur sejauh mana pencapaian kinerja karyawan:

1) Kualitas Kerja

Kualitas kerja karyawan dapat diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan

2) Kuantitas

Kuantitas yaitu ukuran jumlah hasil kerja unit maupun jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan oleh karyawan sehingga kinerja karyawan dapat diukur melalui jumlah (unit/siklus) tersebut. misalnya karyawan dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan cepat dari batas waktu yang ditentukan perusahaan.

3) Ketepatan Waktu

Ketepatan waktu merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.

4) Efektifitas

Efektifitas disini merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi dan bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam menggunakan sumber daya

5) Kemandirian

Kemandirian merupakan tingkat seseorang yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya tanpa menerima bantuan, bimbingan dari atau pengawas.

Menurut Afandi (2021:86) dimensi kinerja dikelompokkan menjadi tiga jenis yaitu:

1) Hasil kerja

Hasil kerja mencakup pencapaian konkret yang dihasilkan oleh seorang karyawan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Ini dapat berupa produk, layanan, atau hasil kerja lainnya yang dihasilkan oleh karyawan.

2) Perilaku kerja

Perilaku kerja mencakup sikap, tindakan, dan interaksi sehari-hari yang ditunjukkan oleh seorang karyawan saat menjalankan tugasnya. Ini meliputi aspek seperti kerja tim, komunikasi, kerja keras, kedisiplinan, kreativitas, dan kemampuan untuk menyelesaikan konflik. Perilaku kerja yang baik memperkuat budaya organisasi, meningkatkan kolaborasi, dan menciptakan lingkungan kerja yang positif.

3) Sifat pribadi yang berhubungan dengan pekerjaan

Sifat pribadi yang berhubungan dengan pekerjaan merujuk pada karakteristik alami atau kepribadian seseorang yang memiliki dampak langsung pada kinerja dan adaptasi mereka dalam lingkungan kerja. Ini meliputi aspek seperti keberanian, ketekunan, kepemimpinan, keterbukaan terhadap perubahan, toleransi terhadap stres, dan motivasi intrinsik.

2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu merupakan dasar acuan yang berupa teori-teori basil dari berbagai penelitian sebelumnya dengan permasalahan yang terjadi sebagai dasar acuan dalam rangka penyusunan penelitian ini. Penelitian terdahulu sangat penting dimana kegunaannya adalah untuk mengetahui hasil yang telah dilak-ukan oleh peneliti terdahulu sekaligus sebagai perbandingan dan gambaran yang dapat mendukung kegiatan penelitian berikutnya.

Fokus penelitian terdahulu pada penelitian ini yang dijadikan acuan adalah terkait dengan *self-confidence* dan budaya organisasi terhadap motivasi kerja dan dampaknya pada kinerja karyawan Oleh karena itu, penulis melakukan langkah kajian terhadap beberapa hasil penelitian berupa jurnal penelitian yang penulis dapatkan melalui internet. Tabel 2.1 berikut menunjukkan penelitian terdahulu yang dipakai pada penelitian ini.

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Nama, Tahun, Judul, dan Sumber Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1	Made Satriawan, Yasir Arafat, Ninin Non Ayu Salmah (2024) Pengaruh Kepercayaan Diri Terhadap Motivasi Kerja dan Dampaknya pada Kinerja Karyawan Jurnal Media Wahana	Hasil uji menyimpulkan kepercayaan diri berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan	- Menggunakan variabel <i>self confidence</i> , motivasi dan kinerja pegawai - Menggunakan analisis jalur	- Tidak terdapat variabel budaya organisasi - Objek penelitian

No	Nama, Tahun, Judul, dan Sumber Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	Ekonomika, 20(4), 732-744.	terhadap kinerja karyawan		
2	Malka Liaquat, Ghina Ahmed, Hina ismail (2024) <i>Impact of motivational factors and green behaviors on employee environmental performance</i> <i>Research in Globalization</i> , 8, 100180.	<i>The results showed that motivational factors have a positive and significant effect on employee performance.</i>	- Menggunakan variabel motivasi kerja dan kinerja karyawan	- Tidak terdapat variabel <i>self confidence</i> dan budaya organisasi - Objek penelitian
3	Febri Aulia Savira, Efendy Zain, Nazma Riska Zhafiraah (2024) <i>The influence of compensation and self-confidence on employee performance with intervening of work motivation</i> <i>Human Capital and Organizations</i> , 1(2), 76-87.	<i>The research results show that Work motivation mediates the influence of self confidence on employee performance</i>	- Menggunakan variabel <i>self confidence</i> , motivasi dan kinerja pegawai - Menggunakan analisis jalur	- Tidak terdapat variabel budaya organisasi - Objek penelitian
4	Giri Nurpribadi, Erina Rulianti, Fachrur Rozy Al Banteni (2024) <i>The Influence of Compensation, Motivation, and Work Discipline on Employee Performance</i> <i>Ilomata International</i>	<i>The results showed that otivation has a positive and significant effect on employee performance</i>	- Menggunakan variabel motivasi kerja dan kinerja karyawan	- Tidak terdapat variabel <i>self confidence</i> dan budaya organisasi - Objek penelitian

No	Nama, Tahun, Judul, dan Sumber Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	<i>Journal of Management, 5(1), 294-307.</i>			
5	Ninik Anggraini (2024) <i>The influence of work environment and work motivation on employee performance</i> <i>Journal of Economics and Business Letters, 4(1), 11-22.</i>	<i>The results of this research show that Work motivation has a substantial impact on employee performance</i>	- Menggunakan variabel motivasi kerja dan kinerja karyawan	- Tidak terdapat variabel <i>self confidence</i> dan budaya organisasi - Objek penelitian
6	Sandiyudha Wirabuana Putra & Maat Pono (2023) <i>The Effects of Work Stress and Work Motivation on Employee Performance</i> <i>Ilomata International Journal of Management, 4(3), 329-339</i>	<i>The results showed that the variables of work motivation had a positive and significant impact on employee performance.</i>	- Menggunakan variabel motivasi kerja dan kinerja karyawan	- Tidak terdapat variabel <i>self confidence</i> dan budaya organisasi - Objek penelitian
7	Khoirunnisa (2023) Pengaruh Budaya Organisasi dan Komunikasi Terhadap Kinerja Pegawai Dimediasi Oleh Motivasi Kerja Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen, 6(2).	Hasil penelitian menunjukan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja dimediasi oleh motivasi kerja	- Menggunakan variabel budaya organisasi, motivasi kerja dan kinerja karyawan - Menggunakan analisis jalur	- Tidak terdapat variabel <i>self confidence</i> - Objek penelitian

No	Nama, Tahun, Judul, dan Sumber Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
8	<p>Prasetyo Hadi (2023)</p> <p><i>The influence of self-confidence on employee performance mediated by work motivation and work engagement</i></p> <p><i>International Journal of Research in Business and Social Science</i> (2147-4478), 12(2), 653-661.</p>	<p><i>the results of the analysis in this study are self-confidence has a positive and significant effect on employee performance, work motivation mediates positively and significantly the relationship between self-confidence and employee performance.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Menggunakan variabel <i>self confidence</i>, motivasi dan kinerja pegawai - Menggunakan analisis jalur 	<ul style="list-style-type: none"> - Tidak terdapat variabel budaya organisasi - Objek penelitian
9	<p>Samsul Ikbar, Filia Hanum, Riskiady Rezeki Ananda (2023)</p> <p>Pengaruh Kompetensi dan Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Kerja Pegawai Pada Dinas Kesehatan Kota Banda Aceh</p> <p><i>Jurnal Bisnis Dan Manajemen</i>, 5(2).</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja pegawai pada Dinas Kesehatan Kota Banda Aceh.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Menggunakan variabel motivasi kerja dan kinerja karyawan 	<ul style="list-style-type: none"> - Tidak terdapat variabel <i>self confidence</i> dan budaya organisasi - Objek penelitian
10	<p>Agus Rohmat Hidayat, Oxy Prabowo, Septien Dwi Savandha (2024)</p> <p><i>Influence Style Leadership, Motivation and Discipline Work to Performance Employee</i></p> <p><i>Syntax Idea</i>, 6(3), 1069-1084.</p>	<p><i>The results of this research show that work motivation has a positive and significant effect on employee performance.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Menggunakan variabel motivasi dan kinerja pegawai 	<ul style="list-style-type: none"> - Tidak terdapat variabel <i>self-confidence</i> dan budaya organisasi - Objek penelitian

No	Nama, Tahun, Judul, dan Sumber Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
11	Maryam Azar dan Ali Akbar Shafighi (2023) <i>The Effect of Work Motivation on Employees' Job Performance</i> <i>International journal of academic research in business and social sciences</i> , 3(9), 432.	<i>the results show that the work motivation has a positive and significant effect on job performances of employees in Islamic Revolution Housing Foundation.</i>	- Menggunakan variabel motivasi dan kinerja pegawai	- Tidak terdapat variabel <i>self-confidence</i> dan budaya organisasi - Objek penelitian
12	Prasetyo Kurniawan, Surya Budiman, Agus Suhartono, Jaenudin (2023) <i>The Influence Of Discipline And Work Motivation On Employee Performance</i> <i>International Journal Management and Economic</i> , 2(3), 74-82.	<i>The research findings indicate motivation variable) also positively and significantly impacts employee performance</i>	- Menggunakan variabel motivasi kerja dan kinerja karyawan	- Tidak terdapat variabel <i>self confidence</i> dan budaya organisasi - Objek penelitian
13	Dinh Van Thang and Nguyen Quoc Nghi (2022) <i>The effect of work motivation on employee performance</i> <i>World Journal of Advanced Research and Reviews</i> , 2022, 13(01), 404–412	<i>The study has shown a positive relationship between work motivation and the performance of Otuksa's employees.</i>	- Menggunakan variabel motivasi dan kinerja pegawai	- Tidak terdapat variabel <i>self-confidence</i> dan budaya organisasi - Objek penelitian
14	Dora Febria Arliana1, Suharto, Afdal Mazni (2022)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>self confidence</i> dan	- Menggunakan variabel <i>self confidence</i> , budaya	- Tidak terdapat variabel kinerja karyawan

No	Nama, Tahun, Judul, dan Sumber Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	Pengaruh <i>Self Confidence</i> Dan Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Kerja Pegawai <i>Journal of Economic Management</i> , 3(1), 45-52.	budaya organisasi sama sama berpengaruh terhadap Motivasi Kerja	organisasi, motivasi kerja	- Metode penelitian menggunakan regresi berganda - Objek penelitian
15	Chicha Fahriana & Sopiah (2022) <i>The influence of work motivation on employee performance</i> <i>Asian Journal of Economics and Business Management</i> , 1(3), 229–233.	<i>Obtained from the results of this study that work motivation greatly influences a person's performance, both intrinsic and extrinsic motivation as well as intrinsic and intrinsic motivation simultaneously.</i>	- Menggunakan variabel motivasi kerja dan kinerja karyawan - Metode penelitian menggunakan analisis jalur	- Tidak terdapat variabel <i>self confidence</i> - Objek penelitian
16	Rahmat Laan, Sari Zulfian Hasan (2022) Pengaruh Kepercayaan Diri Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening <i>Jurnal Manajemen</i> , 6(1), 375-393.	Hasil Penelitian mengungkapkan bahwa Kepercayaan diri berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan namun tidak signifikan melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening	- Menggunakan variabel <i>self confidence</i> , motivasi dan kinerja pegawai - Menggunakan analisis jalur	- Tidak terdapat variabel budaya organisasi - Objek penelitian
17	Mukmin, Dinda Nurmala, Hanifah Jasin (2021) <i>Effect of Moderation of Work</i>	<i>motivation does not act as a moderation on the influence of organizational culture on</i>	- Menggunakan variabel budaya organisasi, motivasi kerja	- Tidak terdapat variabel <i>self confidence</i> - Objek penelitian

No	Nama, Tahun, Judul, dan Sumber Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	<p><i>Motivation on the Influence of Organizational Culture On Organizational Commitment and Employee Performance</i></p> <p><i>International Journal of Business Economics (IJBE), 2(2), 86-98</i></p>	<p><i>employee performance.</i></p>	<p>dan kinerja karyawan</p> <ul style="list-style-type: none"> - Menggunaka analisis jalur 	
18	<p>Chintya Krisna Inggira, Suryanto, Windijarto, (2021)</p> <p>Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Generasi Milenial dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening</p> <p>JENIUS (Jurnal Ilmiah Manajemen Sumber Daya Manusia), 5(1), 195-209.</p>	<p>Didapatkan hasil penelitian yaitu budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Karyawan generasi milenial, dan kinerja Karyawan generasi milenial, budaya organisasi berpengaruh secara tidak signifikan terhadap kinerja karyawan generasi milenial melalui motivasi,</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Menggunakan variabel budaya organisasi, motivasi kerja dan kinerja karyawan - Menggunaka analisis jalur 	<ul style="list-style-type: none"> - Tidak terdapat variabel <i>self confidence</i> - Objek penelitian
19	<p>Tri Wahjoedi (2021)</p> <p><i>The effect of organizational culture on employee performance mediated by job satisfaction and work motivation</i></p>	<p><i>work motivation had no direct significant effect on employee performance, and work motivation could not mediate organizational culture on</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Menggunakan variabel budaya organisasi, motivasi kerja dan kinerja karyawan - Menggunaka analisis jalur 	<ul style="list-style-type: none"> - Tidak terdapat variabel <i>self confidence</i> - Objek penelitian

No	Nama, Tahun, Judul, dan Sumber Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	<i>Management Science Letters</i> , 11(7), 2053-2060.	<i>employee performance</i>		
20	Jufrizen (2021) Pengaruh <i>Self Confidence</i> Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja Sains Manajemen: Jurnal Manajemen Unsera, 7(1), 35-54.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>self confidence</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja dan motivasi kerja sebagai variabel mediator tidak berperan sebagai mediasi pada pengaruh <i>Self Confidence</i> terhadap kinerja karyawan	- Menggunakan variabel <i>self confidence</i> , motivasi dan kinerja pegawai - Menggunakan analisis jalur	- Tidak terdapat variabel budaya organisasi - Objek penelitian
21	Adrianus Wanggol, Abdul Malik Hasyim, Upik Djaniar (2020) Pengaruh Budaya Organisasi Dan Iklim Organisasi Terhadap Semangat Kerja Pegawai Dengan Motivasi Sebagai Variabel Moderasi Jurnal Ilmiah Universitas Batanghari Jambi, 20(1), 104-112.	Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pegawai	- Menggunakan variabel budaya organisasi dan motivasi kerja	- Tidak terdapat variabel <i>self confidence</i> dan kinerja karyawan - Metode penelitian menggunakan regresi berganda - Objek penelitian
22	Andi Pallawagau (2021)	Work motivation has a positive effect on Employee	- Menggunakan variabel motivasi kerja	- Tidak terdapat variabel <i>self confidence</i> - Objek penelitian

No	Nama, Tahun, Judul, dan Sumber Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	<i>The Impact of Organizational Culture, and Work Motivation on Employee Performance Through Employee Job Satisfaction PT. Kasmar Tiar Raya</i> <i>International Journal of Economics, Management, Business, and Social Science (IJEMBIS), 1(1), 11-21.</i>	Performance. Organizational Culture has a positive effect on employee Job Satisfaction.	dan kinerja karyawan - Metode penelitian menggunakan analisis jalur	
23	Elvie Maria (2019) <i>The Influence of Organizational Culture, Compensation and Interpersonal Communication in Employee performance Through Work Motivation as Mediation</i> <i>International Review of Management and Marketing, 2019, 9(5), 133-140.</i>	<i>The results showed direct influence on employee's performance indicates organizational culture, compensation are Supported.</i>	- Menggunakan variabel budaya organisasi, motivasi kerja dan kinerja karyawan - Menggunaka analisis jalur	- Tidak terdapat variabel <i>self confidence</i> - Objek penelitian

Sumber: Data diolah peneliti, 2024

Berdasarkan hasil penelitian-penelitian terdahulu terdapat beberapa hal kesamaan antara yang dilakukan oleh penulis dan dilakukan oleh penulis terdahulu. Namun terdapat beberapa perbedaan yang dilakukan oleh penulis diantaranya objek penelitian. Adanya variabel yang digunakan oleh penulis sebagai variabel tambahan

yang mempengaruhi variabel lainnya, sehingga terdapat perbedaan antara penelitian terdahulu dan penelitian sekarang yang dilakukan.

2.3 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran merupakan dasar pemikiran dari penelitian yang disusun dari dasar fakta-fakta, observasi, dan kajian kepustakaan. Itulah sebabnya, saat menulis dan membuat penelitian, seseorang harus menyiapkan kerangka pemikiran.

Kerangka pemikiran adalah alur pikir peneliti sebagai dasar-dasar pemikiran untuk memperkuat sub fokus yang menjadi latar belakang dari penelitian ini. Maksud dari kerangka berpikir sendiri adalah supaya terbentuknya suatu alur penelitian yang jelas dan dapat diterima secara akal. Sebuah kerangka pemikiran bukanlah sekedar sekumpulan informasi yang di dapat dari berbagai sumber-sumber, atau juga bukan sekedar sebuah pemahaman. Tetapi, kerangka pemikiran membutuhkan lebih dari sekedar data-data atau informasi yang relevan dengan sebuah penelitian, dalam kerangka pemikiran dibutuhkan sebuah pemahaman yang didapat peneliti dari hasil pencarian sumber-sumber, dan kemudian di terapkan dalam sebuah kerangka pemikiran.

Berdasarkan pemaparan yang sudah dijelaskan di atas, maka tergambar beberapa konsep yang akan dijadikan sebagai acuan peneliti dalam mengaplikasikan penelitian ini. Kerangka pemikiran teoritis di atas akan diterapkan dalam kerangka konseptual sesuai dengan penelitian yang akan diteliti yaitu

Pengaruh *Self-Confidence* dan Budaya Organisasi terhadap Motivasi Kerja dan Implikasinya terhadap Kinerja Karyawan.

2.3.1 Hubungan *Self-Confidence* dan Budaya Organisasi

Kepercayaan diri (*self-confidence*) dan budaya organisasi memiliki hubungan yang erat dan saling mempengaruhi dalam konteks tempat kerja. Kepercayaan diri adalah keyakinan individu terhadap kemampuan, penilaian, dan keterampilan mereka sendiri. Sementara itu, budaya organisasi merujuk pada nilai, norma, keyakinan, dan praktik yang berlaku dalam suatu organisasi dan membentuk lingkungan kerja.

Ketika individu memiliki kepercayaan diri yang tinggi, mereka cenderung lebih proaktif, kreatif, dan berani mengambil inisiatif dalam pekerjaan mereka. Mereka tidak takut menghadapi tantangan dan lebih terbuka terhadap perubahan. Individu yang percaya diri juga lebih mampu menghadapi kegagalan dan memanfaatkannya sebagai peluang untuk belajar dan berkembang. Dalam budaya organisasi yang mendukung, kepercayaan diri ini semakin diperkuat oleh lingkungan yang memberikan dorongan positif, umpan balik konstruktif, dan kesempatan untuk berkembang.

Menurut Branden (2022:94), budaya organisasi menjadi salah satu faktor eksternal dari *self-confidence*, yaitu: “*internal and external factors that contribute to and support healthy self-confidence. By "internal" I mean factors residing within, or generated by, the individual — ideas or beliefs, practices or behaviors. By "external" I mean factors in the environment: messages verbally or nonverbally*

transmitted, or experiences evoked, by parents, "significant others," teachers, organizations, and culture". Faktor internal dan eksternal yang berkontribusi dan mendukung *self-confidence* antara lain, faktor internal merupakan faktor dari dalam, atau yang dihasilkan oleh individu, berkaitan dengan ide-ide atau keyakinan, praktek atau perilaku. Sedangkan faktor eksternal merupakan faktor dari lingkungan: pesan yang diberikan secara verbal atau non-verbal, pengalaman yang ditimbulkan, oleh orang tua, guru, organisasi dan kebudayaan. Kemudian menurut Louis Patler (2018:89) "*If you have low organizational self-confidence it is not different from individual low self-confidence*". Jika dalam suatu organisasi memiliki *self-confidence* yang rendah itu tidak berbeda dengan *self-confidence* pada individunya.

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Dora Febria Arliana, Suharto, Afdal Mazni (2022), Erfina Rista (2022), dan Masruchin (2020) bahwa *self-confidence* dan budaya organisasi bersama-sama berpengaruh signifikan.

Sehingga dari teori dan penelitian terdahulu diatas *self-confidence* dan budaya organisasi memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan yang dipengaruhi oleh perilaku, kepuasan dan hasil kinerja.

2.3.2 Pengaruh *Self-Confidence* terhadap Motivasi Kerja

Kepercayaan diri adalah keyakinan pada kemampuan diri sendiri untuk melakukan suatu tindakan atau mencapai tujuan tertentu. Ketika seseorang memiliki tingkat kepercayaan diri yang tinggi dalam kemampuan mereka untuk menyelesaikan tugas atau mencapai tujuan, mereka cenderung lebih termotivasi untuk bekerja keras dan mencapai kesuksesan.

Menurut Lauster (2022:15) *“Self-confidence It is an attitude or feeling of confidence in one's abilities so that the individual concerned is not too anxious in every action, can freely do things he likes and is responsible for all actions taken, warm and polite in interacting with others.”* Terjemahan: “Percaya diri Merupakan suatu sikap atau rasa percaya diri terhadap kemampuan diri sendiri sehingga individu yang bersangkutan tidak terlalu cemas dalam setiap tindakannya, dapat leluasa melakukan hal-hal yang disukainya dan bertanggung jawab atas segala tindakan yang dilakukan, hangat dan sopan dalam berinteraksi dengan orang lain.”

Sedangkan menurut Robbins and Judge (2020:77) mengemukakan bahwa *“Work motivation as a willingness to expend a high level of effort towards organizational goals, which is conditioned by the ability of the effort to meet an individual need. To perform a task or achieve a goal shows the extent of motivation.”* Terjemahan: “Motivasi kerja sebagai kesediaan untuk mengeluarkan upaya tingkat tinggi menuju tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya tersebut untuk memenuhi kebutuhan individu. Untuk melakukan suatu tugas atau mencapai suatu tujuan menunjukkan sejauh mana motivasi.”

Menurut Robbins and Judge (2020:77) Mengatakan bahwa motivasi kerja seseorang dipengaruhi oleh 2 faktor yaitu faktor internal dan eksternal. Faktor internal yaitu motivasi seseorang dipengaruhi oleh dalam diri seseorang, salah satunya kepercayaan diri.

Teori tersebut diperkuat dengan penelitian terdahulu dari Made Satriawan, Yasir Arafat, Ninin Non Ayu Salmah (2024), Prasetyo Hadi (2023) dan Rahmat

Laan, Sari Zulfian Hasan (2022), yang menyatakan bahwa *self-confidence* berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja.

Berdasarkan teori dan penelitian terdahulu, maka *self-confidence* memiliki pengaruh terhadap motivasi kerja. Ketika seseorang memiliki tingkat kepercayaan diri yang tinggi dalam kemampuan mereka untuk menyelesaikan tugas atau mencapai tujuan tertentu, ini cenderung meningkatkan motivasi mereka untuk bekerja keras dan mencapai kesuksesan.

2.3.3 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi Kerja

Ketika sebuah organisasi memiliki nilai dan norma yang jelas serta diadopsi oleh seluruh anggota, hal ini menciptakan ekspektasi yang mendorong kerja keras, inovasi, dan kolaborasi. Sebuah lingkungan kerja yang positif, di mana kontribusi karyawan dihargai dan dihormati, juga dapat meningkatkan motivasi kerja mereka. Selain itu, budaya yang mendorong komunikasi terbuka dan transparan membuat karyawan merasa lebih terlibat dan berkomitmen terhadap tujuan organisasi. Dengan demikian, karyawan yang merasa dihargai dan didengar cenderung memiliki motivasi kerja yang lebih tinggi, yang pada gilirannya dapat meningkatkan produktivitas dan kepuasan kerja mereka.

Menurut Jason A. Colquitt, et al (2019:45) “*organization culture as the shared social knowledge within an organization regarding the rules, norms, and values that shape the attitudes and behavior of its employees.*” Dan motivasi menurut Menurut Hasibuan (2020:142) mengemukakan bahwa motivasi membahas bagaimana cara mendorong gairah kerja bawahan, agar mereka mau bekerja keras

dengan memberikan semua kemampuan dan keterampilan untuk mewujudkan tujuan perusahaan.

Menurut Swaminathan (2023:74) mengatakan bahwa motivasi kerja seseorang dipengaruhi oleh 2 faktor yaitu faktor internal dan eksternal. Faktor eksternal yaitu berasal dari luar individu seperti kenaikan pangkat, penghargaan, gaji, keadaan kerja, budaya organisasi, serta pekerjaan yang mengandung tanggung jawab. Karyawan akan termotivasi apabila ada dukungan dari manajemen serta lingkungan kerja yang kondusif yang pada gilirannya berdampak pada kepuasan kerja.

Sesuai dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Mukmin, Dinda Nurmala, Hanifah Jasin (2021) Chintya Krisna Inggira, Suryanto, Windijarto, (2021) dan Tri Wahjoedi (2021) bahwa hasil menunjukkan budaya organisasi berpengaruh terhadap motivasi kerja.

Berdasarkan teori dan penelitian terdahulu, maka budaya organisasi berpengaruh terhadap motivasi kerja. budaya organisasi bukan hanya sekadar norma dan nilai-nilai yang diterapkan, tetapi merupakan elemen fundamental yang memberikan dorongan kuat terhadap motivasi kerja karyawan. Sebuah budaya yang didasarkan pada penghargaan terhadap prestasi, transparansi dalam komunikasi, dan pemberdayaan karyawan, memiliki dampak yang besar terhadap tingkat motivasi di tempat kerja.

Selain itu, budaya yang mendukung keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi, serta menekankan pada pengembangan karier dan pertumbuhan profesional, juga menjadi pendorong yang kuat bagi motivasi kerja.

Dengan demikian, budaya organisasi yang baik tidak hanya menciptakan lingkungan kerja yang positif, tetapi juga menjadi faktor kunci dalam memelihara motivasi dan kinerja yang tinggi di antara karyawan.

2.3.4 Pengaruh *Self-Confidence* dan Budaya Organisasi terhadap Motivasi Kerja

Self-confidence dan budaya organisasi merupakan dua faktor yang sangat berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan di suatu perusahaan. *Self-confidence*, atau kepercayaan diri, memainkan peran penting dalam membentuk motivasi intrinsik seseorang. Ketika seorang karyawan memiliki tingkat kepercayaan diri yang tinggi dalam kemampuan dan potensi mereka, mereka cenderung lebih termotivasi untuk menetapkan tujuan yang ambisius dan mengejar pencapaian yang tinggi. Kepercayaan diri yang kuat juga membantu karyawan untuk bertahan dalam menghadapi rintangan dan kegagalan, serta merespons kritik dengan lebih konstruktif.

Didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Dora Febria Arliana, Suharto, Afdal Mazni (2022) bahwa *self-confidence* dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja.

Ketika *self-confidence* dan budaya organisasi yang positif berpadu, efeknya pada motivasi kerja menjadi lebih kuat. Karyawan dengan tingkat kepercayaan diri yang tinggi akan merasa lebih termotivasi untuk berkontribusi dalam lingkungan kerja yang mendukung dan mempromosikan pertumbuhan serta penghargaan atas prestasi mereka. Sebaliknya, budaya organisasi yang kurang mendukung atau

memperkuat kepercayaan diri karyawan dapat menghambat motivasi kerja. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk memperhatikan dan mengembangkan kedua faktor ini agar dapat menciptakan lingkungan kerja yang memotivasi dan produktif.

2.3.5 Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Di dalam dunia kerja, ada banyak faktor yang bisa mempengaruhi kinerja karyawan dalam menjalankan tanggung jawabnya. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan ada yang berasal dari internal dan eksternal perusahaan maupun dari diri karyawan itu sendiri serta dari lingkungan sekitar perusahaan. Jika kinerja karyawan baik, maka target dan sasaran yang ingin dicapai dalam sebuah perusahaan akan lebih mudah tercapai. Demikian sebaliknya, jika kinerja karyawan buruk, maka target dan sasaran yang ingin dicapai dalam sebuah perusahaan akan lebih sulit tercapai. Menurut Kasmir (2019:189) adapun faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja baik hasil maupun perilaku kerja adalah sebagai berikut kompetensi, karakteristik, komitmen organisasi, kepemimpinan, disiplin kerja, lingkungan kerja, beban kerja, motivasi, kompensasi, dan kebijakan.

Menurut Gary Dessler (2019:13) mengemukakan bahwa, “Kinerja adalah *The willingness of a person or group of people to carry out activities and refine them in completely with their responsibilities with the expected results.*”
Terjemahan: “Kinerja adalah Kesiapan seseorang atau sekelompok orang untuk melaksanakan kegiatan dan menyempurnakannya secara tuntas sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil yang diharapkan.”

Dan menurut Robbins and Judge (2020:77) mengemukakan bahwa “*Work motivation as a willingness to expend a high level of effort towards organizational goals, which is conditioned by the ability of the effort to meet an individual need. To perform a task or achieve a goal shows the extent of motivation.*” Terjemahan: “Motivasi kerja sebagai kesediaan untuk mengeluarkan upaya tingkat tinggi menuju tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya tersebut untuk memenuhi kebutuhan individu. Untuk melakukan suatu tugas atau mencapai suatu tujuan menunjukkan sejauh mana motivasi.”

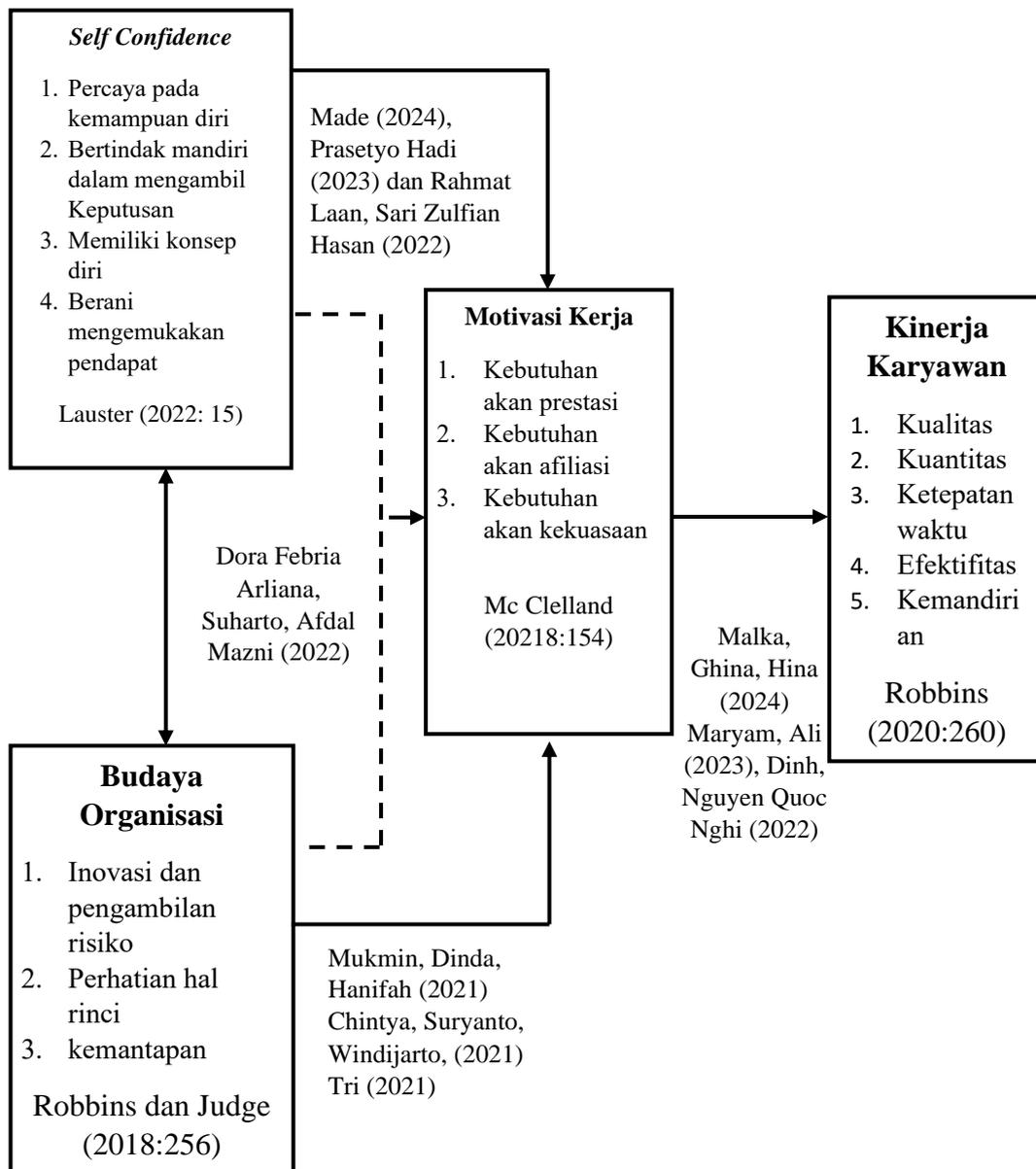
Menurut penelitian yang dilakukan oleh Malka Liaquat, Ghina Ahmed, Hina ismail (2024) Maryam Azar dan Ali Akbar Shafighi (2023), Dinh Van Thang and Nguyen Quoc Nghi (2022) menyatakan bahwa hasil penelitian menunjukkan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan teori dan penelitian terdahulu, maka motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Motivasi kerja memiliki peran yang krusial dalam menentukan kinerja karyawan di suatu organisasi. Ketika karyawan merasa termotivasi, mereka cenderung menunjukkan tingkat konsentrasi yang tinggi dalam melaksanakan tugas-tugasnya serta mampu berpikir kreatif untuk menemukan solusi inovatif. Selain itu, motivasi yang kuat juga memperkuat daya tahan karyawan dalam menghadapi tantangan dan tekanan di lingkungan kerja, sehingga mereka mampu bertahan dan tetap produktif meskipun dihadapkan pada situasi yang sulit. Tingkat kualitas kerja juga cenderung meningkat ketika karyawan merasa termotivasi, karena mereka akan melakukan pekerjaan dengan teliti dan hati-hati untuk mencapai hasil yang maksimal. Hal ini juga berdampak langsung

pada produktivitas, di mana karyawan yang termotivasi mampu menyelesaikan lebih banyak tugas dalam waktu yang lebih singkat, meningkatkan efisiensi secara keseluruhan. Di samping itu, motivasi kerja yang tinggi juga memengaruhi kinerja tim secara keseluruhan, karena karyawan akan lebih berkolaborasi dengan baik dan memberikan dukungan kepada rekan kerja. Akibatnya, tingkat retensi karyawan pun meningkat, menghasilkan stabilitas dalam organisasi dan kontribusi positif pada kesuksesan jangka panjang perusahaan. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk memahami dan mendorong motivasi kerja di antara karyawan mereka sebagai kunci utama untuk mencapai kinerja yang optimal.

2.4 Paradigma Penelitian

Paradigma penelitian merupakan pola pikir yang menunjukkan hubungan antar variabel yang akan diteliti, sekaligus mencerminkan jenis dan jumlah rumusan masalah yang perlu dijawab melalui penelitian teori yang digunakan untuk rumusan hipotesis, berdasarkan kerangka pemikiran diatas maka dapat digambarkan paradigma penelitian pada halaman selanjutnya sebagai berikut:



Gambar 2. 1
Paradigma Penelitian

2.5 Hipotesis Penelitian

Hipotesis penelitian adalah jawaban sementara atas pernyataan penelitian. Dikatakan bersifat sementara karena hipotesis merupakan jawaban atas teori dan fakta terkait. Berdasarkan uraian tersebut, hipotesis ini merupakan jawaban teoritis

dan tidak dapat dikatakan sebagai jawaban empiris, karena hanya merupakan jawaban atau perkiraan sementara. Berdasarkan kerangka pemikiran dan tujuan penelitian, maka dapat dirumuskan suatu hipotesis penelitian sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh *self-confidence* dan budaya organisasi terhadap motivasi kerja.
2. Terdapat pengaruh *self-confidence* terhadap motivasi kerja.
3. Terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi kerja.
4. Terdapat pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Metode Penelitian yang Digunakan

Metode penelitian merupakan suatu cara ataupun teknik yang dipergunakan sebagai alat bantu untuk mengumpulkan data serta menganalisisnya agar diperoleh suatu kesimpulan guna mencapai tujuan penelitian. Seperti yang diungkapkan oleh Sugiyono (2023:63) bahwa metode penelitian merupakan suatu cara ilmiah untuk mendapatkan data yang valid dengan tujuan dapat ditemukan, dikembangkan, dan dibuktikan, suatu pengetahuan tertentu sehingga pada gilirannya dapat digunakan untuk memahami, memecahkan, dan mengantisipasi masalah dalam bidang pendidikan.

Jenis metode penelitian ini, peneliti menggunakan metode deskriptif dan verifikatif dengan pendekatan kuantitatif. Menurut Sugiyono (2023:49) metode deskriptif adalah suatu penelitian yang dilakukan untuk mengetahui nilai variabel mandiri, baik satu variabel atau lebih (independent) tanpa membuat perbandingan atau menghubungkan dengan variabel lain. Metode ini ditunjukkan untuk menjawab rumusan masalah yaitu bagaimana *self-confidence*, bagaimana budaya organisasi, bagaimana motivasi kerja, dan bagaimana kinerja karyawan pada PT Bio Farma Persero Bandung. Sedangkan metode verifikatif menurut Sugiyono (2023:49) adalah penelitian yang dilakukan terhadap populasi atau sampel tertentu dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan.

Menurut Sugiyono (2023:49) Penelitian kuantitatif adalah sebagai metode yang berdasarkan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif atau statistik, dengan tujuan untuk menggambarkan dan menguji hipotesis yang telah ditetapkan. Metode penelitian verifikatif digunakan untuk mengetahui dan mengkaji besarnya pengaruh *self-confidence* dan budaya organisasi terhadap motivasi kerja serta dampaknya pada kinerja karyawan secara parsial maupun simultan di PT Bio Farma Persero Bandung.

3.2 Definisi Variabel dan Operasionalisasi Variabel Penelitian

Menurut Sugiyono (2023:63) variabel dapat didefinisikan sebagai atribut atau sifat seseorang, atau objek, yang mempunyai “variasi” tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Variabel penelitian adalah segala sesuatu yang berbentuk apa saja yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari sehingga diperoleh informasi tentang hal tersebut, kemudian dapat ditarik kesimpulannya.

Berdasarkan judul penelitian yang diambil yaitu Pengaruh *Self-Confidence* Dan Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Kerja Serta Dampaknya Pada Kinerja Karyawan PT Bio Farma Persero Bandung, masing-masing variabel di definisikan dan dibuat operasionalisasi variabelnya. Definisi variabel juga menjadi batasan sejauh mana penelitian akan dilakukan dan bisa diolah sehingga dapat diketahui cara pemecahan masalahnya.

3.2.1 Definisi Variabel Penelitian

Variabel penelitian merupakan suatu hal dalam bentuk apapun yang ditetapkan oleh penelitian kemudian ditarik kesimpulannya. Variabel merupakan suatu atribut atau sifat atau nilai dari orang, objek, atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2023:65).

Macam-macam variabel penelitian yaitu variabel bebas (*independent*), variabel terikat (*dependent*) dan variabel *intervening*. Variabel bebas (*independent*) adalah variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel terikat (*dependent*). Sedangkan variabel terikat (*dependent*) adalah variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat karena adanya variabel bebas (*independent*). Variabel *intervening* (penghubung) adalah variabel yang secara teoritis mempengaruhi hubungan antar variabel *independent* dan *dependent* menjadi hubungan yang tidak langsung dan tidak dapat diamati dan diukur.

Dalam penelitian ini terdapat empat variabel yang akan diteliti, yaitu variabel bebas (*independent*) yaitu *Self-Confidence* (X_1), Budaya Organisasi (X_2), variabel *intervening* yaitu Motivasi Kerja (Y), dan variabel terikat (*dependent*) yaitu Kinerja karyawan (Z). Variabel-variabel tersebut diuraikan sebagai berikut:

1. Variabel *Independent*

Variabel ini dalam bahasa Indonesia sering disebut variabel bebas. Variabel bebas adalah variabel yang mempengaruhi atau menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel *dependent* (terikat), (Sugiyono, 2023:50). Variabel

independent pada penelitian ini adalah *Self-Confidence* (X_1) dan Budaya Organisasi (X_2). Variabel *independent* tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

a. *Self-Confidence* (X_1)

Menurut Lauster (2022:17) mengemukakan bahwa *self-confidence* adalah sebagai suatu sikap atau perasaan yakin atas kemampuan diri sendiri sehingga orang yang bersangkutan tidak terlalu cemas dalam tindakan-tindakannya, dapat merasa bebas untuk melakukan hal-hal yang disukainya dan bertanggung jawab atas perbuatannya, hangat dan sopan dalam berinteraksi dengan orang lain, dapat menerima dan menghargai orang lain, memiliki dorongan untuk berprestasi serta dapat mengenal kelebihan dan kekurangannya.

b. Budaya Organisasi (X_2)

Budaya organisasi sebagai nilai-nilai ataupun pedoman dalam sebuah perusahaan memiliki banyak pengertian secara luas, meskipun demikian budaya organisasi yang diterapkan oleh semua perusahaan hanya memiliki satu tujuan yaitu pencapaian terhadap target perusahaan (Ainanur, 2018:72).

2. Variabel *Intervening*

Variabel *intervening* atau *mediating*, yaitu variabel yang memediasi variabel X dan Z. Variabel ini merupakan variabel penyela/antara yang terletak di antara variabel *independent* dan *dependent*, sehingga variabel *independent* tidak langsung mempengaruhi berubahnya atau timbulnya variabel *dependent*. Variabel *intervening* dalam penelitian ini adalah variabel Motivasi Kerja (Y).

a. Motivasi Kerja (Y)

Motivasi adalah mengarahkan daya dan potensi bawahan agar mau bekerjasama secara produktif berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan (Hasibuan, 2018:141).

3. Variabel *Dependent*

Variabel *dependent* atau variabel terikat menurut Sugiyono (2023:51) yaitu variabel yang dipengaruhi atau menjadi akibat, karena adanya variabel bebas.

Variabel terikat dalam penelitian ini adalah kinerja karyawan (Z).

a. Kinerja Karyawan (Z)

Kinerja Karyawan. Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2018:9) menyatakan bahwa: “Kinerja pegawai adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.

3.2.2 Operasionalisasi Variabel Penelitian

Operasionalisasi variabel meliputi penjelasan mengenai nama variabel, definisi variabel, indikator variabel, ukuran variabel dan skala pengukuran. Operasionalisasi variabel biasanya dibuat dalam bentuk tabel, untuk mempermudah pembaca dalam memahami variabel-variabel penelitian. Peneliti melakukan pengukuran terhadap keberadaan suatu variabel-variabel penelitian. Peneliti melakukan pengukuran terhadap keberadaan suatu variabel dengan menggunakan instrumen penelitian. Instrumen penelitian yang digunakan adalah kuesioner, dalam penelitian ini semua indikator menggunakan skala ordinal dan dalam penelitian ini

ada empat variabel yang diteliti, yaitu *Self-Confidence* (X_1), Budaya Organisasi (X_2), Motivasi Kerja (Y), Kinerja Karyawan (Z).

Agar lebih mudah melihat variabel penelitian yang digunakan maka penulis menjabarkannya ke dalam bentuk operasionalisasi variabel yang dapat dilihat pada tabel 3.1 berikut ini:

Tabel 3.1
Operasional Variabel

Variabel dan Definisi Variabel	Dimensi	Indikator	Ukuran	Skala	No
<p><i>Self – Confidence</i> (X_1)</p> <p><i>“Self-confidence It is an attitude or feeling of confidence in one’s abilities so that the individual concerned is not too anxious in every action, can freely do things he likes and is responsible for all actions taken, warm and polite in interacting with others.”</i></p> <p>Lauster (2022:15)</p>	1. Percaya pada kemampuan diri	a. Prestasi belajar ketika pendidikan terdahulu	Tingkat prestasi belajar ketika pendidikan terdahulu	Ordinal	1
		b. Optimis dengan kemampuan sendiri	Tingkat optimis dengan kemampuan sendiri	Ordinal	2
		c. Dapat menyelesaikan pekerjaan secara tepat waktu	Tingkat menyelesaikan pekerjaan secara tepat waktu	Ordinal	3
	2. Bertindak mandiri dalam mengambil keputusan	a. Mengerjakan pekerjaan sendiri	Tingkat mengerjakan pekerjaan sendiri	Ordinal	4
		b. Memiliki buku catatan	Tingkat memiliki buku catatan	Ordinal	5
		c. Memeriksa hasil pekerjaan	Tingkat memeriksa hasil pekerjaan	Ordinal	6
	3. Memiliki konsep diri yang positif	a. Percaya diri	Tingkat percaya diri	Ordinal	7
		b. Membantu rekan kerja	Tingkat membantu rekan kerja	Ordinal	8
	4. Berani mengemukakan pendapat	a. Berdiskusi	Tingkat Berdiskusi	Ordinal	9
		b. Aktif berpendapat	Tingkat aktif berpendapat	Ordinal	10

Variabel dan Definisi Variabel	Dimensi	Indikator	Ukuran	Skala	No
Budaya organisasi (X₂) <i>“Organization culture refers to a system of shared meaning held by members that distinguishes the organization from other organizations”.</i> Robbins dan Judge (2020:87)	1. Inovasi dan Pengambilan Risiko	a. Berinisiatif untuk menciptakan ide-ide baru	Tingkat berinisiatif dalam menciptakan ide	Ordinal	11
		b. Keberanian mengambil risiko	Tingkat keberanian mengambil risiko	Ordinal	12
	2. Perhatian ke hal Rinci	a. Perhatian kepada rincian pekerjaan.	Tingkat perhatian kepada rincian pekerjaan	Ordinal	13
		b. Kecermatan dalam bekerja	Tingkat kecermatan dalam bekerja	Ordinal	14
	3. Kemantapan	a. Organisasi menekankan dipertahankannya status sebagai lawan dari pertumbuhan dan inovasi	Tingkat organisasi menekankan dipertahankannya status sebagai lawan dari pertumbuhan dan inovasi	Ordinal	15
		b. Kestabilan dalam mengerjakan pekerjaan	Tingkat kestabilan dalam mengerjakan pekerjaan	Ordinal	16
Motivasi (Y) <i>“Motivation is a potential energy reserve that a person has to be able to use and release which depends on the strength of the drive and the opportunities that exist where the energy will be utilized by employees due to the strength of motives and basic needs, expectations and incentive values.”</i>	1. Kebutuhan akan prestasi	a. Target kerja	Tingkat target kerja	Ordinal	17
		b. Tanggung jawab	Tingkat tanggung jawab	Ordinal	18
	2. Kebutuhan akan afiliasi	a. Komunikasi	Tingkat komunikasi	Ordinal	19
		b. Keinginan diterima dalam kelompok	Tingkat keinginan diterima dalam kelompok	Ordinal	20
	3. Kebutuhan akan kekuasaan	a. Pemimpin	Tingkat menjadi pemimpin	Ordinal	21
		b. Keteladanan	Tingkat keteladanan	Ordinal	22

Variabel dan Definisi Variabel	Dimensi	Indikator	Ukuran	Skala	No
M.C Clelland (2018:142)					
Kinerja Karyawan (Z) <i>“performance is a result achieved by employees in their work according to certain criteria that apply to a job.”</i> Robbins and Judge (2020:260)	1. Kualitas Kerja	a. Mengerjakan pekerjaan dengan rapih	Tingkat mengerjakan pekerjaan dengan rapih	Ordinal	23
		b. Teliti dalam bekerja	Tingkat teliti dalam bekerja	Ordinal	24
	2. Kuantitas Kerja	a. Mengerjakan pekerjaan saya dengan cepat dan teliti.	Tingkat mengerjakan pekerjaan saya dengan cepat dan teliti	Ordinal	25
		b. Mengerjakan pekerjaan sesuai dengan waktu yang ditentukan	Tingkat mengerjakan pekerjaan sesuai dengan waktu yang ditentukan	Ordinal	26
	3. Ketepatan waktu	a. Mengerjakan pekerjaan sesuai dengan waktu yang ditetapkan	Tingkat mengerjakan pekerjaan sesuai dengan waktu yang ditetapkan	Ordinal	27
		b. Waktu dalam melakukan pekerjaan lebih cepat dari waktu yang ditentukan	Tingkat waktu dalam melakukan pekerjaan lebih cepat	Ordinal	28
	4. Efektifitas	a. Mendahulukan pekerjaan yang prioritas	Tingkat mendahulukan pekerjaan yang prioritas	Ordinal	29
		b. Mengerjakan pekerjaan dengan efektif dan efisien	Tingkat mengerjakan pekerjaan dengan efektif dan efisien	Ordinal	30
	5. Kemandirian	a. Efektifitas dalam melaksanakan pekerjaan	Tingkat efektifitas dalam melaksanakan pekerjaan	Ordinal	31
		b. Karyawan mampu membuat keputusan dalam menyelesaikan permasalahan	Tingkat karyawan mampu membuat keputusan dalam menyelesaikan permasalahan	Ordinal	32

Sumber: Hasil Olah Data Peneliti, (2024)

3.3 Populasi dan Sampel

Dalam melakukan suatu penelitian pasti memerlukan objek atau subjek yang akan diteliti. Populasi dalam penelitian berlaku sebagai objek penelitian, dimana populasi merupakan keseluruhan karakteristik yang dimiliki oleh objek atau subjek yang akan diteliti. Sedangkan sampel merupakan sebagian dari keseluruhan subjek yang akan diteliti untuk mempermudah dalam pengolahan data. Dengan menggunakan sampel peneliti akan lebih mudah mengolah data. Adapun pembahasan mengenai populasi dan sampel adalah sebagai berikut:

3.3.1 Populasi

Populasi adalah sekumpulan data yang mempunyai karakteristik yang sama dan menjadi objek referensi, statistika inferensi mendasarkan diri pada dua konsep dasar, populasi sebagai seluruh data, baik nyata maupun imajiner, dan sampel, sebagai bagian dari populasi yang digunakan untuk melakukan inferensi (pendekatan/penggambaran) terhadap populasi tempatnya berasal. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan pada PT Bio Farma Persero Bandung.

Tabel 3.2
Tabel Populasi Karyawan PT Bio Farma Persero Bandung

Keterangan	2023	
	Pria	Wanita
Karyawan Tetap	965	327
Karyawan Kontrak	284	238
Jumlah	1249	565
Jumlah Karyawan	1814	

Sumber: Data Sekunder PT Bio Farma Persero Bandung (2024)

3.3.2 Sampel

Sampel adalah bagian dari populasi, atau sampel adalah sebagian subjek penelitian. Tentu saja jumlah sebagian yang diambil tersebut harus mewakili seluruh jumlah subjek penulisan atau populasi. Menurut Sugiyono (2023:56) sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah *simple random sampling*.

Peneliti mengambil sampel yang sangat *representatif* (dapat mewakili) jawaban dari populasi yang ada dalam penelitian ini. Untuk menemukan besarnya sampel yang diambil dari populasi peneliti menggunakan rumus yang dikemukakan oleh Slovin dalam Calvin (2020:103) sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{N \cdot d^2 + 1}$$

Keterangan:

n = Jumlah sampel

N = Jumlah populasi

d²= Presisi yang diterapkan

Jadi :

$$n = \frac{1.814}{1.814 \cdot (0.1)^2 + 1}$$

$$n = 94.77 = 95$$

Berdasarkan perhitungan diatas, menunjukkan jumlah total sampel penelitian sebanyak 94,77 karyawan, tetapi akan dibulatkan menjadi 95 karyawan di PT Bio Farma Persero Bandung.

3.3.3 Teknik Sampling

Teknik sampling merupakan teknik pengambilan sampel untuk menentukan sampel yang akan digunakan dalam penelitian, terdapat beberapa teknik sampling yang digunakan Sugiyono (2020:101). Teknik sampling pada dasarnya dapat dikelompokkan menjadi dua yaitu *probability sampling* dan *nonprobability sampling*.

Dalam penelitian ini penulis menggunakan teknik *probability sampling*. *Probability sampling* yaitu teknik pengambilan sampel yang memberikan peluang yang sama bagi setiap unsur (anggota) populasi untuk dipilih menjadi anggota sampel (Sugiyono, 2020:101). Adapun jenis-jenis dari teknik *probability sampling* yaitu *simple random sampling*, *proportionate stratified random sampling*, *disproportionate stratified random*, dan *sampling area (cluster) sampling*. Pada penelitian ini menggunakan *simple random sampling*. Menurut Sugiyono (2020:101) *Simple random sampling* adalah pengambilan anggota sampel dari populasi dilakukan secara acak tanpa memperhatikan strata yang ada dalam populasi ini.

3.4 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dan instrument pengumpul data merupakan faktor penting demi keberhasilan penelitian. Hal ini berkaitan dengan bagaimana cara mengumpulkan data, siapa sumbernya, dan alat apa yang digunakan. Metode pengumpulan data merupakan teknik atau cara yang dilakukan untuk mengumpulkan data. Metode menunjuk pada suatu cara sehingga dapat

diperlihatkan penggunaannya melalui angket, pengamatan, tes, dokumentasi dan sebagainya. Instrumen pengumpulan data merupakan alat yang digunakan untuk mengumpulkan data. Karena berupa alat, maka instrument dapat berupa lembar cek list, kuesioner (angket terbuka/tertutup), pedoman wawancara dan lainnya. Hal lainnya Sugiyono (2017:401) menyatakan, jika dilihat dari sumbernya maka data terbagi menjadi dua jenis yaitu data primer dan data sekunder.

1. Data Primer

Data primer merupakan data yang diambil secara langsung, data ini diperoleh melalui kegiatan observasi yaitu pengamatan langsung di PT Bio Farma Persero Bandung yang menjadi objek penelitian dan mengadakan wawancara karyawan yang berwenang berkaitan dengan penelitian yang akan dilakukan. Untuk memperoleh data primer menggunakan teknik pengumpulan data sebagai berikut:

a. Wawancara

Wawancara yaitu komunikasi secara langsung dengan pihak perusahaan yang berhubungan dengan permasalahan yang sedang diteliti dengan cara tanya jawab. Dengan wawancara ini penulis ingin mengetahui hal-hal yang lebih mendalam dari responden terkait dengan permasalahan yang sedang diteliti di PT Bio Farma Persero Bandung.

b. Kuesioner

Kuesioner merupakan alat utama yang digunakan dalam penelitian ini dan disebarkan dengan pernyataan yang telah disusun. Dalam penyebaran

kuesioner, pengajuan sejumlah pernyataan yang telah disertai dengan alternatif jawaban.

c. Observasi

Observasi yaitu melakukan pengamatan secara langsung dan mempelajari hal-hal yang berhubungan dengan masalah yang akan diteliti pada perusahaan guna mengetahui permasalahan yang sebenarnya. Observasi metode pengumpulan data untuk mendapatkan data yaitu mengadakan pengamatan langsung ditempat penelitian yaitu PT Bio Farma Persero Bandung.

2. Data Sekunder

Data sekunder merupakan pendukung yang berhubungan dengan penelitian yang diperoleh dari:

- a. Profil PT Bio Farma Persero Bandung.
- b. Buku-buku yang berhubungan dengan variabel penelitian.
- c. Jurnal dan hasil penelitian terdahulu yang berhubungan dengan topik permasalahan yang diteliti.
- d. Sumber internet atau website yang berhubungan dengan objek yang diteliti.

3.5 Uji Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian adalah alat untuk mengukur nilai variabel yang diteliti guna memperoleh data pendukung dalam melakukan suatu penelitian. Dalam penelitian ini ada dua uji instrumen yaitu uji validitas dan uji reliabilitas. Uji validitas yaitu suatu data yang dapat dipercaya kebenarannya sesuai dengan kenyataan, sedangkan penggunaan uji reliabilitas yaitu untuk mengukur konsisten

obyek dan data, bila digunakan beberapa kali untuk mengukur obyek yang sama akan menghasilkan data yang sama.

Validitas menunjukkan seberapa nyata suatu pengujian mengukur apa yang seharusnya diukur. Pengukur dikatakan valid jika mengukur tujuannya dengan nyata atau benar. Reliabilitas menunjukkan akurasi dan konsisten dari pengukurannya. Dikatakan konsisten jika beberapa pengukuran terhadap subjek yang sama diperoleh hasil yang tidak berbeda. Keabsahan suatu hasil penelitian sangat ditentukan oleh alat ukur yang digunakan, untuk menguji keabsahan tersebut diperlukan dua macam pengujian yaitu uji validitas (*test of validity*), uji reabilitas (*test of reliability*) dan uji normalitas.

3.5.1 Uji Validitas

Uji validitas merupakan derajat ketetapan antar data yang sesungguhnya terjadi pada objek penelitian dengan data yang dapat dikumpulkan oleh peneliti. Validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat keandalan atau ketetapan suatu alat ukur. Untuk menguji validitas pada tiap-tiap item, yaitu dengan mengkolerasi skor tiap butir dengan skor total yang merupakan jumlah tiap skor butir. Koefiesin korelasi yang dihasilkan kemudian dibandingkan dengan standar validasi yang berlaku. Untuk mencari nilai koefisien, maka penelitian menggunakan rumus *Pearson Product Moment* menurut Sugiyono (2023:115) sebagai berikut:

$$r_{xy} = \frac{n (\sum Xi Yi) - (\sum Xi) \cdot (\sum Yi)}{\sqrt{\{n \cdot \sum Xi^2 - (\sum Xi)^2\} \{n \sum Yi^2 - (\sum Yi)^2\}}}$$

Keterangan :

r_{xy} = Koefisien korelasi

n = Jumlah responden uji coba

$\sum x$ = Jumlah hasil pengamatan variabel x

$\sum y$ = Jumlah hasil pengamatan variabel y

$\sum xy$ = Jumlah dari hasil kali pengamatan variabel x dan variabel y

$\sum x^2$ = Jumlah kuadrat pada masing-masing skor x

$\sum y^2$ = Jumlah kuadrat pada masing-masing skor y

Menurut Sugiyono (2023:115) syarat yang harus dipenuhi untuk memenuhi kriteria validitas suatu alat ukur adalah sebagai berikut:

- a. Jika $r \geq 0,3$ maka *instrument* atau item pernyataan berkorelasi signifikan terhadap skor total (dinyatakan valid).
- b. Jika $r \leq 0,3$ maka *instrument* atau item pernyataan tidak berkorelasi signifikan terhadap skor total (dinyatakan tidak valid).

Angka yang diperoleh harus dibandingkan dengan standar nilai korelasi validitas, menurut Sugiyono (2023:115) nilai standar dari validitas adalah sebesar 0,300. Jika angka korelasi yang diperoleh lebih besar daripada nilai standar maka pertanyaan tersebut valid (Signifikan).

Uji validitas dalam penelitian ini menggunakan program *SPSS (Statistical Package for the Social Sciences)*. Nilai validitas suatu butir pertanyaan atau

pernyataan dapat dilihat dari nilai *Corrected Item-Total Correlation* masing-masing butir pertanyaan. Suatu butir pernyataan dikatakan valid jika nilai r_{hitung} yang merupakan nilai dari *Corrected item-Total Correlation* > 0.3 .

3.5.2 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas merupakan suatu ukuran yang menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur dapat dipercaya (dapat diandalkan) atau dengan kata lain menunjukkan sejauh mana hasil pengukuran tersebut tetap konsisten jika dapat dilakukan pengukuran dua kali atau lebih terhadap gejala yang sama. Uji reliabilitas harus dilakukan hanya pada pernyataan-pernyataan yang sudah memenuhi uji validitas. Dan apabila tidak memenuhi, maka tidak perlu diteruskan untuk diuji reliabilitas. Reliabilitas berkenaan dengan derajat konsistensi atau ketepatan data dalam interval waktu tertentu (Sugiyono 2023:115).

Metode perhitungan yang digunakan peneliti dalam penelitian ini adalah dengan *split-half method* (metode belah dua) apabila $r_{hitung} > r_{tabel}$ yaitu 0,7 maka dikatakan reliabel atau konsisten (Sugiyono 2023:116). Uji reliabilitas dilakukan terhadap item pernyataan yang sudah valid, untuk mengetahui sejauh mana hasil pengukuran tetap konsisten bila dilakukan pengukuran kembali terhadap gejala yang sama. Cara kerjanya adalah sebagai berikut:

- a. Item dibagi dua secara acak (ganjil dan genap) kemudian dikelompokkan dalam kelompok I dan kelompok II.

- b. Skor untuk masing-masing kelompok dijumlahkan sehingga terdapat skor total untuk kelompok I dan kelompok II.
- c. Korelasikan skor kelompok I dan Kelompok II, dengan rumus:

$$r_{xy} = \frac{n\sum AB - (\sum A \sum B)}{\sqrt{\{n(\sum A^2) - (\sum A)^2\} \{(\sum B^2) - (\sum B)^2\}}}$$

Keterangan :

r_{xy} = Koefisien *pearson product moment*

n = Jumlah responden uji coba

A = Variabel nomor ganjil

B = Variabel nomor genap

$\sum A$ = Jumlah total skor belahan ganjil

$\sum B$ = Jumlah total skor belahan genap

$\sum AB$ = Jumlah perkalian skor jawaban belahan ganjil dan belahan genap

$\sum A^2$ = Jumlah kuadrat total skor belahan ganjil

$\sum B^2$ = Jumlah kuadrat total skor belahan genap

- d. Hitung angka reliabilitas untuk keseluruhan item dengan menggunakan rumus korelasi *spearman brown* sebagai berikut:

$$r = \frac{2 \cdot r_b}{1 + r_b}$$

Keterangan :

r = Nilai reliabilitas

r_b = Korelasi *pearson product method* antar belahan pertama (ganjil) dan belahan kedua (genap), batas reliabilitas minimal 0,7.

Setelah mendapatkan nilai reliabilitas instrumen (r_b hitung), maka nilai tersebut dibandingkan dengan jumlah responden dan taraf nyata. Berikut keputusannya:

1. Bila $r_{hitung} > r_{tabel}$, maka instrumen tersebut dikatakan reliabel.
2. Bila $r_{hitung} < r_{tabel}$, maka instrumen tersebut dikatakan tidak reliabel.

Alat ukur harus memiliki keandalan atau reliabilitas. Suatu alat ukur dapat diandalkan jika alat ukur digunakan berulang kali memberikan hasil yang relatif sama. Untuk melihat ada tidaknya suatu alat ukur digunakan pendekatan secara statistika, dengan koefisien reliabilitas. Apabila koefisien reliabilitas lebih dari 0,7 maka secara keseluruhan pernyataan dikatakan reliabel.

3.6 Metode Analisis Data Dan Uji Hipotesis

Pada hakikatnya, untuk melakukan penelitian harus menggunakan analisis data. Analisis data dilakukan sebagai proses pengolahan data yang telah diperoleh di lapangan untuk ditransformasikan menjadi informasi (Suliyanto 2021:89). Berdasarkan hasil perolehan dari jawaban responden terhadap kuesioner yang diberikan. Skala likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapatan dan persepsi responden tentang fenomena sosial. Dalam skala likert, variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi indikator variabel dan dijadikan sebagai titik tolak untuk menyusun item-item instrument dimana alternatifnya beberapa pernyataan. Jawaban dari setiap item instrument yang digunakan skala likert mempunyai gradasi dari posisi sangat positif sampai dengan sangat negatif.

Menurut Sugiyono (2018:93) “Skala likert adalah skala yang digunakan untuk mengukur sikap, pendapat responden tentang fenomena sosial”. Dalam skala likert, variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi indikator-indikator variabel dan dijadikan sebagai titik tolak untuk menyusun item-item instrument di mana alternatifnya berupa pertanyaan.

Jawaban dari setiap item instrument yang menggunakan skala likert mempunyai gradasi dari sangat positif sampai dengan sangat negatif. Adapun alternatif jawaban dengan menggunakan skala likert yaitu dengan memberikan skor pada masing-masing jawaban sebagai berikut:

Tabel 3.3
Analisis Jawaban dengan Skala Likert

Alternatif Jawaban	Bobot Nilai
SS (Sangat Setuju)	5
S (Setuju)	4
KS (Kurang Setuju)	3
TS (Tidak Setuju)	2
STS (Sangat Tidak Setuju)	1

Sumber : Sugiyono (2018: 94)

Berdasarkan Tabel 3.4 tersebut dapat dilihat alternatif jawaban dengan menggunakan skala likert dengan bobot nilai item-item pada kuisisioner. Bobot nilai pada skala likert tersebut sebagai alat untuk memudahkan responden menjawab pertanyaan-pertanyaan pada kuesioner.

3.6.1 Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif yaitu metode penelitian yang memberikan gambaran mengenai masalah situasi dan kejadian sehingga metode ini berkehendak

mengadakan akumulasi data dasar berlaku. Menurut Sugiyono (2017:53) penelitian deskriptif adalah penelitian yang dilakukan untuk mengetahui nilai variabel mandiri, baik suatu variabel atau lebih (independent) tanpa membuat perbandingan atau menghubungkan variabel lain.

Variabel penelitian ini yaitu *self-confidence*, budaya organisasi, motivasi kerja dan kinerja karyawan. Lalu selanjutnya dilakukan pengklasifikasian terhadap jumlah total responden. Dari jumlah skor jawaban responden yang diperoleh kemudian disusun kriteria penilaian untuk setiap item pernyataan. Untuk mendeskripsikan data pada setiap variabel penilaian dilakukan dengan menyusun tabel distribusi frekuensi untuk mengetahui apakah tingkat perolehan nilai (skor) variabel penelitian masuk dalam katagori: Sangat setuju, setuju, kurang setuju, tidak setuju, sangat tidak setuju. Untuk skor rata-rata maka jumlah jawaban kuesioner dibagi jumlah pernyataan dikalikan jumlah responden. Berikut adalah rumusnya:

$$\text{Skor rata - rata} = \frac{\sum \text{Jawaban Kuesioner}}{\sum \text{Pertanyaan} \times \sum \text{Responden}}$$

Setelah rata-rata skor dihitung, maka untuk mengkategorikan, mengklasifikasikan kecenderungan jawaban responden kedalam skala dengan formulasi sebagai berikut:

$$\text{Rentang Skor} = \frac{\text{Nilai Tertinggi} - \text{Nilai Terendah}}{\text{Jumlah Nilai}}$$

Dimana:

Nilai Tertinggi = 5

Nilai Terendah = 1

Lebar Skala = $5 - 1 = 4$

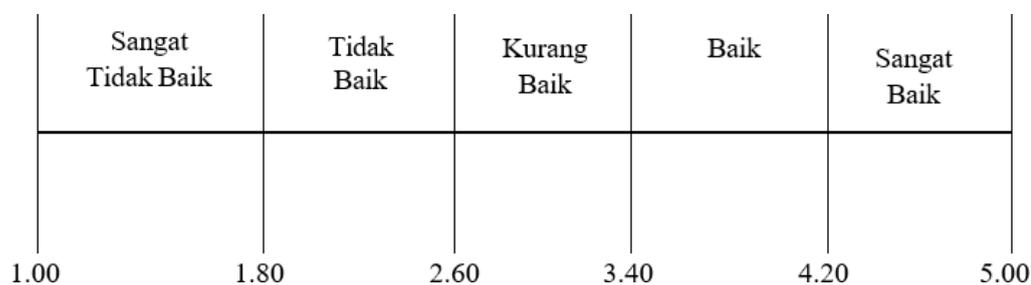
Setelah mengetahui rentang skor, maka kita dapat menentukan kategori skala pengukuran menurut Sugiyono (2018:134), yaitu sebagai berikut :

Tabel 3.4
Kategori Skala Pengukuran

Skala	Kriteria
1,00 – 1,80	Sangat Tidak Baik
1,81 – 2,60	Tidak Baik
2,61 – 3,40	Kurang Baik
3,41 – 4,20	Baik
4,21 – 5,00	Sangat Baik

Sumber: Sugiyono (2023)

Berdasarkan hasil diatas maka garis kontinum yang digunakan untuk melihat kategori penilaian mengenai variabel yang diteliti adalah sebagai berikut:



Gambar 3. 1
Garis Kontinum

Sumber: Sugiyono (2023)

3.6.2 Analisis Verifikatif

Analisis verifikatif adalah suatu penelitian yang ditunjukkan untuk menguji teori dan penelitian yang akan coba menghasilkan informasi ilmiah baru yakni status hipotesis yang berupa kesimpulan apakah suatu hipotesis diterima atau

ditolak (Sugiyono, 2018:55). Analisis verifikatif digunakan untuk menguji kebenaran dari suatu hipotesis. Berikut ini merupakan beberapa pengujian yang akan digunakan dalam analisis verifikatif.

3.6.2.1 *Method Succeshive Internal (MSI)*

Data yang diperoleh dari penelitian ini berupa data yang berskala ordinal agar memudahkan dalam pengolahan data maka data harus terlebih dahulu diubah menjadi data berskala interval, untuk data yang berskala ordinal perlu diubah menjadi interval dengan teknik *Method Of Succeshive Interval (MSI)*. Menurut Umi Narimawati, dkk (2020:54) langkah untuk transformasi data:

1. Ambil data ordinal hasil kuesioner.
2. Untuk setiap pernyataan, hitung proporsi jawaban untuk setiap kategori jawaban dan hitung proporsi kumulatifnya.
3. Menghitung nilai z (tabel distribusi normal) untuk setiap proporsi kumulatif. Untuk data > 30 dianggap mendekati luas daerah bawah kurva normal.
4. Menghitung nilai densitas untuk setiap proporsi kumulatif dengan memasukkan nilai z pada rumus distribusi normal.
5. Menghitung nilai skala menggunakan rumus *Method of Succesive Interval* :

$$SV = \frac{\text{Density at Liwer Limit} - \text{Density at Upper Limit}}{\text{Area Under Upper Limit} - \text{Area Under Lower Limit}}$$

Keterangan:

SV (*Scala Value*) = Nilai Skala

Density at lower limit = Densitas batas bawah

Density at upper limit = Densitas batas atas

Area under upper limit = Daerah dibawah batas atas

Area under lower limit = Daerah dibawah batas bawah

6. Menggunakan nilai transformasi (Nilai untuk skala interval) dengan menggunakan rumus:

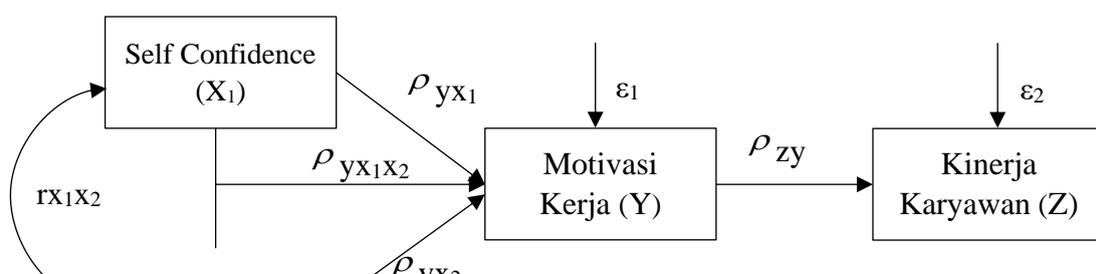
$$Y = SV + (\text{Nilai Skala} + 1)$$

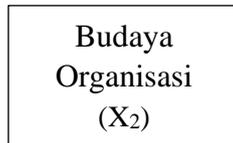
3.6.2.2 Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis jalur (*path analysis*). Peneliti menggunakan *path analysis* (analisis jalur) untuk mengetahui hubungan sebab akibat, dengan tujuan menerangkan pengaruh langsung atau tidak langsung antar satu variabel dengan variabel lainnya. Analisis jalur digunakan dengan menggunakan korelasi, regresi dan jalur sehingga dapat diketahui untuk sampai pada variabel dependen terakhir, harus lewat jalur langsung atau melalui variabel intervening (Sugiyono, 2023:81).

Langkah pertama yang harus dikerjakan sebelum melakukan analisis jalur adalah merancang diagram jalur sesuai dengan hipotesis yang dikembangkan dalam penelitian. Model diagram jalur dibuat berdasarkan variabel-variabel yang dikaji. Dalam penelitian ini variabel yang dikaji adalah *Self-Confidence* (X_1), Budaya Organisasi (X_2), Motivasi kerja (Y), dan Kinerja Karyawan (Z).

Berdasarkan judul penelitian maka model analisis jalur dalam penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut:





Gambar 3.2
Analisis Jalur

Keterangan:

$r_{x_1x_2}$ = Koefisien korelasi antara variabel *independent*

$\rho_{x_1x_2}$ = Koefisien jalur antara variabel *independent*

ρ_{x_1} = Koefisien jalur *self-confidence* terhadap motivasi kerja

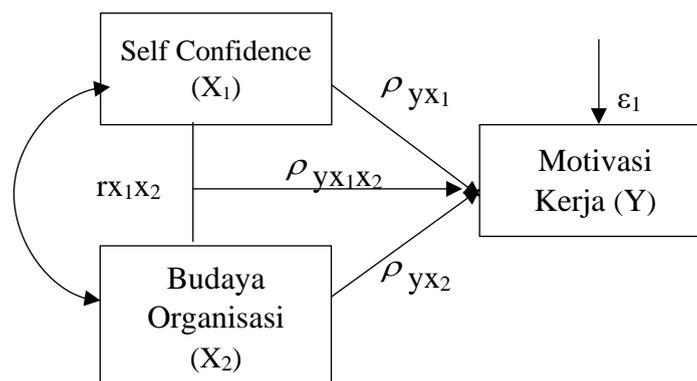
ρ_{x_2} = Koefisien jalur budaya organisasi terhadap motivasi kerja

ρ_{zy} = Koefisien jalur motivasi kerja terhadap kinerja karyawan

ε (epsilon) = Pengaruh faktor lain yang mempengaruhi variabel dependent
(diluar yang mempengaruhi yang tidak diteliti)

Analisis dengan mengikuti persamaan regresi dengan model sebagai berikut:

Struktural I

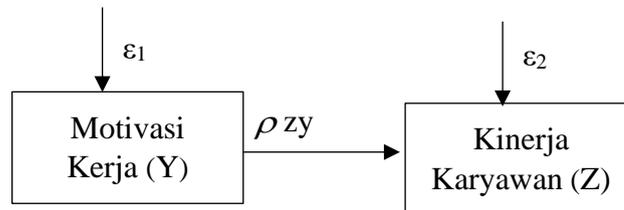


Gambar 3.3
Model Hubungan Struktural 1

Dari gambar 3.3 dapat di formulasikan ke bentuk model persamaan sebagai berikut:

$$Y = \rho_{yx_1} X_1 + \rho_{yx_2} X_2 + \varepsilon_1$$

Struktural II



Gambar 3.4
Model Hubungan Struktural II

Dari gambar 3.3 dapat di formulasikan ke bentuk model persamaan sebagai berikut:

$$Z = \rho_{zy} Y + \varepsilon_2$$

Berdasarkan diagram jalur dapat dilihat bagaimana pengaruh langsung dan tidak langsung tersebut. Pengaruh langsung adalah pengaruh dari satu variabel *independent* ke variabel *dependent*, tanpa melalui variabel *dependent* lainnya. Pengaruh langsung hasil dari X terhadap Y dan Y terhadap Z atau lebih sederhana dapat disajikan sebagai berikut:

Pengaruh langsung (*Direct Effect*)

$$X \rightarrow Y : \rho_{yx}$$

$$Y \rightarrow Z : \rho_{zy}$$

Pengaruh tidak langsung adalah situasi dimana variabel independen mempengaruhi variabel *dependent* melalui variabel lain yang disebut variabel *intervening*. Pengaruh tidak langsung dari X terhadap Z melalui Y atau lebih sederhana dapat disajikan sebagai berikut:

Pengaruh tidak langsung (*Indirect Effect*)

$$X \rightarrow Y \rightarrow Z : (\rho_{yx}), (\rho_{zy})$$

Serta pengaruh total adalah penjumlahan dari pengaruh langsung dan tidak langsung. Penjelasan diatas memperlihatkan bahwa hasil pengaruh langsung diperoleh dari hasil analisis jalur nilai beta, sedangkan hasil pengaruh tidak langsung diperoleh dengan mengalihkan koefisien (nilai beta) yang melewati variabel antara (penghubung) atau variabel *intervening* dengan variabel langsungnya.

3.6.2.3 Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi digunakan untuk melihat persentase (%) besarnya kontribusi (pengaruh) variabel *self-confidence* (X_1) dan budaya organisasi (X_2) terhadap variable motivasi kerja (Y) serta dampaknya pada variabel Kinerja Pegawai (Z). Langkah perhitungan analisis koefisien determinasi yang dilakukan yaitu analisis koefisien determinasi berganda (simultan) dan analisis koefisien determinasi parsial, dengan rumus sebagai berikut:

1. Analisis Koefisien Determinasi Simultan

Analisis koefisien determinasi berganda merupakan analisis yang digunakan untuk mengetahui seberapa besar presentase (%) variabel *self-confidence* (X_1) dan budaya organisasi (X_2) terhadap variable motivasi kerja (Y) serta dampaknya pada variabel Kinerja Pegawai (Z) secara simultan dengan mengkuadratkan koefisien korelasinya yaitu:

$$Kd = r^2 \times 100\%$$

Keterangan:

Kd = Nilai koefisien determinasi

r^2 = Kuadrat koefisien product moment

100 = Pengali yang menyatakan dalam presentase

2. Analisis Koefisien Determinasi Parsial

Koefisien determinasi parsial merupakan analisis yang digunakan untuk menentukan besarnya pengaruh salah satu variabel independent terhadap dependen secara parsial. Rumusnya untuk menghitung koefisien determinasi secara parsial yaitu:

$$Kd = \beta \times \text{Zero Order} \times 100\%$$

Keterangan:

B = beta (nilai standardized coefficients)

Zero Order = matrik korelasi variabel bebas dengan variabel terikat

Dimana apabila:

Kd = 0, berarti pengaruh variabel X terhadap variabel Y, lemah

Kd = 1, berarti pengaruh variabel X terhadap variabel Y, kuat

3.6.3 Uji Hipotesis

Uji hipotesis adalah jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, oleh karena itu rumusan masalah penelitian biasanya disusun dalam bentuk kalimat pertanyaan. Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori relavan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Jadi hipotesis juga dapat dinyatakan sebagai jawaban teoritis terhadap rumusan masalah penelitian, belum jawaban yang empirik (Sugiyono, 2020:96).

Dalam pengujian hipotesis ini, penulis menetapkan dengan menggunakan uji signifikan dengan penetapan hipotesis nol (H_0) dan hipotesis alternatif (H_a). Hipotesis nol (H_0) adalah suatu hipotesis yang menyatakan bahwa tidak ada pengaruh yang signifikan antara variabel independen dengan variabel *intervening* dan tidak ada pengaruh signifikan antara variabel *intervening* dan variable *dependent*. Sedangkan hipotesis alternatif (H_a) adalah hipotesis yang menyatakan bahwa ada pengaruh signifikan antara variabel *independent* dengan variable *intervening* dan ada pengaruh signifikan antara variabel *intervening* dan variable *dependent*.

3.6.3.1 Uji Hipotesis Parsial (Uji T)

Hipotesis parsial digunakan untuk mengetahui sejauh mana hubungan variabel yang satu dengan variabel yang lain, apakah hubungan tersebut saling mempengaruhi atau tidak. Dalam penelitian ini variabel *independent* yaitu *self-confidence* dan budaya organisasi sedangkan variabel *dependent* nya adalah kinerja karyawan melalui variabel *intervening* yaitu motivasi kerja. Uji parsial dilakukan dengan membandingkan nilai T_{hitung} dengan T_{tabel} . Nilai T_{hitung} dapat dilihat dari hasil pengelolaan data *Coeffisient*, hipotesis parsial dijelaskan ke dalam bentuk statistik sebagai berikut:

1. Hipotesis 1

$H_0 : \rho_{yx_1} = 0$, tidak terdapat pengaruh variabel *Self-Confidence* (X_1) terhadap Motivasi kerja (Y) secara teori.

$H_1 : \rho_{yx_1} \neq 0$, terdapat pengaruh variabel *Self-Confidence* (X_1) terhadap Motivasi kerja (Y) secara teori.

2. Hipotesis 2

$H_0 : \rho_{yx_2} = 0$, tidak terdapat pengaruh variabel Budaya Organisasi (X_2) terhadap Motivasi kerja (Y) secara teori.

$H_1 : \rho_{yx_2} \neq 0$, terdapat pengaruh variabel Budaya Organisasi (X_2) terhadap Motivasi kerja (Y) secara teori.

3. Hipotesis 3

$H_0 : \rho_{yx_1} = \rho_{yx_2} = 0$, tidak terdapat pengaruh variabel *Self-Confidence* (X_1) dan Budaya Organisasi (X_2) terhadap Motivasi kerja (Y) secara teori.

$H_0 : \rho_{yx_1} = \rho_{yx_2} \neq 0$, terdapat pengaruh variabel *Self-Confidence* (X_1) dan

Budaya Organisasi (X_2) terhadap Motivasi kerja (Y) secara teori.

4. Hipotesis 4

$H_0 : \rho_{zy} = 0$, tidak terdapat pengaruh variabel Motivasi kerja (Y) terhadap kinerja karyawan (Z) secara teori.

$H_1 : \rho_{zy} \neq 0$, terdapat pengaruh variabel Motivasi kerja (Y) terhadap kinerja karyawan (Z) secara teori.

Kemudian untuk menghitung pengaruh parsial tersebut maka digunakan T-test dengan rumus sebagai berikut :

$$t = \sqrt{\frac{n - (k + 1)}{1 - r^2}}$$

Keterangan:

n = Jumlah sampel

r = Nilai korelasi parsial

k (kelas) = Jumlah variabel *independent*

Taraf nyata yang digunakan adalah $\alpha = 0,05$, nilai T_{hitung} dibandingkan dengan T_{tabel} dan ketentuannya sebagai berikut :

- a. Jika $T_{hitung} > T_{tabel}$, maka H_0 diterima, H_1 ditolak
- b. Jika $T_{hitung} < T_{tabel}$, maka H_0 ditolak, H_1 diterima.

3.6.3.2 Uji Hipotesis Simultan (Uji F)

Uji hipotesis secara simultan dilakukan untuk mengetahui tingkat signifikans secara simultan atau keseluruhan pengaruh dari *self-confidence* (X_1) dan

budaya organisasi (X_2) terhadap motivasi kerja (Y) serta dampaknya terhadap kinerja pegawai (Z). Nilai *F*hitung dapat dilihat dari hasil pengolahan data ANOVA. Selain itu untuk mengetahui tingkat signifikannya menggunakan rumus sebagai berikut:

$$F = \frac{R^2/k}{(1 - R^2)(n - K - 1)}$$

Keterangan :

F = Uji hipotesis dengan uji F

R^2 = Koefisien korelasi ganda yang telah diterima

K = Banyaknya variabel bebas

N = Ukuran sampel

Dengan kriteria pengujian sebagai berikut:

- 1) Jika *F*hitung > *F*tabel H_0 ditolak H_a diterima (signifikan).
- 2) Jika *F*hitung < *F*tabel H_0 diterima H_a ditolak (tidak signifikan).

3.7 Rancangan Kuesioner

Kuesioner adalah instrumen pengumpulan data atau informasi yang di operasionalisasikan ke dalam bentuk item atau pernyataan. Penyusunan kuesioner dilakukan dengan harapan dapat mengetahui variabel-variabel apa saja yang menurut responden merupakan hal penting. Kuesioner ini berisi pernyataan variabel *self-confidence*, budaya organisasi, motivasi kerja, dan kinerja karyawan sebagaimana yang tercantum pada operasionalisasi variabel. Kuesioner ini bersifat tertutup, dimana pernyataan yang membawa responden ke jawaban alternatif yang

sudah ditetapkan sebelumnya, sehingga responden tinggal memilih pada kolom yang telah disediakan. Responden tinggal memilih kolom yang tersedia dari pernyataan yang telah disediakan oleh peneliti menyangkut variabel-variabel yang sedang diteliti.

3.8 Lokasi dan Waktu Penelitian

Lokasi dalam penelitian ini dilakukan di PT. Bio Farma Persero Kantor Pusat Bandung yang bertempat di Jl. Pasteur No.28, Pasteur, Kec, Sukajadi, Kota Bandung, Jawa Barat, 4016. Adapun waktu penelitian ini dilaksanakan mulai bulan Februari 2024 sampai dengan selesai

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil Penelitian

Hasil penelitian berisi mengenai gambaran umum perusahaan, sejarah perusahaan, logo perusahaan, visi dan misi perusahaan, analisis jawaban responden, serta untuk menjawab rumusan masalah digunakan dua metode yaitu analisis deskriptif dan analisis verifikatif. Hasil pengolahan data dan pembahasan dalam penelitian ini diperoleh dari penyebaran kuesioner kepada 95 responden sebagai sumber data yang utama. Penelitian ini dilakukan di PT Bio Farma Persero Bandung. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana *self-confidence* dan budaya organisasi terhadap motivasi kerja serta dampaknya terhadap kinerja karyawan.

4.1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

PT Bio Farma (Persero) adalah perusahaan *lifescience* kelas dunia yang berdaya saing global yang memiliki peran untuk menyediakan serta mengembangkan Produk *Lifescience* berstandar Internasional untuk Meningkatkan Kualitas Hidup. Didukung kompetensi, pengalaman dan proses pembelajaran selama lebih dari 130 tahun, Bio Farma hadir sebagai bagian dari perjuangan dalam menyelamatkan dan meningkatkan kualitas hidup manusia. Mengingat pentingnya peran dalam membangun kesehatan bangsa, maka keberadaan Bio Farma dipertahankan dari masa ke masa. Terletak di jalan Pasteur No 28, Bandung.

4.1.1.1 Sejarah PT Bio Farma (Persero)

PT Bio Farma (Persero) berdiri lebih dari 120 tahun yang lalu, dimana pada tahun 1890-1894 merupakan tanggal dikeluarkannya Surat Keputusan Hindia Belanda, tepatnya pada tanggal 6 Agustus 1890 tentang pendirian *Parc Vaccinogene* atau *Landskoepok Inrichting* di rumah sakit tentara Weltevreden Batavia yang merupakan tonggak sejarah awal berdirinya perusahaan vaksin dan sera di Indonesia. Lembaga ini kemudian berubah menjadi *Parc Vaccinogene* Institut Pasteur seiring berjalannya waktu dan semakin meningkatnya kegiatan produksi pada tahun 1895-1901. Setelah tahun 1923 menempati gedung di Jalan Pasteur nomor 28 Bandung, lembaga ini kembali mengubah namanya menjadi *Landskoepok Inrichting en Instituut Pasteur* dan tahun 1924-1942 dipimpin oleh L. Otten.

Pada saat Jepang berkuasa, nama lembaga diubah menjadi *Bandung Boeki Kenkyushoo* dan kegiatannya dipusatkan di Gedung Cacar dan Lembaga Pasteur Bandung yang dipimpin oleh *Kikuo Kurauchi*. Kegiatan lembaga ini kemudian berpindah ke Klaten, selama Belanda menduduki Bandung sehingga *Bandung Boeki Kenkyushoo* kembali berganti nama menjadi *Landskoepok Inrichting en Instituut Pasteur*. Pada periode ini lembaga dipimpin oleh R. M. Sardjito (1945-1946) dan beliau merupakan orang Indonesia pertama yang memimpin lembaga ini. Pada tahun 1950-1954 Gedung Cacar dan Lembaga Pasteur di Bandung kembali menjadi tempat berlokasinya kegiatan produksi vaksin dan sera. Seiring dengan terjadinya nasionalisasi berbagai perusahaan Belanda, pemerintah Indonesia pada

saat itu mengubah *Landskoepok Inritchig en Instituut Pasteur* menjadi Perusahaan Negara Pasteur.

Melalui Peraturan Pemerintah No. 80 Tahun 1961 (Lembaran Negara Tahun 1961 No. 101), Perusahaan Negara Pasteur berubah menjadi Perusahaan Negara Bio Farma. Setelah melalui penelitian dan penilaian bentuk badan usaha Bio Farma resmi menjadi Perusahaan Umum Bio Farma dengan Peraturan Pemerintah RI No. 26 tahun 1978. Periode itu Prof. Dr. Konosuke Fukai telah mengawali upaya transfer teknologi produksi Vaksin Polio dan Campak.

Bidang usaha utama PT Bio Farma (Persero) adalah memproduksi vaksin dan antisera yang bermutu tinggi dan berdaya saing kuat yang didukung oleh penelitian dan pengembangan, pemasaran dan distribusi serta usaha pelayanan jasa pemeriksaan laboratorium kesehatan dan imunisasi sehingga mendapatkan keuntungan guna meningkatkan nilai Perseroan.

4.1.1.2 Visi dan Misi PT Bio Farma (Persero)

Suatu instansi pastinya memiliki visi dan misi perusahaan yang dituju dan ingin dicapai didalamnya. PT Bio Farma Persero memiliki visi dan misi yang diuraikan sebagai berikut:

a. Visi PT Bio Farma (Persero)

Menjadi perusahaan layanan kesehatan berdaya saing global yang berkelanjutan untuk meningkatkan kualitas hidup

b. Misi PT Bio Farma (Persero)

Mengembangkan, menyediakan dan memasarkan produk dan layanan kesehatan yang inovatif serta berkualitas tinggi.

4.1.1.3 Logo PT Bio Farma (Persero)

Logo merupakan sebuah gambar atau tulisan yang mengandung makna tertentu sebagai identitas suatu perusahaan. Perusahaan harus mempunyai lambang tertentu agar orang lain bisa mengetahui produk atau jasa yang dihasilkan. Adapun logo PT Bio Farma (Persero) adalah sebagai berikut:



Gambar 4. 1
Logo PT Bio Farma (Persero)

Bentuk logo perusahaan ini terinspirasi dari *Crystal Protein* yaitu sejenis protein yang digunakan untuk mempertahankan diri dari serangan benda asing dan *Glycoprotein Spike* yaitu tempat virus menempel pada sel inang yang kemudian memperbanyak diri. Kedua bentuk logo tersebut menggambarkan PT Bio Farma (Persero) sebagai perusahaan yang adaptif dalam mengantisipasi trend bisnis dan teknologi di bidang vaksin dan anti sera. Bentuk logo ini memvisualkan ilusi sinar bintang dengan dua gerak ke arah luar dan dalam yang mereflesikan perusahaan dengan keanekaragaman ini berkolaborasi untuk menghasilkan kinerja solid dengan semangat globalisasi.

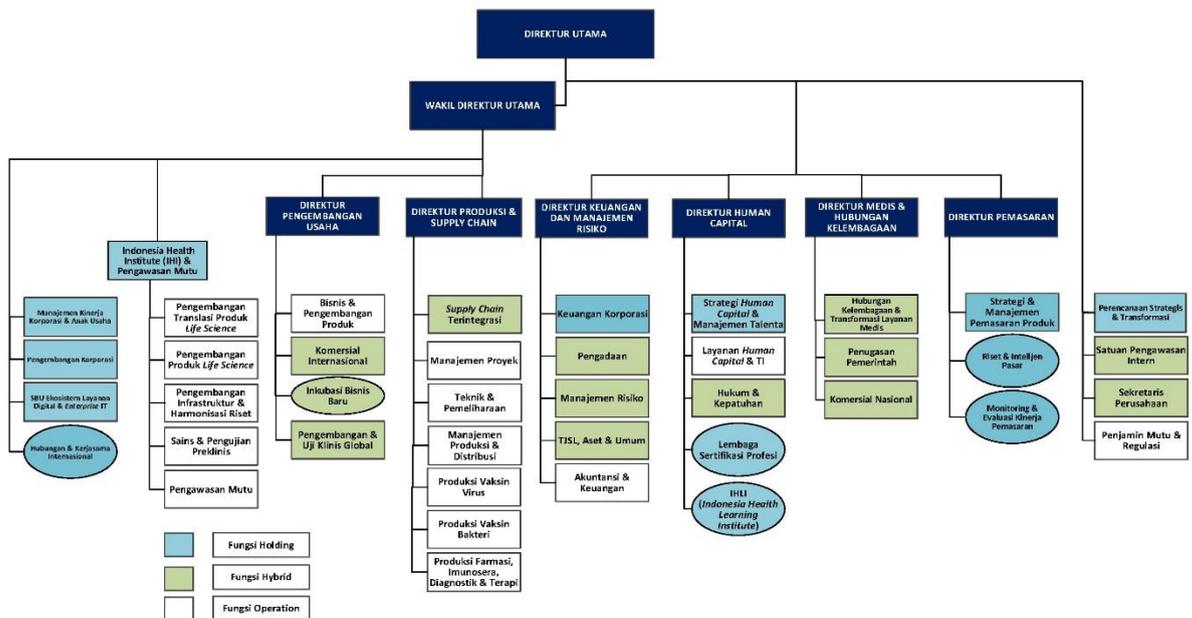
Logo yang didominasi warna hijau ini mencerminkan nilai kebersihan dan kesehatan, sedangkan warna jingga dan kuning mencerminkan semangat progresif dan inovasi. Untuk bentuk huruf italic mencerminkan suatu perusahaan yang cepat beradaptasi terhadap trend bisnis dan perkembangan teknologi masa kini di bidang vaksin dan anti sera.

4.1.1.4 Struktur Organisasi PT Bio Farma (Persero)

Setiap instansi memiliki bentuk struktur organisasi yang berbeda – beda sesuai dengan kebutuhan dan tujuan instansi yang bersangkutan. Struktur organisasi merupakan suatu kerangka dasar untuk menjalankan operasional instansi dalam usahanya agar mencapai tujuan yang telah direncanakan dan diharapkan.

PT Bio Farma (Persero) menerapkan struktur organisasi fungsional dimana perusahaan ini mengelompokkan unit – unit yang memiliki fungsi sama dalam satu bagian. Penerapan struktur organisasi ini mengakibatkan pembagian tugas menjadi lebih terfokus sehingga tidak ada keharusan untuk berkoordinasi dengan bidang lain yang bukan merupakan tanggung jawabnya. Dengan penerapan struktur fungsional pada perusahaan ini akan dapat memunculkan orang-orang yang berkompeten dibidangnya masing-masing, hal ini menyebabkan para pekerja bekerja dengan giat agar mencapai hasil yang baik dan perusahaan pun dapat berjalan lebih produktif. Di samping itu, orang-orang yang berkompeten tersebut akan menimbulkan banyak ide, kreativitas, serta inovasi, dan perusahaan pun cepat berkembang mengatur setiap tujuan yang dapat memajukan perusahaan tersebut. Namun, dengan banyaknya orang-orang berkompeten juga mampu menimbulkan

konflik-konflik baik secara vertical maupun horizontal yang dapat mengganggu stabilitas perusahaan. Berikut adalah gambar struktur organisasi PT Bio Farma (Persero).



Gambar 4. 2

Struktur Organisasi PT Bio Farma (Persero)

Sumber: Website PT Bio Farma (Persero), 2024

Pada gambar 4.2 dapat dilihat struktur organisasi PT Bio Farma (Persero) dimana dipimpin oleh seorang Direktur Utama, yang dibantu oleh Kepala Satuan 9 Pengawas Intern, Kepala Divisi *Quality Assurance*, Kepala Divisi *Corporate Secretary*, dan Kepala Divisi Logistik. Direktur utama membawahi Direktur Keuangan dan SDM, Direktur Pemasaran, Direktur Produksi, dan Direktur Perencanaan dan Pengembangan.

Direktur Keuangan membawahi Kepala Divisi Administrasi Keuangan, Kepala Divisi Anggaran dan Akutansi, serta Kepala Divisi SDM (Sumber Daya

Manusia). Direktur Pemasaran membawahi Kepala Divisi Penjualan Impor, Kepala Divisi Penjualan Ekspor, Kepala Divisi Penunjang Pemasaran, dan Kepala Divisi Pelayanan Jasa. Direktur Produksi membawahi Kepala Divisi Produksi Vaksin Virus, Kepala Divisi Produksi Vaksin Bakteri. Kepala Divisi Produksi Farmasi, dan Kepala Divisi Teknik dan Pemeliharaan, sedangkan Direktur Perencanaan dan Pengembangan membawahi Kepala Divisi Perencanaan dan Pengendalian Produksi, Kepala Divisi Pengawasan Mutu, Kepala Divisi Hewan Laboratorium, Kepala Divisi Survellans dan Evaluasi Produk, dan Kepala Divisi Penelitian dan Pengembangan.

4.1.2 Karakteristik Responden

Data responden ini merupakan latar belakang responden yang dapat dijadikan referensi untuk menjelaskan hasil yang diperoleh dari hasil penelitian yang dilakukan. Pembahasan tentang data responden dijelaskan oleh peneliti melalui analisis deskriptif. Peneliti menyebarkan kuesioner pada 95 responden. Yang ditanyakan pada kuesioner adalah jenis kelamin, umur, pendidikan terakhir dan masa bekerja.

4.1.2.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Pengumpulan data melalui kuesioner berdasarkan karakteristik responden dengan kategori jenis kelamin yang terdiri dari laki-laki dan perempuan. Hal ini dimaksudkan untuk mengetahui seberapa banyak karyawan PT Bio Farma (Persero)

berdasarkan jenis kelamin. Berikut adalah data yang diperoleh peneliti mengenai karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin.

Tabel 4. 1
Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No	Jenis Kelamin	Jumlah Responden	Persentase (%)
1	Laki-Laki	28	29
2	Perempuan	67	71
Total		95	100%

Sumber : Data diolah Peneliti, 2024

Berdasarkan Tabel 4.1 di atas mengenai karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin pada karyawan PT Bio Farma (Persero), dapat di ketahui bahwa dari 95 responden terdapat 28 orang laki-laki (28%) dan 67 orang perempuan (71%). Dengan hasil tersebut maka mayoritas dari responden pada penelitian ini didominasi oleh karyawan perempuan. Dimana sifat laki-laki dan perempuan memiliki perbedaan dalam cara berfikir, cara bekerja, cara melakukan pendekatan dengan rekan kerja dan lain sebagainya.

4.1.2.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Usia seseorang merupakan sebagai penilaian apakah layak untuk bekerja karena faktor produktivitas pekerjaannya. berdasarkan hasil penelitian dan data yang diperoleh melalui penyebaran kuesioner, diperoleh data mengenai karakteristik responden berdasarkan usia dipaparkan pada tabel berikut:

Tabel 4. 2
Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

No	Usia	Jumlah Responden	Persentase (%)
1	< 25 Tahun	11	12
2	26 – 35 Tahun	40	42
3	36 – 45 Tahun	32	34

4	46 – 50 Tahun	8	8
5	> 50 Tahun	3	3
Total		95	100%

Sumber : Data diolah Peneliti, 2024

Berdasarkan Tabel 4.2 di atas mengenai usia responden dapat diketahui bahwa mayoritas responden yaitu berusia 26 – 35 tahun dengan presentase 42%. Hal ini menunjukkan karyawan PT Bio Farma (Persero) dengan rentan usia 26 – 35 Tahun. Kelompok usia ini biasanya berada dalam puncak produktivitas dan memiliki energi yang tinggi, serta membawa ide-ide baru ke dalam perusahaan, sehingga dapat menjadi aset berharga bagi perusahaan.

4.1.2.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Pendidikan adalah upaya untuk memberi manusia kesempatan untuk memaksimalkan potensinya melalui proses pembelajaran. Berdasarkan hasil data yang diperoleh dari penyebaran kuesioner terkait karakteristik responden berdasarkan tingkat pendidikan disajikan pada tabel berikut.

Tabel 4. 3

Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

No	Pendidikan Terakhir	Jumlah Responden	Persentase (%)
1	SLTA/SMA	12	13
2	D3	21	22
3	S1	54	57
4	S2	7	7
5	S3	1	1
Total		95	100%

Sumber : Data diolah Peneliti, 2024

Berdasarkan hasil pada Tabel 4.3 di atas mengenai karakteristik responden berdasarkan pendidikan pada PT Bio Farma (Persero), dapat diketahui dari 95 responden yang mendominasi adalah pendidikan terakhir S1 dengan presentase

sebesar 57%, disusul oleh D3 dengan presentase 22%, selanjutnya pendidikan terakhir SLTA/ SMA dengan presentase 13%, S2 dengan presentase 7% dan yang terakhir yaitu S3 dengan presentase 1%. Hal ini dikarenakan berlatar belakang pendidikan terakhir S1/S2 memiliki keahlian yang lebih spesifik di bidangnya, seperti yang dibutuhkan perusahaan yang terfokus dalam akademis di bidang sains dan teknologi, posisi ini biasanya diperoleh melalui Pendidikan yang tinggi.

4.1.2.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja

Lama bekerja merupakan waktu yang telah diberikan oleh seorang pegawai dalam melakukan tugas dan tanggung jawabnya. Jika seorang Pegawai memiliki masa kerja yang lama, itu menunjukkan bahwa karyawan memiliki pengabdian yang tinggi terhadap perusahaan. Berdasarkan hasil data yang diperoleh dari penyebaran kuesioner terkait karakteristik responden berdasarkan lama bekerja sebagai berikut:

Tabel 4. 4

Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja

No	Pendidikan Terakhir	Jumlah Responden	Persentase (%)
1	< 5 Tahun	20	21
2	5 – 10 Tahun	53	56
3	11 – 15 Tahun	14	15
4	> 15 Tahun	8	8
Total		95	100%

Sumber : Data diolah Peneliti, 2024

Berdasarkan tabel 4.4 di atas mengenai hasil karakteristik responden berdasarkan lama bekerja karyawan PT Bio Farma (Persero), didominasi dengan 5–10 tahun bekerja dengan presentase sebesar 56%. Dengan masa kerja ini seseorang dianggap memiliki banyak keterampilan yang lebih baik juga lebih cepat dalam

menyelesaikan pekerjaannya karena sudah terbiasa dengan pekerjaan yang dilakukan. Hal ini dapat mencapai tujuan perusahaan lebih cepat dari waktu yang telah ditentukan sebelumnya.

4.1.3 Hasil Uji Instrumen Penelitian

Keberhasilan suatu penelitian sangat ditentukan oleh suatu alat keberhasilan suatu hasil penelitian sangat ditentukan oleh suatu alat ukur yang digunakan yaitu kuesioner. Dilakukan pengujian kualitas data dengan menggunakan alat ukur kuesioner terlebih dahulu sebelum melakukan uji hipotesis yaitu validitas dan reliabilitas.

4.1.3.1 Hasil Uji Validitas

Pengujian ini dilakukan untuk menguji kesalahan setiap item pernyataan dalam mengukur variabelnya. Pengujian validitas dalam penelitian ini dilakukan dengan cara mengkorelasi skor masing-masing pernyataan item yang ditujukan kepada responden dengan total skor untuk seluruh item. Variabel *self-confidence* (X_1) diukur dengan 10 pernyataan, budaya organisasi (X_2) diukur dengan 5 pernyataan, motivasi kerja (Y) diukur dengan 6 pernyataan dan kinerja karyawan (Z) diukur dengan 10 pernyataan. . Setiap pernyataan dinyatakan valid apabila hasil perhitungan 0,3 atau lebih. Peneliti melakukan uji validitas menggunakan *software* SPSS 26. Berikut hasil uji validitas variabel *Self-Confidence* (X_1).

Tabel 4. 5
Hasil Uji Validitas Variabel *Self-Confidence* (X1)

No	Dimensi	Indikator	r _{hitung}	r _{kritis}	Hasil Uji
1	Percaya kemampuan diri	Prestasi belajar ketika pendidikan terdahulu	0,623	0,3	Valid
2		Optimis dengan kemampuan sendiri	0,682	0,3	Valid
3		Dapat menyelesaikan pekerjaan secara tepat waktu	0,645	0,3	Valid
4	Bertindak mandiri dalam mengambil keputusan	Mengerjakan pekerjaan sendiri	0,646	0,3	Valid
5		Memiliki buku catatan	0,707	0,3	Valid
6		Memeriksa hasil pekerjaan	0,620	0,3	Valid
7	Memiliki konsep diri yang positif	Percaya diri	0,529	0,3	Valid
8		Membantu rekan kerja	0,648	0,3	Valid
9	Berani mengemukakan pendapat	Berdiskusi	0,702	0,3	Valid
10		Aktif berpendapat	0,687	0,3	Valid

Sumber: Hasil Pengolahan SPSS, 2024

Berdasarkan tabel 4.5 maka kuesioner mengenai variabel *Self Confidence* dinyatakan valid karena total skor positif yaitu 0,300 kearah $r_{hitung} > r_{tabel}$ dan bernilai positif. Hal ini menunjukkan bahwa setiap jawaban konsumen pada masing-masing pernyataan dinyatakan valid. Artinya, seluruh pernyataan yang diberikan dan dijawab oleh konsumen sudah tepat untuk mengukur variabel *Self-Confidence*.

Variabel budaya organisasi diuji dengan menggunakan 5 pernyataan. Berikut merupakan hasil dari uji validitas untuk Variabel Budaya Organisasi (X₂)

Tabel 4. 6
Hasil Uji Validitas Variabel Budaya Organisasi (X2)

No	Dimensi	Indikator	r _{hitung}	r _{kritis}	Hasil Uji
1	Inovasi dan pengambilan risiko	Berinisiatif menciptakan ide-ide baru	0,643	0,3	Valid
2		Berani mengambil risiko	0,791	0,3	Valid
3	Perhatian ke hal rinci	Perhatian kepada hal rinci pada pekerjaan	0,685	0,3	Valid
4		Cermat dalam bekerja	0,730	0,3	Valid
5	Kemantapan	Stabil mengerjakan pekerjaan	0,750	0,3	Valid

Sumber: Hasil Pengolahan SPSS, 2024

Berdasarkan tabel 4.6 maka kuesioner mengenai variabel Budaya Organisasi dinyatakan valid karena total skor positif yaitu 0,300 kearah $r_{hitung} > r_{tabel}$ dan bernilai positif. Hal ini menunjukkan bahwa setiap jawaban konsumen pada masing-masing pernyataan dinyatakan valid. Artinya, seluruh pernyataan yang diberikan dan dijawab oleh responden sudah tepat untuk mengukur variabel Budaya Organisasi.

Variabel budaya organisasi diuji dengan menggunakan 6 pernyataan. Berikut merupakan hasil dari uji validitas untuk Variabel Motivasi Kerja (Y).

Tabel 4. 7
Hasil Uji Validitas Variabel Motivasi Kerja (Y)

No	Dimensi	Indikator	r _{hitung}	r _{kritis}	Hasil Uji
1	Kebutuhan akan prestasi	Target kerja	0,684	0,3	Valid
2		Tanggung jawab	0,779	0,3	Valid
3	Kebutuhan akan afiliasi	Komunikasi	0,681	0,3	Valid
4		Keinginan diterima dalam kelompok	0,684	0,3	Valid
5	Kebutuhan akan kekuasaan	Pemimpin	0,740	0,3	Valid
6		Keteladanan	0,658	0,3	Valid

Sumber: Hasil Pengolahan SPSS, 2024

Berdasarkan tabel 4.7 maka kuesioner mengenai variabel Motivasi Kerja dinyatakan valid karena total skor positif yaitu 0,300 kearah $r_{hitung} > r_{tabel}$ dan bernilai positif. Hal ini menunjukkan bahwa setiap jawaban konsumen pada masing-masing pernyataan dinyatakan valid.

Variabel Kinerja Karyawan diuji dengan menggunakan 10 pernyataan. Berikut merupakan hasil dari uji validitas untuk Variabel Kinerja Karyawan (Z).

Tabel 4. 8
Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja Karyawan (Z)

No	Dimensi	Indikator	r_{hitung}	r_{kritis}	Hasil Uji
1	Kualitas kerja	Mengerjakan dengan rapih	0,704	0,3	Valid
2		Teliti dalam bekerja	0,758	0,3	Valid
3	Kuantitas kerja	Mengerjakan pekerjaan dengan cepat	0,728	0,3	Valid
4		Mengerjakan sesuai dengan waktu yang ditentukan	0,645	0,3	Valid
5	Ketepatan waktu	Mengerjakan pekerjaan sesuai waktu yang ditetapkan	0,716	0,3	Valid
6		Waktu dalam melakukan pekerjaan lebih cepat	0,815	0,3	Valid
7	Efektifitas	Mendahulukan pekerjaan prioritas	0,690	0,3	Valid
8		Mengerjakan pekerjaan dengan efektif dan efisien	0,783	0,3	Valid
9	Kemandirian	Efektifitas dalam melaksanakan pekerjaan	0,746	0,3	Valid
10		Mampu membuat keputusan	0,700	0,3	Valid

Sumber: Hasil Pengolahan SPSS, 2024

Berdasarkan tabel 4.7 maka kuesioner mengenai variabel Kinerja Karyawan dinyatakan valid karena total skor positif yaitu 0,300 kearah $r_{hitung} > r_{tabel}$ dan bernilai positif. Hal ini menunjukkan bahwa setiap jawaban konsumen pada masing-masing pernyataan dinyatakan valid. Artinya, seluruh pernyataan yang

diberikan dan dijawab oleh konsumen sudah tepat untuk mengukur variabel Kinerja Karyawan. Dimensi ketepatan waktu dengan indikator waktu dalam melakukan pekerjaan lebih cepat, hal ini sesuai dengan kualifikasi zaman serta sudah terbiasa mengerjakan pekerjaan yang cepat. Ketepatan waktu yang baik akan dapat memiliki kinerja baik.

4.1.3.2 Hasil Uji Reliabilitas

Reliabilitas dalam penelitian ini menggunakan perhitungan *cronbach's alpha* yang dihitung dengan menggunakan program SPSS dengan ketentuan batas minimal sebesar 0,70 yang artinya alat ukur dikatakan tepat, stabil dan dapat diandalkan. Berikut merupakan hasil uji reliabilitas untuk masing-masing variabel.

Tabel 4. 9

Hasil Uji Reliabilitas Keseluruhan Variabel

Variabel	<i>Cronbach Alpha</i>	r_{kritis}	Hasil Uji
<i>Self Confidence</i>	0,847	0,7	Reliabel
Budaya organisasi	0,763	0,7	Reliabel
Motivasi kerja	0,799	0,7	Reliabel
Kinerja karyawan	0,902	0,7	Reliabel

Sumber: Hasil pengolahan SPSS, 2024

Hasil uji reliabilitas pada tabel 4.9 menunjukkan bahwa semua variabel dalam penelitian yaitu variabel *self-confidence*, budaya organisasi, motivasi kerja dan kinerja karyawan memperoleh hasil lebih besar dari r_{kritis} atau diatas 0,700, sehingga dapat dikatakan bahwa semua konsep pengukur masing-masing variabel dari kuesioner adalah reliabel yang berarti kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini sudah memberikan hasil yang konsisten. Karena hasil dari uji validitas

dan uji reliabilitas dinyatakan valid dan reliabel, maka kuesioner layak untuk digunakan.

4.1.4 Hasil Analisis Deskriptif

Penelitian ini dilakukan melalui penyebaran kuesioner terhadap 95 responden yang merupakan karyawan dari PT Bio Farma (Persero) yang bertujuan untuk mendapatkan informasi mengenai PT Bio Farma (Persero). Penelitian ini melibatkan empat variabel yang berperan penting dalam mengevaluasi hubungan antar berbagai faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Variabel *independent* pada penelitian ini ada dua yaitu *self confidence* dan budaya organisasi. Variabel *intervening* dalam penelitian ini adalah motivasi kerja. Terakhir variabel *dependent* adalah kinerja karyawan.

4.1.4.1 Analisis Tanggapan Responden mengenai *Self Confidence* PT Bio Farma (Persero)

Self confidence diukur dengan menggunakan 4 dimensi yaitu percaya kemampuan diri, bertindak mandiri dalam mengambil keputusan, memiliki konsep diri yang positif dan berani mengemukakan pendapat. dioperasionalisasikan menjadi 10 item pernyataan. Berikut ini disajikan distribusi hasil jawaban responden berkaitan dengan variabel *Self confidence* pada PT Bio Farma (Persero).

1. Tanggapan responden mengenai dimensi percaya pada kemampuan diri

Dimensi percaya pada kemampuan diri diukur dengan menggunakan tiga indikator prestasi belajar ketika pendidikan terdahulu, optimis dengan

kemampuan sendiri, dapat menyelesaikan secara tepat waktu. Sebagai berikut:

Tabel 4. 10
Tanggapan Karyawan mengenai Prestasi Belajar Terdahulu

No Item	Tanggapan	Skor	Frekuensi	Persentase %
1	Sangat Setuju	5	10	11
	Setuju	4	44	46
	Kurang Setuju	3	31	33
	Tidak Setuju	2	10	11
	Sangat Tidak Setuju	1	0	0
Total			95	100%
Rata-Rata			3,57	

Sumber: Data diolah Peneliti (2024)

Berdasarkan hasil pada Tabel 4.10 di atas menunjukkan hasil responden mengenai prestasi belajar ketika pendidikan terdahulu didominasi dengan jawaban setuju dengan persentase 46%. Hal tersebut menunjukkan sebagian besar karyawan PT Bio Farma (Persero) merasa bahwa dirinya memiliki kepercayaan diri yang tinggi mengenai latar belakang prestasi terdahulu.

Tabel 4. 11
Tanggapan Karyawan mengenai Optimis Dengan Kemampuan Sendiri

No Item	Tanggapan	Skor	Frekuensi	Persentase %
2	Sangat Setuju	5	8	8
	Setuju	4	38	40
	Kurang Setuju	3	33	35
	Tidak Setuju	2	16	17
	Sangat Tidak Setuju	1	0	0
Total			95	100%
Rata-Rata			3,40	

Sumber: Data diolah Peneliti (2024)

Berdasarkan hasil pada Tabel 4.11 di atas menunjukkan hasil responden mengenai optimis dengan kemampuan sendiri didominasi dengan jawaban setuju dengan persentase 40%. Hal tersebut menunjukkan sebagian besar karyawan PT Bio Farma (Persero) merasa percaya diri dan optimis dengan kemampuan mereka dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab di perusahaan. Kepercayaan diri yang dimiliki perusahaan akan mempengaruhi kinerja karyawan dalam menyelesaikan tujuan-tujuan perusahaan. Terbukti dengan lama bekerja dalam suatu perusahaan maka optimis yang dimiliki karyawan akan makin tinggi. Dan mendorong kepercayaan diri karyawan.

Tabel 4. 12

Tanggapan Karyawan Mengenai Menyelesaikan Pekerjaan Tepat Waktu

No Item	Tanggapan	Skor	Frekuensi	Persentase %
3	Sangat Setuju	5	7	7
	Setuju	4	29	31
	Kurang Setuju	3	34	36
	Tidak Setuju	2	24	25
	Sangat Tidak Setuju	1	1	1
Total			95	100%
Rata-Rata			3,18	

Sumber: Data diolah Peneliti (2024)

Berdasarkan hasil pada Tabel 4.12 di atas menunjukkan hasil responden mengenai dapat menyelesaikan secara tepat waktu didominasi dengan jawaban kurang setuju dengan persentase 36%. Hal tersebut menunjukkan sebagian besar karyawan PT Bio Farma (Persero) merasa kurang mampu menyelesaikan pekerjaan mereka tepat waktu. Hal ini mengindikasikan adanya tantangan dan rasa tidak percaya diri dalam manajemen waktu dan efisiensi kerja di perusahaan. Beberapa faktor yang berkontribusi terhadap hasil ini dari wawancara yang dilakukan adalah

karena beban kerja yang tinggi yang dapat membuat waktu pekerjaan tidak tepat waktu.

1. Tanggapan responden mengenai dimensi Bertindak mandiri dalam mengambil keputusan

Dimensi Bertindak mandiri dalam mengambil keputusan diukur dengan menggunakan 3 indikator yaitu mengerjakan pekerjaan sendiri, memiliki buku catatan dan memeriksa hasil pekerjaan. Sebagai berikut:

Tabel 4. 13

Tanggapan Karyawan mengenai Dapat Mengerjakan Pekerjaan Sendiri

No Item	Tanggapan	Skor	Frekuensi	Persentase %
4	Sangat Setuju	5	4	4
	Setuju	4	33	35
	Kurang Setuju	3	46	48
	Tidak Setuju	2	12	13
	Sangat Tidak Setuju	1	0	0
Total			95	100%
Rata-Rata			3,31	

Sumber: Data diolah Peneliti (2024)

Berdasarkan hasil pada Tabel 4.13 di atas menunjukkan hasil responden mengenai dapat mengerjakan pekerjaan sendiri didominasi dengan jawaban kurang setuju dengan persentase 48%. Hal tersebut menunjukkan sebagian besar karyawan PT Bio Farma (Persero) merasa kurang mampu menyelesaikan tugas-tugas mereka secara mandiri. Persentase yang cukup tinggi ini mengindikasikan adanya ketergantungan yang signifikan pada bantuan rekan kerja atau supervisi dalam menyelesaikan pekerjaan mereka yang mengakibatkan tidak percaya diri dalam mengerjakan tugas secara mandiri.

Tabel 4. 14
Tanggapan Karyawan mengenai Memiliki Buku Catatan

No Item	Tanggapan	Skor	Frekuensi	Persentase %
5	Sangat Setuju	5	7	7
	Setuju	4	32	34
	Kurang Setuju	3	26	27
	Tidak Setuju	2	29	31
	Sangat Tidak Setuju	1	1	1
Total			95	100%
Rata-Rata			3,09	

Sumber: Data diolah Peneliti (2024)

Berdasarkan hasil pada Tabel 4.14 di atas menunjukkan hasil responden mengenai memiliki buku catatan didominasi dengan jawaban setuju dengan persentase 34%. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan PT Bio Farma (Persero) memiliki kebiasaan untuk memiliki buku catatan dalam pekerjaan mereka. Hal ini terlihat dari lama bekerja para karyawan rata-rata sudah bekerja selama 5 sampai 10 tahun, dan mengindikasikan bahwa karyawan sudah terbiasa dengan pekerjaan yang perlu perbaikan atau penambahan pekerjaan.

Tabel 4. 15
Tanggapan Karyawan mengenai Memeriksa Hasil Pekerjaan

No Item	Tanggapan	Skor	Frekuensi	Persentase %
6	Sangat Setuju	5	3	3
	Setuju	4	33	35
	Kurang Setuju	3	35	37
	Tidak Setuju	2	24	25
	Sangat Tidak Setuju	1	0	0
Total			95	100%
Rata-Rata			3,16	

Sumber: Data diolah Peneliti (2024)

Berdasarkan hasil pada Tabel 4.15 di atas menunjukkan hasil responden memeriksa hasil pekerjaan didominasi dengan jawaban kurang setuju dengan persentase 37%. Hal tersebut menunjukkan sebagian besar karyawan PT Bio Farma (Persero) merasa kurang atau tidak cukup teliti dalam memeriksa kembali hasil pekerjaan mereka sebelum diserahkan. Dengan tujuan dan target yang sudah direncanakan, karyawan hanya fokus pada penyelesaian pekerjaan tanpa memperhatikan kesalahan dari pekerjaan yang dikerjakan. Hal ini untuk menyelesaikan pekerjaan dengan sesegera mungkin agar cepat terselesaikan dengan tidak memperhatikan kesalahan dari pekerjaan untuk itu pembiasaan buku catatan diperlukan di PT Bio Farma (Persero Bandung).

2. Tanggapan responden mengenai dimensi memiliki konsep diri yang positif

Dimensi memiliki konsep diri yang positif diukur dengan menggunakan 2 indikator yaitu percaya diri dan membantu rekan kerja. Sebagai berikut:

Tabel 4. 16

Tanggapan Karyawan mengenai Percaya Diri

No Item	Tanggapan	Skor	Frekuensi	Persentase %
7	Sangat Setuju	5	6	6
	Setuju	4	33	35
	Kurang Setuju	3	36	38
	Tidak Setuju	2	20	21
	Sangat Tidak Setuju	1	0	0
Total			95	100%
Rata-Rata			3,26	

Sumber: Data diolah Peneliti (2024)

Berdasarkan hasil pada Tabel 4.16 di atas menunjukkan hasil responden mengenai percaya diri didominasi dengan jawaban kurang setuju dengan persentase 38%. Hal tersebut menunjukkan sebagian besar karyawan PT Bio Farma (Persero)

merasa kurang percaya diri dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab mereka. Mengindikasikan adanya ketidakpastian atau kurangnya keyakinan di kalangan karyawan mengenai kemampuan mereka untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik.

Tabel 4. 17
Tanggapan Karyawan mengenai Membantu Rekan Kerja

No Item	Tanggapan	Skor	Frekuensi	Persentase %
8	Sangat Setuju	5	4	4
	Setuju	4	34	36
	Kurang Setuju	3	33	35
	Tidak Setuju	2	24	25
	Sangat Tidak Setuju	1	0	0
Total			95	100%
Rata-Rata			3,19	

Sumber: Data diolah Peneliti (2024)

Berdasarkan hasil pada Tabel 4.17 di atas menunjukkan hasil responden mengenai membantu rekan kerja didominasi dengan jawaban setuju dengan persentase 36%. Hal tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan PT Bio Farma (Persero) memiliki kecenderungan yang positif untuk saling membantu dan mendukung satu sama lain dalam lingkungan kerja. Mencerminkan budaya kolaboratif yang kuat di antara karyawan, yang dapat berkontribusi pada penciptaan lingkungan kerja yang harmonis dan membuat konsep diri yang positif antar karyawan. Perbedaan persentase yang sangat tipis antara yang memberi respon setuju dan kurang setuju dalam membantu rekan kerja, dengan respon kurang setuju lebih kecil.

3. Tanggapan responden mengenai dimensi berani mengemukakan pendapat

Dimensi berani mengemukakan pendapat diukur dengan menggunakan 2 indikator yaitu berdiskusi dan aktif berpendapat. Sebagai berikut:

Tabel 4. 18
Tanggapan Karyawan mengenai Berdiskusi

No Item	Tanggapan	Skor	Frekuensi	Persentase %
9	Sangat Setuju	5	3	3
	Setuju	4	34	36
	Kurang Setuju	3	31	33
	Tidak Setuju	2	27	28
	Sangat Tidak Setuju	1	0	0
Total			95	100%
Rata-Rata			3,14	

Sumber: Data diolah Peneliti (2024)

Berdasarkan hasil pada Tabel 4.18 di atas menunjukkan hasil responden mengenai berdiskusi didominasi dengan jawaban setuju dengan persentase 36%. Hal tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan PT Bio Farma (Persero) memiliki kebiasaan untuk berdiskusi dan berkomunikasi satu sama lain dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab mereka. Kebiasaan tersebut dapat mengesampingkan antara posisi atasan dan bawahan, sehingga tidak ada perbedaan didalam perusahaan karena dengan komunikasi dan diskusi yang cukup baik.

Tabel 4. 19
Tanggapan Karyawan mengenai Aktif Berpendapat

No Item	Tanggapan	Skor	Frekuensi	Persentase %
10	Sangat Setuju	5	5	5
	Setuju	4	29	31
	Kurang Setuju	3	40	42
	Tidak Setuju	2	21	22
	Sangat Tidak Setuju	1	0	0
Total			95	100%
Rata-Rata			3,19	

Sumber: Data diolah Peneliti (2024)

Berdasarkan hasil pada Tabel 4.19 di atas menunjukkan hasil responden mengenai aktif berpendapat didominasi dengan jawaban kurang setuju dengan persentase 42%. Hal tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan PT Bio Farma (Persero) merasa kurang aktif dan kurang percaya diri dalam menyampaikan pendapat atau mengemukakan ide-ide mereka dalam lingkungan kerja.

Tabel 4. 20

Rekapitulasi Tanggapan Responden Mengenai *Self-Confidence*

No Item	Dimensi	Indikator	SS (5)	S (4)	KS (3)	TS (2)	STS (1)	Rata-rata
1	Percaya pada kemampuan diri	Prestasi belajar ketika pendidikan terdahulu	10	44	31	10	0	3,57
2		Optimis dengan kemampuan sendiri	8	38	33	16	0	3,40
3		Dapat menyelesaikan pekerjaan secara tepat waktu	7	29	34	24	1	3,18
4	Bertindak mandiri dalam mengambil keputusan	Mengerjakan pekerjaan sendiri	4	33	46	12	0	3,31
5		Memiliki buku catatan	7	29	26	32	1	3,09
6		Memeriksa hasil pekerjaan	3	33	35	24	0	3,16
7	Memiliki konsep diri yang positif	Percaya diri	6	33	36	20	0	3,26
8		Membantu rekan kerja	4	34	33	24	0	3,19
9	Berani mengemukakan pendapat	Berdiskusi	3	34	31	27	0	3,14
10		Aktif berpendapat	5	29	40	21	0	3,19
Rata-Rata Skor Total			3,25					

Sumber: Hasil pengolahan data, 2024

Berdasarkan Tabel 4.20 diperoleh hasil rata-rata total skor akumulasi tanggapan responden mengenai variabel *Self Confidence* (X1) yaitu sebesar 3,25 dengan kategori kurang setuju. Dimensi yang mendapatkan skor tertinggi yaitu sebagai berikut:

1. Dimensi percaya pada kemampuan diri dengan indikator prestasi belajar ketika pendidikan terdahulu dengan rata-rata 3,57 termasuk kategori setuju. Dikarenakan para karyawan merasa percaya diri dengan prestasi belajar yang mereka punya saat pendidikan terdahulu.
2. Dimensi percaya dengan kemampuan sendiri dengan indikator optimis dengan kemampuan sendiri dengan rata-rata 3,40 termasuk kategori kurang setuju. Walaupun memasuki kategori kurang setuju, tetapi indikator ini memiliki skor tertinggi dibandingkan indikator lain. Hal ini dikarenakan karyawan memiliki rasa kepercayaan dengan diri sendiri walaupun masih sedikit kurang optimis dengan kemampuan sendiri.
3. Dimensi bertindak mandiri dalam pengambilan keputusan dengan indikator mengerjakan pekerjaan sendiri dengan rata-rata 3,31 termasuk kategori kurang setuju. Walaupun memasuki kategori kurang setuju, tetapi indikator ini memiliki skor tertinggi dibandingkan indikator lain. Hal ini dikarenakan para karyawan merasa lebih cepat mengerjakan pekerjaan apabila dikerjakan bersama-sama.

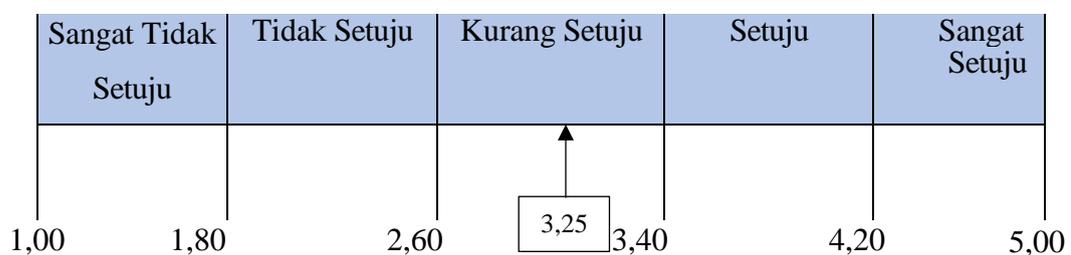
Dimensi yang mendapatkan skor terendah yaitu sebagai berikut:

1. Dimensi bertindak mandiri dalam pengambilan keputusan dengan indikator memiliki buku catatan dengan rata-rata 3,09 termasuk kategori kurang setuju.

Hal ini dikarenakan para karyawan lebih memilih mencatat informasi pada *handphone* ataupun laptop dibanding buku catatan.

2. Dimensi berani mengemukakan pendapat dengan indikator berdiskusi dengan rata rata 3,14 termasuk kategori kurang setuju. Hal ini menunjukkan bahwa para karyawan merasa kurang percaya diri saat harus mengemukakan pendapat melalui diskusi dengan atasan dan dihadapan rekan kerja lainnya
3. Dimensi bertindak mandiri dalam pengambilan keputusan dengan indikator memeriksa hasil pekerjaan dengan rata-rata 3,16 termasuk kategori kurang setuju. Hal ini menandakan adanya tantangan dalam hal kepercayaan diri dan pemahaman terhadap pekerjaan yang mereka lakukan.

Untuk mengklasifikasi skor total rata-rata dapat dilihat pada garis kontinum sebagai berikut:



Gambar 4. 3

Garis Kontinum *Self Confidence*

Berdasarkan garis kontinum pada Gambar 4.3 diatas, maka dapat dilihat bahwa skor rata-rata dari variabel *self confidence* yaitu sebesar 3,25. Pada gambar diatas dapat dilihat dengan nilai berada pada rentang skala 2,60 – 3,40 demikian dapat diartikan bahwa keadaan rentang tersebut menunjukkan skala berada didalam kategori kurang setuju. Hal ini dikarenakan bahwa beberapa karyawan merasa kurang percaya pada kemampuan diri, kurang berani bertindak mandiri dalam

mengambil keputusan kurang memiliki konsep diri yang positif, dan kurang berani mengemukakan pendapat, karena memiliki konsep diri yang positif tentu akan meningkatkan kepercayaan diri.

4.1.4.1 Analisis Tanggapan Responden mengenai Budaya Organisasi PT Bio Farma (Persero)

Budaya Organisasi diukur dengan menggunakan 3 dimensi dan dioperasionalkan menjadi 5 item pernyataan. Berikut ini disajikan distribusi hasil jawaban responden berkaitan dengan variabel Budaya Organisasi pada PT Bio Farma (Persero).

1. Tanggapan responden mengenai dimensi Inovasi dan Pengambilan Resiko

Dimensi Inovasi dan Pengambilan Resiko diukur dengan menggunakan 2 indikator yaitu berinisiatif menciptakan ide-ide baru dan keberanian mengambil risiko. Sebagai berikut:

Tabel 4. 21

Tanggapan Karyawan mengenai Inisiatif Menciptakan Ide Baru

No Item	Tanggapan	Skor	Frekuensi	Persentase %
11	Sangat Setuju	5	5	5
	Setuju	4	41	43
	Kurang Setuju	3	37	39
	Tidak Setuju	2	12	13
	Sangat Tidak Setuju	1	0	0
Total			95	100%
Rata-Rata			3,41	

Sumber: Data diolah Peneliti (2024)

Berdasarkan hasil pada Tabel 4.21 di atas menunjukkan hasil responden mengenai berinisiatif menciptakan ide-ide baru dengan jawaban setuju dengan

persentase 43%. Hal tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan PT Bio Farma (Persero) memiliki kecenderungan untuk aktif dalam menciptakan ide-ide baru atau mengusulkan solusi inovatif dalam pekerjaan mereka.

Tabel 4. 22

Tanggapan Karyawan mengenai Keberanian Mengambil Resiko

No Item	Tanggapan	Skor	Frekuensi	Persentase %
12	Sangat Setuju	5	4	4
	Setuju	4	44	46
	Kurang Setuju	3	29	31
	Tidak Setuju	2	18	19
	Sangat Tidak Setuju	1	0	0
Total			95	100%
Rata-Rata			3,20	

Sumber: Data diolah Peneliti (2024)

Berdasarkan hasil pada Tabel 4.21 di atas menunjukkan hasil responden mengenai keberanian mengambil risiko didominasi dengan jawaban setuju dengan persentase 46%. Hal tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan PT Bio Farma (Persero) merasa nyaman atau termotivasi untuk mengambil risiko dalam pekerjaan mereka. Dengan ide dan konsep yang dimiliki karyawan sehingga memunculkan rasa percaya diri untuk mengambil risiko dalam setiap pekerjaan karena ide yang direncanakan.

2. Tanggapan responden mengenai dimensi perhatian ke hal rinci

Dimensi perhatian ke hal rinci diukur dengan menggunakan 2 indiaktor yaitu perhatian kepada rincian pekerjaan dan kecermatan dalam bekerja. Sebagai berikut:

Tabel 4. 23**Tanggapan Karyawan mengenai Perhatian Kepada Rincian Pekerjaan**

No Item	Tanggapan	Skor	Frekuensi	Persentase %
13	Sangat Setuju	5	5	5
	Setuju	4	37	39
	Kurang Setuju	3	20	21
	Tidak Setuju	2	33	35
	Sangat Tidak Setuju	1	0	0
Total			95	100%
Rata-Rata			3,15	

Sumber: Data diolah Peneliti (2024)

Berdasarkan hasil pada Tabel 4.22 di atas menunjukkan hasil responden mengenai perhatian kepada rincian pekerjaan dengan jawaban setuju dengan persentase 39%. Hal tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan PT Bio Farma (Persero) memiliki kesadaran dan kecenderungan untuk memperhatikan detail-detail dalam menjalankan pekerjaan mereka. Budaya organisasi yang diterapkan perusahaan akan sangat mempengaruhi karyawan dalam bekerja sehingga karyawan mengerjakan tugasnya dengan memperhatikan pada hal-hal rinci untuk menghindari kesalahan.

Tabel 4. 24**Tanggapan Karyawan mengenai Kecermatan Dalam Bekerja**

No Item	Tanggapan	Skor	Frekuensi	Persentase %
14	Sangat Setuju	5	5	5
	Setuju	4	34	36
	Kurang Setuju	3	40	42
	Tidak Setuju	2	15	16
	Sangat Tidak Setuju	1	1	1
Total			95	100%
Rata-Rata			3,28	

Sumber: Data diolah Peneliti (2024)

Berdasarkan hasil pada Tabel 4.23 di atas menunjukkan hasil responden mengenai kecermatan dalam bekerja didominasi dengan jawaban kurang setuju dengan persentase 42%. Hal tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan PT Bio Farma (Persero) kurang ada potensi untuk meningkatkan fokus dan akurasi dalam pelaksanaan tugas sehari-hari di perusahaan tersebut dan kurang kecermatan dalam bekerja.

3. Tanggapan responden mengenai dimensi kemantapan

Dimensi kemantapan diukur dengan menggunakan 1 indikator yaitu kestabilan dalam mengerjakan pekerjaan. Sebagai berikut:

Tabel 4. 25

Tanggapan Karyawan mengenai Kestabilan Dalam Mengerjakan Pekerjaan

No Item	Tanggapan	Skor	Frekuensi	Persentase %
15	Sangat Setuju	5	7	7
	Setuju	4	35	37
	Kurang Setuju	3	23	24
	Tidak Setuju	2	29	31
	Sangat Tidak Setuju	1	1	1
Total			95	100%
Rata-Rata			3,19	

Sumber: Data diolah Peneliti (2024)

Berdasarkan hasil pada Tabel 4.24 di atas menunjukkan hasil responden mengenai kestabilan dalam mengerjakan pekerjaan dengan jawaban setuju dengan persentase 37%. Hal tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan PT Bio Farma (Persero) percaya bahwa mereka memiliki tingkat kestabilan yang cukup dalam menjalankan pekerjaan mereka. Persentase ini mencerminkan bahwa karyawan merasa dapat menjaga konsistensi dan ketepatan dalam melakukan tugas-tugas mereka secara teratur dan efisien.

Tabel 4. 26
Rekapitulasi Tanggapan Responden Mengenai Budaya Organisasi

No Item	Dimensi	Indikator	SS (5)	S (4)	KS (3)	TS (2)	STS (1)	Rata-rata
1	Inovasi dan Pengambilan Risiko	Berinisiatif untuk menciptakan ide-ide baru	5	41	37	12	0	3,41
2		Keberanian mengambil risiko	4	29	44	18	0	3,20
3	Perhatian ke hal Rinci	Perhatian kepada rincian pekerjaan.	5	37	20	33	0	3,15
4		Kecermatan dalam bekerja	5	34	40	15	1	3,28
5		Kestabilan dalam mengerjakan pekerjaan	7	35	23	29	1	3,19
Rata-Rata Skor Total			3,25					

Sumber: Hasil pengolahan data, 2024

Berdasarkan Tabel 4.20 diperoleh hasil rata-rata total skor akumulasi tanggapan responden mengenai variabel Budaya Organisasi (X2) yaitu sebesar 3,25 dengan kategori kurang setuju.

Dimensi yang mendapatkan skor tertinggi yaitu sebagai berikut:

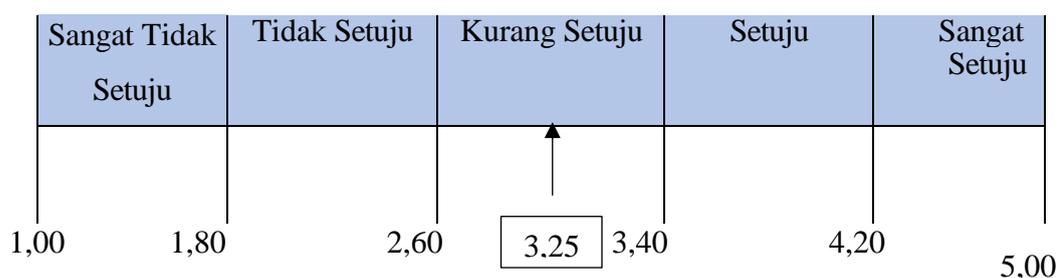
1. Dimensi inovasi dan pengambilan resiko dengan indikator berinisiatif ntuk menciptakan ide-ide baru dengan rata-rata 3,41 termasuk kategori setuju. Menandakan bahwa salah satu budaya organisasi di PT Bio Farma adalah mendorong inisiatif untuk menciptakan ide-ide baru.
2. Dimensi perhatian ke hal rinci dengan indikator kecermatan dalam bekerja dengan rata-rata 3,28 termasuk kategori kurang setuju. Menandakan bahwa meskipun ada upaya untuk menjaga kecermatan dalam bekerja, masih terdapat ruang untuk perbaikan.

3. Dimensi inovasi dan pengambilan resiko dengan indikator keberanian mengambil risiko dengan rata-rata 3,20 termasuk kategori kurang setuju. Walaupun termasuk kategori kurang setuju tetapi memiliki skor tertinggi. Hal ini menandakan bahwa meskipun ada dorongan untuk berinovasi dan mengambil risiko, karyawan mungkin masih merasa ragu atau kurang percaya diri dalam menghadapi situasi yang memerlukan keputusan berisiko.

Dimensi yang mendapatkan skor terendah yaitu sebagai berikut:

1. Dimensi perhatian ke hal rinci dengan indikator kestabilan dalam melakukan pekerjaan dengan rata-rata 3,19 termasuk kategori kurang setuju. Hal ini menandakan bahwa kestabilan dalam melakukan pekerjaan masih rendah.
2. Dimensi perhatian ke hal rinci dengan indikator kecermatan dalam bekerja dengan rata rata 3,15 termasuk kategori kurang setuju. Hal ini menandakan bahwa kecermatan dalam bekerja masih rendah.

Untuk mengklasifikasi skor total rata-rata dapat dilihat pada garis kontinum sebagai berikut:



Gambar 4. 4

Garis Kontinum Budaya Organisasi

Berdasarkan garis kontinum pada Gambar 4.4 diatas, maka dapat dilihat bahwa skor rata-rata dari variabel Budaya organisasi yaitu sebesar 3,25. Pada gambar diatas dapat dilihat dengan nilai berada pada rentang skala 2,60 – 3,40

demikian dapat diartikan bahwa keadaan rentang tersebut menunjukkan skala berada didalam kategori kurang setuju. Rentang skala ini menunjukkan bahwa, meskipun ada elemen positif yang ada, secara keseluruhan karyawan merasa kurang tidak sepenuhnya setuju dengan budaya organisasi yang ada.

4.1.4.2 Analisis Tanggapan Responden mengenai Motivasi Kerja PT Bio Farma (Persero)

Motivasi Kerja diukur dengan menggunakan 3 dimensi dan dioperasionalkan menjadi 6 item pernyataan. Berikut ini disajikan distribusi hasil jawaban responden berkaitan dengan variabel Budaya Organisasi pada PT Bio Farma (Persero).

1. Tanggapan responden mengenai dimensi Kebutuhan Akan Prestasi

Pada variabel motivasi kerja dengan dimensi Kebutuhan Akan Prestasi diukur dengan menggunakan 2 (dua) indikator yaitu target selama bekerja dan tanggung jawab mengenai tugas dan jawaban. Berikut ini disajikan dengan indikator pertama yaitu mengenai target kerja:

Tabel 4. 27

Tanggapan Karyawan mengenai Target Kerja

No Item	Tanggapan	Skor	Frekuensi	Persentase %
16	Sangat Setuju	5	4	4
	Setuju	4	37	39
	Kurang Setuju	3	39	41
	Tidak Setuju	2	15	16
	Sangat Tidak Setuju	1	0	0
Total			95	100%
Rata-Rata			3,32	

Sumber: Data diolah Peneliti (2024)

Berdasarkan hasil pada Tabel 4.25 di atas menunjukkan hasil responden mengenai target kerja dengan jawaban kurang setuju dengan persentase 41%. mencerminkan adanya tantangan yang signifikan di antara karyawan PT Bio Farma (Persero) dalam menetapkan target kerja secara efektif, dimana kurangnya kemampuan dalam membuat target kerja, seperti menentukan tujuan yang ingin dicapai, pemahaman dan keterampilan karyawan dalam merumuskan sasaran kerja yang terstruktur dan terukur.

Tabel 4. 28

Tanggapan Karyawan mengenai Tanggung Jawab

No Item	Tanggapan	Skor	Frekuensi	Persentase %
17	Sangat Setuju	5	11	12
	Setuju	4	29	31
	Kurang Setuju	3	37	39
	Tidak Setuju	2	18	19
	Sangat Tidak Setuju	1	0	0
Total			95	100%
Rata-Rata			3,35	

Sumber: Data diolah Peneliti (2024)

Berdasarkan hasil pada Tabel 4.26 di atas menunjukkan hasil responden mengenai tanggung jawab dengan jawaban kurang setuju dengan persentase 39%. Hal tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan PT Bio Farma (Persero) kurang bertanggung jawab atas pekerjaan yang mereka kerjakan. Biasanya para karyawan kurang memeriksa hasil kerja yang mereka kerjakan.

2. Tanggapan responden mengenai dimensi Kebutuhan Akan Afiliasi

Dimensi Kebutuhan Akan Afiliasi diukur dengan menggunakan 2 indiaktor yaitu komunikasi dan keinginan diterima dalam kelompok. Sebagai berikut:

Tabel 4. 29
Tanggapan Karyawan mengenai Komunikasi

No Item	Tanggapan	Skor	Frekuensi	Persentase %
18	Sangat Setuju	5	9	9
	Setuju	4	31	33
	Kurang Setuju	3	29	31
	Tidak Setuju	2	26	27
	Sangat Tidak Setuju	1	0	0
Total			95	100%
Rata-Rata			3,24	

Sumber: Data diolah Peneliti (2024)

Berdasarkan hasil pada Tabel 4.27 di atas menunjukkan hasil responden mengenai komunikasi dengan jawaban setuju dengan persentase 33%. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan merasa komunikasi di PT Bio Farma (Persero) dianggap memadai atau efektif dalam mendukung kolaborasi dan pemahaman antar rekan kerja dan juga dengan komunikasi ini membantu dalam pekerjaan.

Tabel 4. 30
Tanggapan Karyawan mengenai Keinginan Diterima Dalam Kelompok

No Item	Tanggapan	Skor	Frekuensi	Persentase %
19	Sangat Setuju	5	9	9
	Setuju	4	31	33
	Kurang Setuju	3	39	41
	Tidak Setuju	2	16	17
	Sangat Tidak Setuju	1	0	0
Total			95	100%
Rata-Rata			3,35	

Sumber: Data diolah Peneliti (2024)

Berdasarkan hasil pada Tabel 4.28 di atas menunjukkan hasil responden mengenai keinginan diterima dalam kelompok dengan jawaban kurang setuju

dengan persentase 41%. Hal ini mengindikasikan bahwa sebagian besar karyawan mungkin merasa adanya kurangnya perasaan diterima atau inklusi dalam lingkungan kerja atau kelompok di perusahaan tersebut. Situasi ini bukan hanya menggambarkan tantangan yang terkait dengan aspek sosial dan emosional di tempat kerja, tetapi juga menyoroti pentingnya pengembangan budaya kerja yang lebih inklusif dan suportif, di mana setiap individu merasa dihargai dan diakui kontribusinya, sehingga dapat meningkatkan semangat kerja dan kolaborasi tim yang lebih baik serta menciptakan lingkungan kerja yang positif dan produktif, yang pada akhirnya akan berdampak positif pada kinerja dan kesejahteraan karyawan secara keseluruhan.

3. Tanggapan responden mengenai dimensi Kebutuhan Akan Kekuasaan

Dimensi Kebutuhan Akan Kekuasaan diukur dengan menggunakan 2 indikator yaitu pemimpin dan keteladanan. Sebagai berikut:

Tabel 4. 31

Tanggapan Karyawan mengenai Pemimpin

No Item	Tanggapan	Skor	Frekuensi	Persentase %
20	Sangat Setuju	5	6	6
	Setuju	4	35	37
	Kurang Setuju	3	34	36
	Tidak Setuju	2	19	20
	Sangat Tidak Setuju	1	1	1
Total			95	100%
Rata-Rata			3,27	

Sumber: Data diolah Peneliti (2024)

Berdasarkan hasil pada Tabel 4.29 di atas menunjukkan hasil responden mengenai pemimpin dengan jawaban setuju dengan persentase 37%. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan merasa positif atau setuju terhadap

kualitas kepemimpinan yang ada di PT Bio Farma (Persero), termasuk dalam hal visi, keadilan, kemampuan menginspirasi, atau keterbukaan komunikasi dari pihak pimpinan perusahaan.

Tabel 4. 32
Tanggapan Karyawan mengenai Keteladanan

No Item	Tanggapan	Skor	Frekuensi	Persentase %
21	Sangat Setuju	5	4	4
	Setuju	4	29	31
	Kurang Setuju	3	35	37
	Tidak Setuju	2	25	26
	Sangat Tidak Setuju	1	1	1
Total			95	100%
Rata-Rata			3,07	

Sumber: Data diolah Peneliti (2024)

Berdasarkan hasil pada Tabel 4.32 di atas menunjukkan hasil responden mengenai keteladanan di dominasi dengan jawaban kurang setuju dengan presentase 37%. Hal tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan PT Bio Farma (Persero) kurang teladan terhadap pekerjaan yang mereka kerjakan.

Tabel 4. 33
Rekapitulasi Tanggapan Responden Mengenai Motivasi Kerja

No Item	Dimensi	Indikator	SS (5)	S (4)	KS (3)	TS (2)	STS (1)	Rata-rata
1	Kebutuhan akan prestasi	Target Kerja	4	37	39	15	0	3,32
2		Tanggung Jawab	11	29	37	18	0	3,35
3	Kebutuhan akan afiliasi	Komunikasi	9	31	29	26	0	3,24
4		Keinginan Diterima Dalam Kelompok	9	31	39	16	0	3,35
5	Kebutuhan akan kekuasaan	Pemimpin	6	35	34	19	1	3,27
6		Keteladanan	4	29	35	25	1	3,07
Rata-Rata Skor Total			3,27					

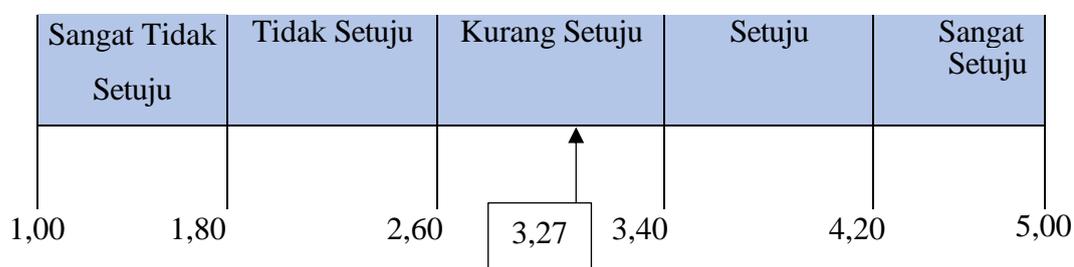
Sumber: Hasil pengolahan data, 2024

Berdasarkan Tabel 4.20 diperoleh hasil rata-rata total skor akumulasi tanggapan responden mengenai variabel Motivasi Kerja (Y) yaitu sebesar 3,27 dengan kategori kurang setuju. Adapun dimensi yang mendapatkan skor tertinggi yaitu:

1. Dimensi kebutuhan akan prestasi dengan indikator tanggung jawab mendapatkan skor rata-rata 3,35 yang termasuk kedalam kategori kurang setuju. Walaupun termasuk kategori kurang setuju tetapi mendapatkan skor tertinggi. Hal ini menandakan bahwa meskipun karyawan menunjukkan tingkat tanggung jawab yang relatif lebih baik dibandingkan indikator lainnya, mereka masih merasa kurang termotivasi oleh elemen tanggung jawab dalam pekerjaan mereka. Skor yang termasuk dalam kategori kurang setuju menunjukkan bahwa tanggung jawab mungkin tidak sepenuhnya memenuhi kebutuhan motivasi mereka, yang dapat mempengaruhi tingkat motivasi kerja secara keseluruhan.
2. Dimensi kebutuhan akan afiliasi dengan indikator tanggung jawab mendapatkan skor rata-rata 3,35 yang termasuk kedalam kategori kurang setuju. Menunjukkan bahwa karyawan tidak sepenuhnya merasa termotivasi oleh tanggung jawab yang terkait dengan hubungan sosial dan integrasi kelompok. Ini bisa berarti bahwa tanggung jawab yang diberikan mungkin tidak menciptakan cukup peluang untuk membangun hubungan positif atau merasa terhubung dengan tim.
3. Dimensi kebutuhan akan prestasi dengan indikator target kebutuhan kerja mendapatkan skor rata-rata 3,32 yang termasuk kedalam kategori kurang

setuju. Karyawan merasa bahwa target kerja yang ditetapkan tidak sepenuhnya memotivasi atau memenuhi kebutuhan mereka untuk mencapai prestasi. Skor yang termasuk dalam kategori kurang setuju menunjukkan bahwa target yang ada atau tidak cukup jelas, menantang, atau relevan bagi karyawan, sehingga mengurangi motivasi mereka untuk berusaha mencapai hasil yang diinginkan.

Untuk mengklasifikasi skor total rata-rata dapat dilihat pada garis kontinum sebagai berikut:



Gambar 4. 5

Garis Kontinum Motivasi Kerja

Berdasarkan garis kontinum pada Gambar 4.5 diatas, maka dapat dilihat bahwa skor rata-rata dari variabel Motivasi Kerja yaitu sebesar 3,27. Pada gambar diatas dapat dilihat dengan nilai berada pada rentang skala 2,60 – 3,40 demikian dapat diartikan bahwa keadaan rentang tersebut menunjukkan skala berada didalam kategori kurang setuju karena karyawan yang termotivasi oleh kebutuhan ini cenderung pada pencapaian dan perbaikan diri. Mereka biasanya mencari tantangan dan merasa puas Ketika berhasil mencapai target atau standar yang tinggi.

4.1.4.2 Analisis Tanggapan Responden mengenai Kinerja Karyawan PT Bio Farma (Persero)

Motivasi Kerja diukur dengan menggunakan 5 dimensi dan dioperasionalkan menjadi sepuluh item pernyataan. Berikut ini disajikan distribusi hasil jawaban responden berkaitan dengan variabel Budaya Organisasi pada PT Bio Farma (Persero).

1. Tanggapan responden mengenai dimensi Kualitas Kerja

Dimensi kualitas kerja diukur dengan menggunakan dua indikator yaitu mengerjakan pekerjaan dengan rapih dan teliti dalam bekerja menekankan pada perhatian detail dan keakuratan dalam bekerja. Sebagai berikut:

Tabel 4. 34

Tanggapan Karyawan mengenai Mengerjakan Pekerjaan Dengan Rapih

No Item	Tanggapan	Skor	Frekuensi	Persentase %
22	Sangat Setuju	5	2	2
	Setuju	4	35	37
	Kurang Setuju	3	34	36
	Tidak Setuju	2	24	25
	Sangat Tidak Setuju	1	0	0
Total			95	100%
Rata-Rata			3,16	

Sumber: Data diolah Peneliti (2024)

Berdasarkan hasil pada Tabel 4.31 di atas menunjukkan hasil responden mengenai mengerjakan pekerjaan dengan rapih didominasi dengan jawaban setuju dengan persentase 37%. Hal tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan PT Bio Farma (Persero) memiliki tingkat akurasi dan kualitas lebih tinggi dan membuat pekerjaan lebih terstruktur dan efisien serta rapih.

Tabel 4. 35
Tanggapan Karyawan Mengenai Teliti Dalam Bekerja

No Item	Tanggapan	Skor	Frekuensi	Persentase %
23	Sangat Setuju	5	12	13
	Setuju	4	26	27
	Kurang Setuju	3	34	36
	Tidak Setuju	2	23	24
	Sangat Tidak Setuju	1	0	0
Total			95	100%
Rata-Rata			3,28	

Sumber: Data diolah Peneliti (2024)

Berdasarkan hasil pada Tabel 4.32 di atas menunjukkan hasil responden mengenai teliti dalam bekerja didominasi dengan jawaban kurang setuju dengan persentase 36%. Hal tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan PT Bio Farma (Persero) kurang teliti saat bekerja.

2. Tanggapan responden mengenai dimensi Kuantitas Kerja

Dimensi kuantitas kerja diukur dengan menggunakan 2 indikator yaitu mengerjakan pekerjaan dengan cepat dan mengerjakan pekerjaan dengan waktu yang ditentukan. Sebagai berikut:

Tabel 4. 36
Tanggapan Karyawan mengenai Mengerjakan Pekerjaan Dengan Cepat

No Item	Tanggapan	Skor	Frekuensi	Persentase %
24	Sangat Setuju	5	5	5
	Setuju	4	33	35
	Kurang Setuju	3	34	36
	Tidak Setuju	2	23	24
	Sangat Tidak Setuju	1	0	0
Total			95	100%
Rata-Rata			3,21	

Sumber: Data diolah Peneliti (2024)

Berdasarkan hasil pada Tabel 4.33 di atas menunjukkan hasil responden mengenai mengerjakan pekerjaan dengan cepat didominasi dengan jawaban kurang setuju dengan persentase 36%. Hal tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan PT Bio Farma (Persero) kurang cepat dalam penyelesaian tugas dapat menyebabkan penundaan dalam proyek atau pekerjaan lain yang terkait. Penyelesaian tugas yang kurang cepat dapat menimbulkan kinerja karyawan yang kurang maksimal sehingga tujuan perusahaan tidak dapat terlaksana dengan baik atau kurang dari waktu yang ditentukan.

Tabel 4. 37
Tanggapan Karyawan Mengenai Mengerjakan Pekerjaan Dengan Waktu Yang Ditentukan

No Item	Tanggapan	Skor	Frekuensi	Persentase %
25	Sangat Setuju	5	6	6
	Setuju	4	34	36
	Kurang Setuju	3	36	38
	Tidak Setuju	2	19	20
	Sangat Tidak Setuju	1	0	0
Total			95	100%
Rata-Rata			3,28	

Sumber: Data diolah Peneliti (2024)

Berdasarkan hasil pada Tabel 4.34 di atas menunjukkan hasil responden mengenai mengerjakan pekerjaan dengan waktu yang ditentukan didominasi dengan jawaban kurang setuju dengan persentase 38%. Hal tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan PT Bio Farma (Persero) ketidaksegeraan dalam menyelesaikan tugas. Efisiensi waktu dalam penyelesaian tugas tidak dimaksimalkan oleh karyawan dengan baik hal ini dapat menunda penyelesaian pada saat waktu yang telah ditentukan.

3. Tanggapan responden mengenai dimensi Ketepatan Waktu

Dimensi kuantitas kerja diukur dengan menggunakan 2 indikator yaitu mengerjakan pekerjaan sesuai dengan waktu yang ditetapkan dan waktu dalam melakukan pekerjaan lebih cepat dari yang ditentukan. Sebagai berikut:

Tabel 4. 38
Tanggapan Karyawan mengenai Mengerjakan Pekerjaan Sesuai Dengan Waktu Yang Ditetapkan

No Item	Tanggapan	Skor	Frekuensi	Persentase %
26	Sangat Setuju	5	7	7
	Setuju	4	33	35
	Kurang Setuju	3	31	33
	Tidak Setuju	2	24	25
	Sangat Tidak Setuju	1	0	0
Total			95	100%
Rata-Rata			3,24	

Sumber: Data diolah Peneliti (2024)

Berdasarkan hasil pada Tabel 4.35 di atas menunjukkan hasil responden mengenai mengerjakan pekerjaan sesuai dengan waktu yang ditetapkan didominasi dengan jawaban setuju dengan persentase 35%. Hal ini mengindikasikan bahwa sebagian besar karyawan di PT Bio Farma (Persero) secara konsisten menunjukkan kedisiplinan yang tinggi dalam mematuhi tenggat waktu yang telah ditentukan, sehingga mereka dapat menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan dengan tepat waktu. Temuan ini juga mencerminkan bahwa kedisiplinan waktu menjadi salah satu aspek yang diperhatikan dan diterapkan dengan baik oleh mayoritas karyawan dalam menjalankan tanggung jawab pekerjaannya, yang pada akhirnya dapat berkontribusi secara positif terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan.

Tabel 4. 39
Tanggapan Karyawan Mengenai Waktu Dalam Melakukan Pekerjaan Lebih Cepat Dari Yang Ditentukan

No Item	Tanggapan	Skor	Frekuensi	Persentase %
27	Sangat Setuju	5	8	8
	Setuju	4	25	26
	Kurang Setuju	3	37	39
	Tidak Setuju	2	25	26
	Sangat Tidak Setuju	1	0	0
Total			95	100%
Rata-Rata			3,17	

Sumber: Data diolah Peneliti (2024)

Berdasarkan hasil pada Tabel 4.36 di atas menunjukkan hasil responden mengenai waktu dalam melakukan pekerjaan lebih cepat dari yang ditentukan didominasi dengan jawaban kurang setuju dengan persentase 39%. Hal tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan PT Bio Farma (Persero) menyelesaikan tugas secara tepat waktu, tidak lebih cepat dari *deadline* dan juga tidak terlalu lambat dari *deadline*. Karyawan umumnya mampu menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu, tidak melampaui *deadline* secara signifikan, tetapi juga tidak mengakhirinya jauh sebelum batas waktu yang ditentukan, yang mencerminkan keseimbangan dalam pengelolaan waktu mereka.

4. Tanggapan responden mengenai dimensi Efektifitas

Dimensi Efektifitas diukur dengan menggunakan 2 indikator yaitu mendahulukan pekerjaann prioritas dan mengerjakan pekerjaan dengan efektif dan efisien. Sebagai berikut:

Tabel 4. 40**Tanggapan Karyawan mengenai Mendahulukan Pekerjaan Prioritas**

No Item	Tanggapan	Skor	Frekuensi	Persentase %
28	Sangat Setuju	5	10	11
	Setuju	4	30	32
	Kurang Setuju	3	42	44
	Tidak Setuju	2	13	14
	Sangat Tidak Setuju	1	0	0
Total			95	100%
Rata-Rata			3,39	

Sumber: Data diolah Peneliti (2024)

Berdasarkan hasil pada Tabel 4.37 di atas menunjukkan hasil responden mengenai mendahulukan pekerjaan prioritas didominasi dengan jawaban kurang setuju dengan persentase 44%. Hal tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan PT Bio Farma (Persero) mengerjakan tugas sesuai dengan urutan bukan dengan skala prioritas.

Tabel 4. 41**Tanggapan Karyawan Mengenai Mengerjakan Pekerjaan Dengan Efektif Dan Efisien**

No Item	Tanggapan	Skor	Frekuensi	Persentase %
29	Sangat Setuju	5	6	6
	Setuju	4	26	27
	Kurang Setuju	3	43	45
	Tidak Setuju	2	20	21
	Sangat Tidak Setuju	1	0	0
Total			95	100%
Rata-Rata			3,19	

Sumber: Data diolah Peneliti (2024)

Berdasarkan hasil pada Tabel 4.38 di atas menunjukkan hasil responden mengenai mengerjakan pekerjaan dengan efektif dan efisien didominasi dengan jawaban kurang setuju dengan persentase 45%. Hal tersebut menunjukkan bahwa

sebagian besar karyawan PT Bio Farma (Persero) kurang bekerja dengan efektif dan efisien yang menyebabkan penurunan kinerja karyawan khususnya pada efektifitas kerja.

5. Tanggapan responden mengenai dimensi Kemandirian

Dimensi Kemandirian diukur dengan menggunakan 2 indikator yaitu efektifitas dalam melaksanakan pekerjaan dan mampu membuat keputusan.

Sebagai berikut:

Tabel 4. 42

Tanggapan Karyawan mengenai Efektifitas Dalam Melaksanakan Pekerjaan

No Item	Tanggapan	Skor	Frekuensi	Persentase %
30	Sangat Setuju	5	8	8
	Setuju	4	25	26
	Kurang Setuju	3	38	40
	Tidak Setuju	2	24	25
	Sangat Tidak Setuju	1	0	0
Total			95	100%
Rata-Rata			3,18	

Sumber: Data diolah Peneliti (2024)

Berdasarkan hasil pada Tabel 4.39 di atas menunjukkan hasil responden mengenai efektifitas dalam melaksanakan pekerjaan didominasi dengan jawaban kurang setuju dengan persentase 40%. Hal tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan PT Bio Farma (Persero) kurang efektif dalam melaksanakan karena merasa tertekan oleh tumpukan tugas yang belum selesai atau masalah yang muncul akibat kinerja mereka yang kurang memuaskan. Ketidakefektifan ini disebabkan oleh tekanan yang dirasakan akibat tumpukan pekerjaan yang belum terselesaikan atau masalah-masalah yang muncul sebagai akibat dari kinerja yang belum optimal.

Tabel 4. 43**Tanggapan Karyawan Mengenai Mampu Membuat Keputusan**

No Item	Tanggapan	Skor	Frekuensi	Persentase %
31	Sangat Setuju	5	4	4
	Setuju	4	29	31
	Kurang Setuju	3	39	41
	Tidak Setuju	2	23	24
	Sangat Tidak Setuju	1	0	0
Total			95	100%
Rata-Rata			3,15	

Sumber: Data diolah Peneliti (2024)

Berdasarkan hasil pada Tabel 4.40 di atas menunjukkan hasil responden mengenai mampu membuat keputusan didominasi dengan jawaban kurang setuju dengan persentase 41%. Hal tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan PT Bio Farma (Persero) kurang berani membuat keputusan pekerjaan apabila tidak ada atasan yang membantu.

Tabel 4. 44**Rekapitulasi Tanggapan Responden Mengenai Kinerja Karyawan**

No Item	Dimensi	Indikator	SS (5)	S (4)	KS (3)	TS (2)	STS (1)	Rata-rata
1	Kualitas Kerja	Mengerjakan pekerjaan dengan rapih	2	35	34	24	0	3,16
2		Teliti dalam bekerja	12	26	34	23	0	3,28
3	Kuantitas Kerja	Mengerjakan pekerjaan saya dengan cepat dan teliti.	5	33	34	23	0	3,21
4		Mengerjakan pekerjaan sesuai dengan waktu yang ditentukan	6	34	36	19	0	3,28

No Item	Dimensi	Indikator	SS (5)	S (4)	KS (3)	TS (2)	STS (1)	Rata-rata
5	Ketepatan waktu	Mengerjakan pekerjaan sesuai dengan waktu yang ditetapkan	7	33	31	24	0	3,24
6		Waktu dalam melakukan pekerjaan lebih cepat dari waktu yang ditentukan	8	25	37	25	0	3,17
7	Efektifitas	Mendahulukan pekerjaan yang prioritas	10	30	42	13	0	3,39
8		Mengerjakan pekerjaan dengan efektif dan efisien	6	26	43	20	0	3,19
9	Kemandirian	Efektifitas dalam melaksanakan pekerjaan	8	25	38	24	0	3,18
10		Karyawan mampu membuat keputusan dalam menyelesaikan permasalahan	4	29	39	23	0	3,15
Rata-Rata Skor Total			3,23					

Sumber: Hasil pengolahan data, 2024

Berdasarkan Tabel 4.41 diperoleh hasil rata-rata total skor akumulasi tanggapan responden mengenai variabel Kinerja Karyawan (Y) yaitu sebesar 3,23 dengan kategori kurang setuju. Adapun indikator yang berada pada skor tertinggi yaitu:

1. Dimensi efektivitas dengan indikator mendahulukan pekerjaan yang prioritas dengan skor rata-rata 3,39 termasuk kategori kurang baik. Skor ini dapat mengindikasikan bahwa meskipun ada upaya untuk memprioritaskan pekerjaan, ada ketidakcukupan dalam hal pengelolaan waktu dan sumber daya.

2. Dimensi kualitas kerja dengan indikator teliti dalam bekerja dengan skor rata-rata 3,28 termasuk kategori kurang baik. Skor ini mengindikasikan bahwa kurangnya ketelitian dapat menyebabkan kesalahan dalam pekerjaan yang mempengaruhi kualitas hasil kerja dan kinerja karyawan.
3. Dimensi kuantitas kerja dengan indikator mengerjakan pekerjaan lebih cepat dari waktu yang ditentukan dengan skor rata-rata 3,28 termasuk kategori kurang baik. Hal ini dapat berdampak pada produktivitas yang terbatas, di mana kemampuan untuk menyelesaikan tugas dalam waktu yang ditentukan mungkin terhambat, serta kualitas hasil kerja yang mungkin terpengaruh jika upaya untuk mempercepat tidak diimbangi dengan perhatian terhadap standar kualitas.

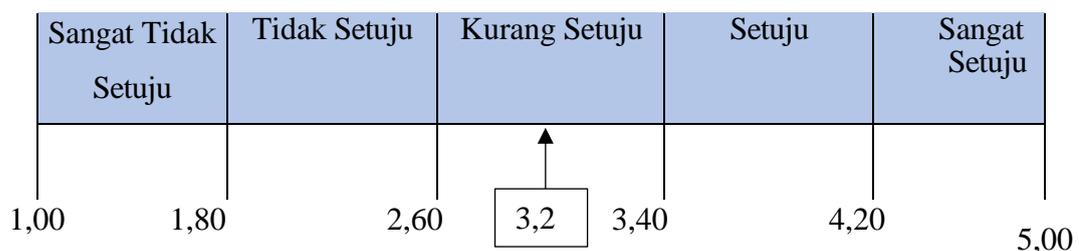
Adapun skor rata-rata dengan skor terendah yaitu sebagai berikut:

1. Dimensi kemandirian dengan indikator karyawan mampu membuat keputusan dalam menyelesaikan permasalahan dengan skor rata-rata 3,15 termasuk kategori kurang baik. Skor ini mencerminkan bahwa meskipun ada upaya untuk membuat keputusan sendiri. Ketidakmampuan dalam membuat keputusan mandiri dapat menghambat kemampuan karyawan untuk menyelesaikan masalah dengan efisien, yang pada akhirnya dapat mempengaruhi produktivitas dan efektivitas tim.
2. Dimensi kemandirian dengan indikator efektifitas dalam melaksanakan pekerjaan dengan skor rata-rata 3,19 termasuk kategori kurang setuju. Skor ini mencerminkan bahwa meskipun ada usaha untuk melaksanakan pekerjaan dengan baik, hasilnya belum sepenuhnya memuaskan atau sesuai dengan

standar yang diharapkan. Ketidakmampuan untuk melaksanakan pekerjaan secara efektif dapat menghambat produktivitas dan kualitas hasil kerja.

3. Dimensi kualitas kerja dengan indikator mengerjakan pekerjaan dengan rapih termasuk kategori kurang setuju. Skor yang termasuk dalam kategori ini mencerminkan bahwa hasilnya belum memenuhi harapan atau standar yang diinginkan. Karyawan yang tidak mampu mengerjakan pekerjaan dengan rapi mungkin menghasilkan pekerjaan yang kurang profesional, yang dapat mempengaruhi kredibilitas hasil kerja mereka.

Untuk mengklasifikasi skor total rata-rata dapat dilihat pada garis kontinum sebagai berikut:



Gambar 4. 6

Garis Kontinum Kinerja Karyawan

Berdasarkan garis kontinum pada Gambar 4.6 diatas, maka dapat dilihat bahwa skor rata-rata dari variabel Kinerja Karyawan yaitu sebesar 3,15. Pada gambar diatas dapat dilihat dengan nilai berada pada rentang skala 2,60 – 3,40 demikian dapat diartikan bahwa keadaan rentang tersebut menunjukkan skala berada didalam kategori kurang setuju. Hal ini menunjukkan bahwa, secara umum, kinerja karyawan belum memenuhi harapan atau standar yang diinginkan. adanya tantangan atau kekurangan dalam kinerja karyawan yang memerlukan perhatian lebih lanjut. Karyawan mungkin mengalami kesulitan dalam mencapai efektivitas,

kerapihan, atau produktivitas yang optimal, yang dapat berdampak pada hasil kerja dan kepuasan keseluruhan.

4.1.5 Hasil Analisis Verifikatif

Pada bab ini akan mengemukakan mengenai hasil penelitian yang dilakukan mulai dari profil PT Bio Farma (Persero), tanggapan responden mengenai *self confidence* (X_1), tanggapan responden mengenai Budaya Organisasi (X_2), tanggapan responden mengenai Motivasi Kerja (Y), tanggapan responden mengenai Kinerja Karyawan (Z), serta analisis pengaruh *self confidence* dan budaya organisasi terhadap motivasi kerja dan dampaknya pada kinerja karyawan PT Bio Farma (Persero) dengan menggunakan metode analisis yaitu analisis deskriptif dan *path analysis*.

Hasil pengolahan data dan pembahasan dalam penelitian ini diperoleh dari penyebaran kuesioner kepada responden sebagai sumber data utama. Kuesioner disebar kepada 95 orang yang merupakan karyawan dari PT Bio Farma (Persero). Kuesioner ini terdiri dari 31 pertanyaan yang diuraikan berdasarkan variabel *self confidence* sebanyak 10 pernyataan, variabel budaya organisasi sebanyak 5 pernyataan, variabel motivasi kerja sebanyak 6 pernyataan dan variabel kinerja karyawan sebanyak 10 pernyataan.

4.1.5.1 Korelasi *Self Confidence* (X_1) dan Budaya Organisasi (X_2)

Terdapat hasil matriks korelasi dimana dari hasil pengolahan data didapatkan korelasi sebagai berikut.

	Y	Z	X1	X2
Y	1.000			
Z	0.851	1.000		
X1	0.768	0.653	1.000	
X2	0.758	0.645	0.707	1.000

Berdasarkan matrik korelasi diatas, dapat disimpulkan bahwa hubungan antara variabel *self confidence* dengan variabel Budaya Organisasi termasuk ke dalam kategori sangat kuat dengan koefisien korelasi 0,707. Hubungan variabel *self confidence* dengan variabel Motivasi Kerja memiliki hubungan yang kuat dengan koefisien korelasi 0,768 dan hubungan antara variabel Budaya Organisasi dengan Motivasi Kerja memiliki hubungan yang kuat dengan koefisien korelasi sebesar 0,758.

4.1.5.2 Pengaruh *Self Confidence* (X₁) dan Budaya Organisasi (X₂) Terhadap Motivasi Kerja (Y)

Model struktural I menggambarkan hubungan antara *self confidence* dan budaya organisasi terhadap motivasi kerja yang telah dinyatakan dalam hipotesis yang telah ditentukan sebelumnya.

$$Y = 0.463 * X_1 + 0.431 * X_2, \text{ Errorvar.} = 0.318, R^2 = 0.682$$

$$(0.0831) \quad (0.0831) \quad (0.0469)$$

$$5.578 \quad 5.186 \quad 6.782$$

Berdasarkan persamaan di atas dapat dijelaskan bahwa :

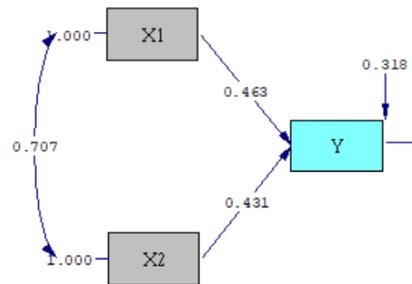
1. Terdapat derajat kontribusi dari variabel *self confidence* terhadap Motivasi Kerja sebesar 0,463 sehingga setiap kenaikan simpangan baku dalam *self confidence* secara rata-rata akan meningkatkan nilai Motivasi Kerja sebesar 0,463.
2. Terdapat derajat kontribusi dari variabel Budaya Organisasi terhadap Motivasi Kerja sebesar 0,431 sehingga setiap kenaikan simpangan baku dalam Budaya Organisasi secara rata-rata akan meningkatkan nilai Motivasi Kerja sebesar 0,431.

Hasil pengolahan data juga menunjukkan nilai R^2 atau nilai koefisien determinasi untuk persamaan diatas, yaitu sebesar 0,682. Hal ini menunjukkan bahwa Motivasi Kerja dapat dipengaruhi secara simultan oleh *self confidence* dan Budaya Organisasi. Nilai tersebut mengindikasikan bahwa masih terdapat faktor-faktor lain yang dapat mempengaruhi Motivasi Kerja diluar variabel *self confidence* dan Budaya Organisasi yaitu sebesar 0,318

Untuk melihat besarnya pengaruh secara parsial maka dilakukan perhitungan dengan menggunakan korelasi x koefisien jalur sebagai berikut

<i>Self confidence</i>	= 0,768 x 0,463	= 0,355584
Budaya Organisasi	= 0,758 x 0,431	= 0,326698
Total Koefisien Determinasi		= 0,682

Dengan demikian hipotesis yang telah disusun telah teruji dan dapat diterima. Berikut adalah model struktural untuk sub-struktur 1 yang dapat digambarkan sebagai berikut.



Gambar 4. 7
Koefisien Jalur Pengaruh X1 dan X2 Terhadap Y

Berdasarkan Gambar 4.2 dapat diketahui bahwa koefisien Y sebesar 0,318 dengan signifikansi X1 terhadap Y sebesar $0,463 < 0,05$, serta koefisien X2 terhadap Y sebesar $0,431 < 0,05$ yang berarti bahwa *self-confidence* dan budaya organisasi berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan pada PT Bio Farma Persero Bandung. Hal ini sejalan dengan pernyataan Firdausi (2018) yang mengungkapkan adanya hubungan signifikan dan positif antara *self-confidence* dan budaya organisasi yang dialami karyawan yakni dalam hal kinerja karyawan.

4.1.5.3 Pengaruh Motivasi Kerja (Y) Terhadap Kinerja Karyawan (Z)

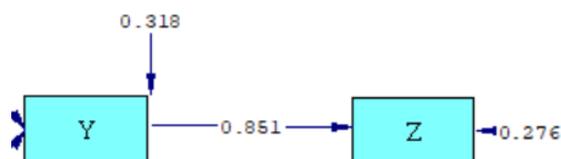
Model struktural II menggambarkan hubungan antara Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan yang dinyatakan dalam hipotesis yang telah ditentukan sebelumnya. Berdasarkan hasil pengolahan data program LISREL 8.7 untuk model struktural II sesuai dengan hipotesis yang diajukan yaitu sebagai berikut.

$$Z = 0.851*Y, \quad \text{Errorvar.} = 0.276, \quad R^2 = 0.724$$

(0.0548)	(0.0407)
15.540	6.782

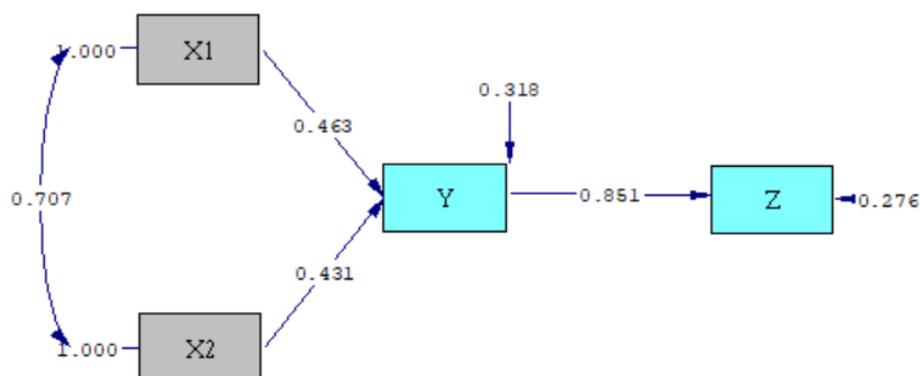
Berdasarkan persamaan diatas dapat dijelaskan bahwa terdapat derajat kontribusi dari variabel motivasi kerja terhadap Kinerja Karyawan yang besarnya 0,87 sehingga setiap kenaikan simpangan baku dalam Motivasi Kerja secara rata-rata akan meningkatkan nilai Kinerja Karyawan sebesar 0,851.

Hasil pengolahan data juga menunjukkan nilai R^2 atau nilai koefisien determinasi untuk persamaan di atas adalah sebesar 0,724 yang menggambarkan bahwa Kinerja Karyawan akan dipengaruhi oleh Motivasi Kerja. Hasil tersebut pun mengindikasikan bahwa masih terdapat faktor-faktor lain yang dapat mempengaruhi Kinerja Karyawan yang berada di luar model penelitian yaitu sebesar 0,276 (1,00-0,76). Dengan demikian hipotesis yang telah diajukan telah teruji dan dapat diterima sehingga model struktural untuk sub-struktur 2 dapat digambarkan sebagai berikut.



Gambar 4. 8
Koefisien Jalur Pengaruh Y Terhadap Z

Setelah dilakukan *path analysis* untuk kedua jalur maka berikut adalah diagram jalur secara keseluruhan.



Gambar 4.9
Diagram Jalur Keseluruhan

Gambar 4.4 menunjukkan diagram jalur keseluruhan pengaruh *self-confidence*, budaya organisasi terhadap motivasi kerja dan dampaknya pada motivasi kerja berpengaruh positif dan tidak signifikan dapat diketahui bahwa :

- a) Pengaruh X1 terhadap Y dan dampaknya pada Z sebesar $0,463 < 0,05$, dan $0,851 > 0,05$ artinya berpengaruh positif tetapi tidak secara langsung berdampak pada motivasi kerja.
- b) Pengaruh X2 terhadap Y dan dampaknya pada Z sebesar $0,431 < 0,05$, dan $0,851 > 0,05$ artinya berpengaruh positif tetapi tidak secara langsung berdampak pada motivasi kerja.

Setelah seluruh uji persamaan regresi dihitung, selanjutnya dapat diambil kesimpulan bahwa Y tidak signifikan dengan nilainya naik ($Y'=0,318 > Y=0,276$) diindikasikan tidak berdampak pengaruh X1 dan X1 terhadap Y. Artinya *non-effect mediation: neither direct effect no indirect effect exist* (Zhao, Lynch, dan Chen, 2010: 200-201).

4.1.5.4 Uji Hipotesis Penelitian

Terdapat enam hipotesis penelitian yang akan diuji dalam penelitian ini yaitu sebagai berikut.

1. Pengujian Hipotesis Pengaruh *self confidence* terhadap Motivasi Kerja

Rancangan hipotesis yang digunakan pada penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. $H_0 : \rho_{yx_1} = 0$: Tidak terdapat pengaruh signifikan antara variabel *self confidence* (X_1) terhadap Motivasi Kerja (Y)
2. $H_1 : \rho_{yx_1} \neq 0$: Terdapat pengaruh signifikan antara variabel *self confidence* (X_1) terhadap Motivasi Kerja (Y)

Kriteria uji yang digunakan adalah Tolak H_0 jika t -hitung $>$ t -tabel. Berikut adalah hasil uji t atau uji parsial *self confidence* terhadap Motivasi Kerja.

Tabel 4. 45
Hasil Uji T *Self Confidence* Terhadap Motivasi Kerja

Struktural	Koefisien Jalur	t-hitung	t-tabel	Kesimpulan
ρ_{yx_1}	0,463	5,578	1,98580	H_0 ditolak , artinya terdapat pengaruh signifikan antara <i>self confidence</i> terhadap Motivasi Kerja

Sumber : Data diolah peneliti, 2024

Tabel 4.1 menunjukkan nilai t -hitung sebesar 2,18 dengan taraf signifikansi (α) sebesar 5% dan derajat bebas = 93 ($n-k$) maka nilai t -tabel atau $t_{0,05,93}$ adalah 1,98609. Nilai t -hitung lebih besar dibandingkan dengan nilai t -tabel sehingga H_0 ditolak atau dengan kata lain *self confidence* berpengaruh signifikan terhadap

Motivasi Kerja dengan koefisien jalur sebesar 0,463. Setiap kenaikan *self confidence* akan meningkatkan Motivasi Kerja sebesar 0,463.

2. Pengujian Hipotesis Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi Kerja

Rancangan hipotesis yang digunakan pada penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. $H_0 : \rho_{yx_2} = 0$: Tidak terdapat pengaruh signifikan antara variabel Budaya Organisasi (X_2) terhadap Motivasi Kerja (Y)
2. $H_1 : \rho_{yx_2} \neq 0$: Terdapat pengaruh signifikan antara variabel Budaya Organisasi (X_2) terhadap Motivasi Kerja (Y)

Kriteria uji yang digunakan adalah Tolak H_0 jika $t\text{-hitung} > t\text{-tabel}$. Berikut adalah hasil uji t atau uji parsial Budaya Organisasi terhadap Motivasi Kerja.

Tabel 4. 46
Hasil Uji T Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Kerja

Struktural	Koefisien Jalur	t-hitung	t-tabel	Kesimpulan
ρ_{yx_2}	0,431	5,186	1,98580	H_0 ditolak , artinya terdapat pengaruh signifikan antara Budaya Organisasi terhadap Motivasi Kerja

Sumber : Data diolah peneliti, 2024

Tabel 4.2 menunjukkan nilai t-hitung sebesar 6,96 dengan taraf signifikansi (α) sebesar 5% dan derajat bebas = 93 (n-k) maka nilai t-tabel atau $t_{0,05,93}$ adalah 1,98609. Nilai t-hitung lebih besar dibandingkan dengan nilai t-tabel sehingga H_0 ditolak atau dengan kata lain Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap

Motivasi Kerja dengan koefisien jalur sebesar 0,431. Setiap kenaikan Budaya Organisasi akan meningkatkan Motivasi Kerja sebesar 0,431.

3. Pengujian Hipotesis Pengaruh *Self Confidence* dan Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Kerja Secara Simultan

Rancangan hipotesis yang digunakan pada penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. $H_0 : \rho_{YX_1X_2} = 0$: Tidak terdapat pengaruh signifikan antara variabel *self confidence* (X_1) dan Budaya Organisasi (X_2) terhadap Motivasi Kerja (Y)
2. $H_1 : \rho_{YX_1X_2} \neq 0$: Terdapat pengaruh signifikan antara variabel *self confidence* (X_1) dan Budaya Organisasi (X_2) terhadap Motivasi Kerja (Y)

Kriteria uji yang digunakan adalah Tolak H_0 jika $F_{hitung} > F_{tabel}$. Untuk menguji hipotesis tersebut maka dilakukan perhitungan dengan menggunakan rumus sebagai berikut.

$$F = \frac{(n - k - 1)R_{yxk}^2}{k(1 - R_{yxk}^2)}$$

$$F = \frac{(95 - 2 - 1)0,73}{2(1 - 0,73)} = 124,37$$

Berdasarkan perhitungan diperoleh nilai F_{hitung} sebesar 124,37 dimana kriteria penolakan H_0 jika F_{hitung} lebih besar daripada F_{tabel} atau $F_{hitung} > F_{tabel}$, dengan derajat bebas $N_1 = 1 (k-1)$ dan $N_2 = 95 - 2 (n-k)$ dan tingkat kepercayaan 95%, maka dari tabel distribusi F didapat nilai F_{tabel} untuk $F_{0,05,1,93} = 2,70$. Dikarenakan 124,37 lebih besar dari 2,70 maka H_0 ditolak, artinya dapat

disimpulkan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara *Self Confidence* dan Budaya Organisasi terhadap Motivasi Kerja.

4. Pengujian Hipotesis Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Rancangan hipotesis yang digunakan pada penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. $H_0 : \rho_{zy} = 0$: Tidak terdapat pengaruh signifikan antara variabel Motivasi Kerja (Y) terhadap Kinerja Karyawan (Z)
2. $H_1 : \rho_{zy} \neq 0$: Terdapat pengaruh signifikan antara variabel Motivasi Kerja (Y) terhadap Kinerja Karyawan (Z)

Kriteria uji yang digunakan adalah Tolak H_0 jika $t\text{-hitung} > t\text{-tabel}$. Berikut adalah hasil uji t atau uji parsial Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan.

Tabel 4. 47
Hasil Uji T Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Struktural	Koefisien Jalur	t-hitung	t-tabel	Kesimpulan
ρ_{zy}	0,851	15,540	1,98580	H_0 ditolak , artinya terdapat pengaruh signifikan antara Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Sumber : Data diolah peneliti, 2024

Tabel 4.3 menunjukkan nilai t-hitung sebesar 17,01 dengan taraf signifikansi (α) sebesar 5% dan derajat bebas = $95-2$ ($n-k$) maka nilai t-tabel atau $t_{0,05,93}$ adalah 1,98580. Nilai t-hitung lebih besar dibandingkan dengan nilai t-tabel sehingga H_0 ditolak atau dengan kata lain Motivasi Kerja berpengaruh signifikan

terhadap Kinerja Karyawan dengan koefisien jalur sebesar 0,87. Setiap kenaikan Motivasi Kerja akan meningkatkan Kinerja Karyawan sebesar 0,87.

5. Pengujian Hipotesis Pengaruh Motivasi Kerja dalam Memediasi *self confidence* dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Uji *sobel* atau *sobel test* untuk mengetahui apakah variabel mediasi dapat memediasi secara signifikan dalam hubungan tersebut. Nilai t-hitung didapatkan dari hasil output LISREL 8.7 pada bagian *indirect effect* yaitu sebagai berikut.

	X1	X2
	-----	-----
Y	- -	- -
Z	0.16	0.60
	(0.09)	(0.09)
	2.17	6.44

Pertama, berikut adalah hasil uji pengaruh tidak langsung untuk mengetahui pengaruh *self confidence* terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja.

Tabel 4. 48
Pengaruh Tidak Langsung *Self Confidence* Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja

Struktural	t-hitung	t-tabel	Kesimpulan
ρ_{zyx_1}	2,17	1,96	Variabel Motivasi Kerja dapat memediasi X ₁ terhadap Kinerja Karyawan

Sumber : Data diolah peneliti, 2024

Hasil uji pengaruh tidak langsung menunjukkan nilai t-hitung sebesar 2,17 dimana $2,17 > t\text{-tabel}$ (1,96). Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa Motivasi

Kerja (Y) **dapat memediasi** pengaruh *self confidence* (X_1) terhadap Kinerja Karyawan (Z).

Kedua, berikut adalah hasil uji pengaruh tidak langsung untuk mengetahui pengaruh Budaya Organisasi terhadap Z melalui Motivasi Kerja.

Tabel 4. 49
Pengaruh Tidak Langsung Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja

Struktural	t-hitung	t-tabel	Kesimpulan
ρ_{zyx_2}	6,44	1,96	Variabel Motivasi Kerja dapat memediasi Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Sumber : Data diolah peneliti, 2024

Hasil uji pengaruh tidak langsung menunjukkan nilai t-hitung sebesar 6,44 dimana $6,44 > t\text{-tabel}$ (1,96). Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa Motivasi Kerja (Y) **dapat memediasi** pengaruh Budaya Organisasi (X_2) terhadap Kinerja Karyawan (Z).

4.2 Pembahasan

Pada sub bab ini, hasil peneltiian akan dibahas secara rinci dan jelas. Hasil penelitian dari sumber data kuesioner dan pengujian hasil analisis statistic yang telah diuraikan sebelumnya akan dibahas mengenai analisis deskriptif dan verifikatif. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh penulis di PT Bio Farma (Persero)

4.2.1 Pembahasan Analisis Deskriptif

Tujuan dari penelitian deskriptif adalah untuk menjabarkan gambaran lengkap mengenai suatu fenomena yang terjadi, dengan cara mendeskripsikan sejumlah variabel yang berkaitan dengan masalah yang ada. Berdasarkan pada hasil observasi dengan menggunakan kuesioner dan wawancara melalui berbagai pihak yang terkait untuk menganalisis dan mengetahui jawaban responden dan fenomena – fenomena yang terjadi di lapangan maka perlu adanya pembahasan analisis deskriptif sebagai berikut :

4.2.1.1 *Self Confidence* pada PT Bio Farma (Persero)

Berdasarkan perhitungan rekapitulasi hasil jawaban karyawan untuk variabel *self confidence* memperoleh nilai rata-rata 3,25. Hal ini menunjukkan bahwa *self confidence* pada karyawan PT Bio Farma (Persero) masih kurang akan kepercayaan dirinya. Dapat dilihat dari karakteristik responden karyawan PT Bio Farma (Persero) berdasarkan lama bekerja mayoritas nya 5 – 10 Tahun, yang mengakibatkan karyawan merasa kurang percaya diri karena baru memiliki pengalaman kerja antara 5 hingga 10 tahun. Meskipun sudah memiliki beberapa pengalaman, sering merasa bahwa pengetahuan dan keterampilannya masih kurang mendalam dibandingkan dengan rekan-rekan yang telah bekerja lebih lama. Hal ini membuatnya merasa ragu untuk mengambil inisiatif atau mengemukakan ide-ide baru, khawatir jika apa yang disampaikan tidak sebaik yang diharapkan. Ketidakpercayaan diri ini juga diperparah oleh pandangan bahwa orang lain di

sekitarnya memiliki kompetensi yang lebih tinggi dan pemahaman yang lebih luas mengenai industri dan pekerjaannya. Akibatnya, karyawan cenderung menarik diri dan kurang aktif dalam diskusi tim atau proyek penting, yang pada gilirannya dapat menghambat perkembangan karirnya. Adapun indikator yang masih dibawah rata-rata yaitu:

1. Indikator optimis dengan kemampuan sendiri pada dimensi percaya pada kemampuan diri dengan rata rata skor sebesar 3,40 dengan kategori kurang setuju. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden masih merasa kurang yakin dengan kemampuan diri mereka sendiri. Meskipun mereka mungkin memiliki beberapa kepercayaan diri, tingkat optimisme terhadap keterampilan dan kompetensi mereka masih belum mencapai tingkat yang memadai.
2. Indikator dapat menyelesaikan pekerjaan tepat waktu pada dimensi percaya pada kemampuan diri dengan rata rata skor sebesar 3,18 dengan kategori kurang setuju. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden merasa kurang yakin dengan kemampuan mereka untuk menyelesaikan pekerjaan tepat waktu. Meskipun mereka mungkin memiliki beberapa kepercayaan diri, tingkat keyakinan terhadap kemampuan manajemen waktu dan efisiensi kerja mereka masih belum memadai.
3. Indikator mengerjakan pekerjaan sendiri pada dimensi bertindak mandiri dalam mengambil keputusan dengan rata rata skor sebesar 3,31 dengan kategori kurang setuju. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden merasa kurang yakin dalam kemampuan mereka untuk bekerja secara mandiri

dan membuat keputusan sendiri. Meskipun mereka mungkin memiliki beberapa tingkat kepercayaan diri, keyakinan terhadap kemampuan mereka untuk bertindak secara otonom dan mengambil inisiatif masih belum memadai.

4. Indikator mengenai memiliki buku catatan pada dimensi bertindak mandiri dalam mengambil keputusan dengan rata rata skor sebesar 3,09 dengan kategori kurang setuju. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden merasa kurang yakin atau kurang terbiasa dalam menggunakan buku catatan sebagai alat untuk mendukung kemandirian dan pengambilan keputusan mereka dan juga teknologi yang sudah maju membuat para karyawan lebih memilih menggunakan alat komunikasi yaitu *handphone* ataupun tablet.
5. Indikator mengenai memeriksa hasil pekerjaan pada dimensi bertindak mandiri dalam mengambil keputusan dengan rata rata skor sebesar 3,16 dengan kategori kurang setuju. Hasil ini menggambarkan bahwa sebagian besar responden merasa kurang yakin atau tidak terbiasa untuk secara mandiri memeriksa dan mengevaluasi hasil pekerjaan mereka sendiri. Hal ini bisa menunjukkan ketergantungan yang tinggi pada umpan balik dari atasan atau rekan kerja, serta mungkin kurangnya inisiatif dalam melakukan evaluasi diri terhadap kualitas pekerjaan yang mereka hasilkan.
6. Indikator mengenai percaya diri pada dimensi memiliki konsep diri yang positif dengan rata rata skor sebesar 3,26 dengan kategori kurang setuju. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden merasa kurang yakin atau tidak sepenuhnya yakin dengan konsep diri mereka yang positif. Skor yang rendah ini bisa menunjukkan bahwa ada tantangan dalam membangun dan memelihara

pandangan yang kuat dan positif tentang diri sendiri di antara karyawan. Kurangnya percaya diri ini dapat mempengaruhi motivasi, kinerja, dan interaksi sosial mereka di lingkungan kerja. Oleh karena itu, penting untuk mengimplementasikan strategi pengembangan pribadi yang mendukung karyawan dalam membangun kepercayaan diri yang lebih kuat dan membangun konsep diri yang positif.

7. Indikator mengenai membantu rekan kerja pada dimensi memiliki konsep diri yang positif dengan rata rata skor sebesar 3,19 dengan kategori kurang setuju. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden merasa kurang yakin atau mungkin tidak sering membantu rekan kerja dalam konteks yang mendukung pekerjaan sendiri.
8. Indikator mengenai berdiskusi pada dimensi berani mengemukakan pendapat dengan rata rata skor sebesar 3,14 dengan kategori kurang setuju. Hal ini mengindikasikan bahwa sebagian besar responden merasa kurang yakin atau tidak sering berani mengemukakan pendapat mereka secara terbuka dan aktif dalam diskusi.
9. Indikator mengenai aktif berpendapat pada dimensi berani mengemukakan pendapat dengan rata rata skor sebesar 3,19 dengan kategori kurang setuju. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden merasa kurang yakin atau tidak sering aktif berpendapat atau menyuarakan pendapat mereka dalam situasi yang membutuhkan keberanian untuk mengemukakan ide atau sudut pandang mereka.

Hal diatas mengindikasikan bahwa karyawan pada PT Bio Farma (Persero) masih belum dapat secara aktif dan percaya diri dalam mengemukakan pendapat serta berpartisipasi dalam diskusi dan pengambilan keputusan. Skor rendah dalam indikator-indikator tersebut menunjukkan bahwa masih ada tantangan dalam membangun kepercayaan diri, keterlibatan aktif, dan kemampuan komunikasi yang efektif di antara karyawan. Ini mengimplikasikan perlunya upaya lebih lanjut untuk meningkatkan budaya kerja yang inklusif, di mana setiap karyawan merasa nyaman dan didorong untuk berkontribusi dengan ide dan sudut pandang mereka. Pelatihan dalam keterampilan komunikasi, pengembangan kepercayaan diri, dan pembangunan budaya terbuka untuk berdiskusi bisa menjadi solusi untuk membantu karyawan menjadi lebih aktif dan percaya diri dalam berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan dan kolaborasi tim.

4.2.1.2 Budaya Organisasi pada PT Bio Farma (Persero)

Berdasarkan perhitungan rekapitulasi hasil jawaban karyawan untuk variabel budaya organisasi memperoleh nilai rata-rata 3,25. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan PT Bio Farma (Persero) tidak sepenuhnya setuju dengan budaya organisasi yang ada di perusahaan. Skor yang rendah ini bisa mengindikasikan adanya ketidaksesuaian antara nilai-nilai atau praktik yang dijunjung tinggi oleh perusahaan dengan persepsi dan pengalaman karyawan sehari-hari, mengimplikasikan bahwa terdapat potensi untuk penyesuaian yang lebih baik antara harapan perusahaan dan realitas yang dirasakan oleh anggota tim.

Dapat dilihat dari karakteristik responden karyawan PT Bio Farma (Persero) berdasarkan lama bekerja mayoritas nya 5 – 10 Tahun. Karyawan yang telah bekerja selama 5 hingga 10 tahun dapat menunjukkan bahwa meskipun mereka telah menghabiskan waktu yang cukup lama di perusahaan, mereka masih menghadapi tantangan dalam menerima sepenuhnya budaya organisasi. Pengalaman ini dapat mengindikasikan bahwa proses internalisasi nilai-nilai perusahaan dan praktik budaya masih berlangsung, dan mungkin beragam tergantung pada individu dan pengalamannya di lingkungan kerja. Bagi beberapa karyawan, lama bekerja ini bisa mencerminkan adopsi dan integrasi yang mendalam terhadap budaya organisasi, dengan mereka mengidentifikasi diri mereka dengan nilai-nilai yang dijunjung tinggi oleh perusahaan. Namun, bagi yang lain, ini bisa menunjukkan bahwa ada ketidakcocokan atau ketidaksepakatan antara harapan budaya organisasi dan pengalaman sehari-hari mereka di tempat kerja. Adapun indikator yang masih dibawah rata-rata yaitu:

1. Indikator mengenai keberanian mengambil risiko pada dimensi inovasi dan pengambilan resiko dengan rata rata skor sebesar 3,20 dengan kategori kurang setuju. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden merasa kurang yakin atau kurang berani untuk mengambil risiko dalam konteks inovasi atau pengambilan keputusan yang berisiko di lingkungan kerja. Skor yang rendah ini bisa mengindikasikan adanya kecenderungan untuk lebih memilih opsi yang lebih aman atau kurangnya budaya yang mendukung pengambilan risiko yang terkontrol dan inovasi di dalam perusahaan.
2. Indikator mengenai perhatian kepada rincian pekerjaan pada dimensi perhatian

ke hal rinci dengan rata rata skor sebesar 3,15 dengan kategori kurang setuju. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden merasa kurang yakin atau mungkin kurang memperhatikan rincian pekerjaan dengan seksama dalam pekerjaan mereka sehari-hari. Skor yang rendah dalam indikator perhatian terhadap rincian pekerjaan mencerminkan bahwa banyak karyawan mungkin mengalami kesulitan dalam mengidentifikasi dan mengelola detail-detail kecil yang penting untuk keberhasilan pekerjaan mereka. Hal ini bisa disebabkan oleh berbagai faktor, seperti tekanan waktu yang tinggi, prioritas yang berubah-ubah, atau kurangnya pemahaman yang mendalam terhadap kompleksitas tugas mereka. Dampak dari kurangnya perhatian terhadap rincian ini dapat mempengaruhi akurasi, efisiensi, dan kualitas hasil kerja secara keseluruhan, serta menimbulkan risiko kesalahan atau kelalaian yang dapat mengganggu kinerja tim dan tujuan perusahaan secara keseluruhan.

3. Indikator mengenai kecermatan dalam bekerja pada dimensi perhatian ke hal rinci dengan rata rata skor sebesar 3,28 dengan kategori kurang setuju. Hal ini menunjukkan bahwa kecermatan dalam memperhatikan detail belum menjadi prioritas atau kebiasaan yang kuat di antara mereka. Organisasi mungkin perlu melakukan langkah-langkah tambahan untuk meningkatkan kesadaran dan keterampilan karyawan dalam hal ini, seperti pelatihan khusus atau perubahan dalam proses kerja yang menekankan pentingnya ketelitian.
4. Indikator mengenai kestabilan dalam mengerjakan pekerjaan pada dimensi perhatian ke hal rinci dengan rata rata skor sebesar 3,19 dengan kategori kurang setuju. Hal ini menunjukkan bahwa konsistensi dalam mempertahankan fokus

dan ketelitian saat menyelesaikan tugas mungkin belum optimal di antara responden.

4.2.1.3 Motivasi Kerja pada PT Bio Farma (Persero)

Berdasarkan perhitungan rekapitulasi hasil jawaban karyawan untuk variabel motivasi kerja memperoleh nilai rata-rata 3,27. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan PT Bio Farma (Persero) berada pada kategori kurang setuju terkait tingkat motivasi kerja mereka. Dapat dilihat dari karakteristik responden berdasarkan lama bekerja sebanyak 56% karyawan bekerja dari 5 – 10 tahun ini mengindikasikan bahwa motivasi kerja di perusahaan tersebut belum optimal dan masih ada ruang untuk perbaikan. Untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan, PT Bio Farma (Persero) dapat mempertimbangkan beberapa langkah seperti memberikan penghargaan dan pengakuan atas pencapaian serta kontribusi karyawan, menyediakan peluang untuk pengembangan karier, memperbaiki komunikasi internal, serta menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan mendukung kesejahteraan karyawan. Dengan langkah-langkah ini, diharapkan motivasi kerja karyawan dapat meningkat sehingga berkontribusi positif terhadap kinerja perusahaan secara keseluruhan.

1. Indikator mengenai target kerja pada dimensi kebutuhan akan prestasi dengan rata-rata skor sebesar 3,32 dengan kategori kurang setuju. Hal ini menunjukkan bahwa Hal ini mengindikasikan bahwa para karyawan mungkin merasa kurang termotivasi atau kurang terpacu oleh target kerja yang ditetapkan.

Kemungkinan ada beberapa faktor yang mempengaruhi, seperti target yang dianggap terlalu tinggi atau tidak realistis, kurangnya dukungan dan sumber daya yang diperlukan untuk mencapai target, atau kurangnya penghargaan dan pengakuan terhadap pencapaian target.

2. Indikator mengenai tanggung jawab pada dimensi kebutuhan akan prestasi dengan rata rata skor sebesar 3,35 dengan kategori kurang setuju. Hal ini mengindikasikan bahwa para karyawan mungkin merasa kurang termotivasi atau kurang bertanggung jawab dalam hal prestasi kerja. Ada beberapa faktor yang bisa menyebabkan hal ini, seperti kurangnya kejelasan dalam pembagian tugas dan tanggung jawab, kurangnya dukungan dan sumber daya yang diperlukan, atau kurangnya insentif dan penghargaan atas tanggung jawab yang diemban.
3. Indikator mengenai komunikasi pada dimensi kebutuhan akan afiliasi dengan rata rata skor sebesar 3,24 dengan kategori kurang setuju. Hal ini mengindikasikan bahwa para karyawan mungkin merasa komunikasi dalam organisasi kurang efektif atau tidak memenuhi kebutuhan mereka untuk membangun hubungan afiliasi yang kuat. Faktor-faktor yang dapat berkontribusi pada hal ini antara lain kurangnya kesempatan untuk berinteraksi, kurangnya saluran komunikasi yang terbuka dan transparan, atau kurangnya dukungan untuk kolaborasi antar karyawan.
4. Indikator mengenai keinginan diterima dalam kelompok pada dimensi kebutuhan akan afiliasi dengan rata rata skor sebesar 3,35 dengan kategori kurang setuju. Hal ini mengindikasikan bahwa para karyawan mungkin merasa

kurang diterima atau kurang terintegrasi dalam kelompok kerja mereka. Beberapa faktor yang dapat menyebabkan hal ini antara lain kurangnya kesempatan untuk berbaur, dinamika kelompok yang kurang harmonis, atau kurangnya kegiatan yang mendukung keterlibatan sosial di tempat kerja.

5. Indikator mengenai pemimpin pada dimensi kebutuhan akan kekuasaan dengan rata rata skor sebesar 3,27 dengan kategori kurang setuju. Hal ini mengindikasikan bahwa para karyawan mungkin merasa kurang puas dengan kepemimpinan yang ada di perusahaan. Mereka mungkin merasakan bahwa pemimpin saat ini kurang efektif dalam memenuhi kebutuhan akan kekuasaan, yang bisa mencakup aspek seperti pengambilan keputusan, pemberian arahan yang jelas, atau kemampuan untuk memotivasi dan menginspirasi tim.
6. Indikator mengenai keteladanan pada dimensi kebutuhan akan kekuasaan dengan rata rata skor sebesar 3,07 dengan kategori kurang setuju. Hal ini mengindikasikan bahwa para karyawan mungkin merasa bahwa pemimpin di perusahaan kurang menunjukkan keteladanan yang diharapkan. Pemimpin yang ideal seharusnya mampu menjadi panutan yang baik, menunjukkan integritas, konsistensi, dan etika kerja yang tinggi. Skor ini menunjukkan bahwa para pemimpin mungkin belum sepenuhnya memenuhi harapan karyawan dalam hal ini.

Hal di atas mengindikasikan bahwa karyawan pada PT Bio Farma (Persero) mungkin merasa bahwa pemimpin di perusahaan ini kurang memenuhi harapan dalam hal keteladanan dan kebutuhan akan kekuasaan. Skor yang menunjukkan kategori kurang setuju dalam indikator seperti target kerja, tanggung jawab,

komunikasi, keinginan diterima dalam kelompok, serta pemimpin dan keteladanan, mengisyaratkan bahwa ada potensi untuk perbaikan dalam kepemimpinan, budaya kerja, dan komunikasi di organisasi ini. Upaya untuk memperbaiki kepercayaan, transparansi, serta memberikan contoh yang baik dalam kepemimpinan bisa membantu meningkatkan kepuasan dan kinerja karyawan secara keseluruhan.

4.2.1.4 Kinerja Karyawan pada PT Bio Farma (Persero)

Berdasarkan perhitungan rekapitulasi hasil jawaban karyawan untuk variabel kinerja karyawan memperoleh nilai rata-rata 3,23. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan PT Bio Farma (Persero). Seperti yang terlihat dari karakteristik responden, mayoritas memiliki pengalaman kerja rata-rata lebih dari 5 tahun. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas responden memiliki pengalaman kerja yang cukup signifikan, yang dapat berpotensi mempengaruhi tingkat kecakapan mereka dalam menjalankan tugas-tugas yang kompleks dan membutuhkan keahlian khusus. Dengan demikian, walaupun skor kinerja rata-rata berada dalam rentang kurang baik, pengalaman kerja yang luas dapat menjadi faktor penting dalam meningkatkan efektivitas dan efisiensi pegawai dalam menghadapi tantangan serta merespon perubahan yang terjadi dalam lingkungan kerja mereka.

7. Indikator mengenai mengerjakan pekerjaan dengan rapih pada dimensi kualitas kerja dengan rata rata skor sebesar 3,32 dengan kategori kurang setuju. Hal ini mengindikasikan bahwa karyawan mungkin merasa kurang puas atau percaya diri dengan hasil kerja mereka dalam hal kebersihan dan ketelitian. Faktor-

faktor yang mungkin mempengaruhi termasuk waktu yang terbatas untuk menyelesaikan tugas, kurangnya alat atau sumber daya yang memadai, atau mungkin kurangnya penekanan pada standar kerapihan dalam lingkungan kerja.

8. Indikator mengenai teliti dalam bekerja pada dimensi kualitas kerja dengan rata rata skor sebesar 3,32 dengan kategori kurang setuju. Hal ini mengindikasikan bahwa karyawan mungkin merasa bahwa mereka kurang teliti dalam menyelesaikan tugas atau pekerjaan mereka. Kurangnya teliti dalam bekerja dapat berdampak negatif pada akurasi, kualitas, dan efisiensi pekerjaan yang dilakukan.
9. Indikator mengenai mengerjakan pekerjaan dengan cepat pada dimensi kuantitas kerja dengan rata rata skor sebesar 3,32 dengan kategori kurang setuju. Hal ini mengindikasikan bahwa karyawan mungkin merasa bahwa mereka tidak mampu atau tidak puas dengan kemampuan mereka untuk menyelesaikan pekerjaan dengan cepat atau dalam jumlah yang memadai. Faktor-faktor yang mungkin mempengaruhi termasuk tekanan waktu yang tinggi, kurangnya efisiensi dalam proses kerja, atau mungkin kurangnya penggunaan alat bantu atau teknologi yang dapat meningkatkan produktivitas.
10. Indikator mengenai mengerjakan pekerjaan sesuai dengan waktu yang ditentukan pada dimensi kuantitas kerja dengan rata rata skor sebesar 3,32 dengan kategori kurang setuju. Hal ini mengindikasikan bahwa karyawan mungkin merasa tidak mampu atau tidak puas dengan kemampuan mereka untuk menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan waktu yang ditentukan. Faktor-

faktor yang mungkin mempengaruhi termasuk penugasan yang tidak realistis, kurangnya perencanaan waktu yang baik, atau mungkin kurangnya koordinasi dan komunikasi yang efektif dalam tim atau departemen.

11. Indikator mengenai mengerjakan pekerjaan sesuai dengan waktu yang ditetapkan pada dimensi ketepatan waktu dengan rata rata skor sebesar 3,32 dengan kategori kurang setuju. Hal ini mengindikasikan bahwa karyawan mungkin merasa bahwa mereka tidak mampu atau tidak puas dengan kemampuan mereka untuk menyelesaikan pekerjaan tepat waktu. Masalah seperti ini bisa disebabkan oleh berbagai faktor, seperti kurangnya perencanaan waktu yang baik, prioritas yang tidak jelas, atau mungkin kurangnya koordinasi antar tim atau departemen.
12. Indikator mengenai mengerjakan mengerjakan pekerjaan lebih cepat dari waktu yang ditentukan pada dimensi ketepatan waktu dengan rata rata skor sebesar 3,32 dengan kategori kurang setuju. Hal ini mengindikasikan bahwa karyawan mungkin merasa bahwa mereka tidak mampu atau tidak puas dengan kemampuan mereka untuk menyelesaikan pekerjaan lebih cepat dari tenggat waktu yang ditetapkan. Ini bisa disebabkan oleh berbagai faktor seperti pengaturan target yang tidak realistis, kurangnya sumber daya atau dukungan yang memadai, atau mungkin kurangnya keterampilan atau strategi untuk meningkatkan efisiensi kerja.
13. Indikator mengenai mendahulukan pekerjaan yang prioritas pada dimensi efektifitas dengan rata rata skor sebesar 3,32 dengan kategori kurang setuju. Hal ini mengindikasikan bahwa karyawan mungkin merasa bahwa mereka

tidak selalu berhasil mendahulukan atau mengelola pekerjaan yang memiliki prioritas tinggi dengan efektif. Masalah ini dapat disebabkan oleh kurangnya pemahaman tentang prioritas pekerjaan, gangguan yang tidak terduga, atau mungkin kurangnya sistem atau proses yang jelas untuk mengelola prioritas.

14. Indikator mengenai mengerjakan pekerjaan dengan efektif dan efisien pada dimensi efektifitas dengan rata rata skor sebesar 3,32 dengan kategori kurang setuju. Hal ini mengindikasikan bahwa karyawan mungkin merasa bahwa mereka tidak selalu mampu atau tidak puas dengan kemampuan mereka untuk menyelesaikan pekerjaan dengan efektif dan efisien. Masalah ini dapat disebabkan oleh berbagai faktor seperti kurangnya keterampilan manajemen waktu, kurangnya alat atau sumber daya yang memadai, atau mungkin kurangnya dukungan atau panduan yang jelas dalam melakukan pekerjaan.
15. Indikator mengenai efektifitas dalam melaksanakan pekerjaan pada dimensi kemandirian dengan rata rata skor sebesar 3,32 dengan kategori kurang setuju. Hal ini mengindikasikan bahwa karyawan mungkin merasa bahwa mereka kurang mampu atau tidak puas dengan kemampuan mereka untuk melaksanakan pekerjaan secara mandiri. Faktor-faktor yang mungkin mempengaruhi termasuk kurangnya otonomi dalam pengambilan keputusan, kurangnya sumber daya atau dukungan yang memadai, atau mungkin kurangnya keterampilan atau kepercayaan diri untuk bekerja mandiri.
16. Indikator mengenai mampu membuat keputusan dalam menyelesaikan masalah pada dimensi kemandirian dengan rata rata skor sebesar 3,32 dengan kategori kurang setuju. Hal ini mengindikasikan bahwa karyawan mungkin merasa

bahwa mereka tidak selalu mampu atau tidak puas dengan kemampuan mereka untuk membuat keputusan secara mandiri dalam menyelesaikan masalah. Masalah ini dapat disebabkan oleh kurangnya pengetahuan atau keterampilan dalam mengelola masalah, kurangnya kepercayaan diri dalam mengambil keputusan, atau mungkin kurangnya dukungan atau panduan yang memadai dalam pengambilan keputusan.

Hal di atas menunjukkan bahwa karyawan PT Bio Farma (Persero) mungkin menghadapi tantangan dalam aspek kunci kinerja seperti kemandirian dalam pengambilan keputusan, efektivitas dalam melaksanakan pekerjaan, dan kemampuan untuk menyelesaikan pekerjaan tepat waktu. Ini menunjukkan perlunya perusahaan untuk meningkatkan dukungan dalam pengembangan keterampilan, pemberdayaan, dan manajemen sumber daya guna meningkatkan kinerja dan kepuasan karyawan secara keseluruhan.

4.2.2 Pembahasan Analisis Verifikatif

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan dengan menggunakan metode verifikatif terkait dengan *Self confidence* dan budaya organisasi terhadap Motivasi Kerja dan dampaknya terhadap Kinerja Pegawai pada PT Bio Farma (Persero) baik secara parsial maupun simultan. Hal ini dapat dilihat dari hasil analisis koefisien determinasi pada persamaan structural I dan II yang semula berpengaruh sebesar 68,2% meningkat menjadi 72,4%.

4.2.2.1 Pengaruh *Self confidence* dan Budaya Organisasi terhadap Motivasi Kerja

Berdasarkan hasil analisis jalur yang telah dilakukan pada model struktural I dapat diketahui bahwa secara simultan variabel *Self confidence* (X_1) dan Budaya Organisasi (X_2) berpengaruh secara signifikan terhadap variabel Motivasi Kerja (Y). hal tersebut ditunjukkan pada nilai F-hitung sebesar 124,37 dimana nilai F-hitung lebih besar dari nilai F-tabel yaitu 2,40. Diketahui bahwa *self confidence* dan budaya organisasi secara simultan terhadap motivasi kerja dengan nilai koefisien determinasi 68,2% sisanya 31,8% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti.

Hasil pengaruh dan uji parsial atau uji t menunjukkan hasil yang berbeda-beda setiap variabelnya. Pertama, hasil pengaruh variabel *self confidence* terhadap Motivasi Kerja yaitu sebesar 35,55%. Uji t menunjukkan bahwa terdapat pengaruh antara variabel *self confidence* terhadap Motivasi Kerja. Hal tersebut ditunjukkan pada nilai t-hitung sebesar 5,578 yang lebih besar jika dibandingkan dengan nilai t-tabel sebesar 1,98. Hal ini sesuai dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Made Satriawan, Yasir Arafat, Ninin Non Ayu Salmah (2024), Prasetyo Hadi (2023) dan Rahmat Laan, Sari Zulfian Hasan (2022), yang menyatakan bahwa self-confidence berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Hal ini diperkuat oleh teori dari Robbins and Judge (2020:77) Mengatakan bahwa motivasi kerja seseorang dipengaruhi oleh 2 faktor yaitu faktor internal dan eksternal. Faktor internal yaitu motivasi seseorang dipengaruhi oleh dalam diri seseorang, salah satunya kepercayaan diri.

Selanjutnya hasil pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi kerja yaitu sebesar 32,66%. Uji t menunjukkan bahwa terdapat pengaruh antara variabel budaya organisasi terhadap motivasi kerja. Hal tersebut ditunjukkan pada nilai t-hitung sebesar 5,186 pada nilai t-tabel 1,98. Hal ini sesuai dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Hanifah Jasin (2021) Chintya Krisna Inggira, Suryanto, Windijarto, (2021) dan Tri Wahjoedi (2021) bahwa hasil menunjukkan budaya organisasi berpengaruh terhadap motivasi kerja. Dan hasil ini diperkuat oleh teori dari Swaminathan (2023:74) mengatakan bahwa motivasi kerja seseorang dipengaruhi oleh 2 faktor yaitu faktor internal dan eksternal. Faktor eksternal yaitu berasal dari luar individu seperti kenaikan pangkat, penghargaan, gaji, keadaan kerja, budaya organisasi, serta pekerjaan yang mengandung tanggung jawab. Karyawan akan termotivasi apabila ada dukungan dari manajemen serta lingkungan kerja yang kondusif yang pada gilirannya berdampak pada kepuasan kerja.

4.2.2.2 Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan pada model structural II dapat diketahui bahwa variabel kinerja karyawan berpengaruh secara signifikan terhadap variabel kinerja karyawan, hal tersebut ditunjukkan pada nilai t-hitung 15,540 lebih besar dari t-tabel yaitu 1,98. Motivasi kerja yang tinggi terhadap perusahaan memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja karyawan secara keseluruhan. Ketika seorang karyawan merasa terdorong dan termotivasi dengan baik, hal ini tidak hanya meningkatkan produktivitas individu, tetapi juga

berpotensi untuk memperbaiki kolaborasi tim, inovasi, serta keseluruhan efisiensi dalam mencapai tujuan organisasi. Dengan demikian, pentingnya memupuk motivasi yang kuat di antara karyawan tidak dapat diabaikan dalam upaya meningkatkan performa dan keberhasilan perusahaan.

Hal ini didukung dengan hasil penelitian yang dilakukan Malka Liaquat, Ghina Ahmed, Hina ismail (2024) Maryam Azar dan Ali Akbar Shafighi (2023), Dinh Van Thang and Nguyen Quoc Nghi (2022) menyatakan bahwa hasil penelitian menunjukkan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Motivasi kerja memiliki peran yang krusial dalam menentukan kinerja karyawan di suatu organisasi. Ketika karyawan merasa termotivasi, mereka cenderung menunjukkan tingkat konsentrasi yang tinggi dalam melaksanakan tugas-tugasnya serta mampu berpikir kreatif untuk menemukan solusi inovatif. Selain itu, motivasi yang kuat juga memperkuat daya tahan karyawan dalam menghadapi tantangan dan tekanan di lingkungan kerja, sehingga mereka mampu bertahan dan tetap produktif meskipun dihadapkan pada situasi yang sulit. Tingkat kualitas kerja juga cenderung meningkat ketika karyawan merasa termotivasi, karena mereka akan melakukan pekerjaan dengan teliti dan hati-hati untuk mencapai hasil yang maksimal. Hal ini juga berdampak langsung pada produktivitas, di mana karyawan yang termotivasi mampu menyelesaikan lebih banyak tugas dalam waktu yang lebih singkat, meningkatkan efisiensi secara keseluruhan. Di samping itu, motivasi kerja yang tinggi juga memengaruhi kinerja tim secara keseluruhan, karena karyawan akan lebih berkolaborasi dengan baik dan

memberikan dukungan kepada rekan kerja. Akibatnya, tingkat retensi karyawan pun meningkat, menghasilkan stabilitas dalam organisasi dan kontribusi positif pada kesuksesan jangka panjang perusahaan.

4.2.2.3 Pengaruh *Self confidence* dan Budaya Organisasi terhadap Motivasi Kerja dan Dampaknya pada Kinerja Karyawan

Self confidence, atau keyakinan diri individu dalam menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan, serta budaya organisasi yang mencakup nilai-nilai, norma-norma, dan praktik-praktik yang diterapkan dalam lingkungan kerja, keduanya berperan penting dalam membentuk motivasi kerja karyawan.

Keyakinan diri yang tinggi (*self confidence*) memungkinkan karyawan untuk menghadapi tantangan dan mencapai tujuan mereka dengan lebih efektif, yang pada gilirannya dapat meningkatkan tingkat motivasi mereka. Di sisi lain, budaya organisasi yang mendukung, mempromosikan nilai-nilai positif, dan memberikan dukungan terhadap pencapaian tujuan bersama, juga dapat membangkitkan motivasi intrinsik karyawan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *self confidence* memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan melalui motivasi, di mana motivasi kerja memediasi pengaruh tersebut sebesar 2,17 yang lebih besar dari t-tabel yaitu 1,96. Selain itu, budaya organisasi juga berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui motivasi, dengan tingkat mediasi 6,44 yang lebih besar dari t-tabel yaitu 1,96. Pegawai akan menunjukkan kinerja karyawan yang tinggi apabila mereka memiliki motivasi yang

kuat terhadap perusahaan, yang tercermin dari dedikasi mereka dalam menjalankan tugas, loyalitas terhadap visi dan misi perusahaan, serta keinginan untuk berkontribusi secara maksimal demi mencapai tujuan bersama.

Ketika motivasi kerja diperkuat oleh *self confidence* yang tinggi dan didukung oleh budaya organisasi yang sehat, ini tidak hanya dapat meningkatkan kinerja individu dalam hal produktivitas dan pencapaian tujuan, tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan membangun, di mana karyawan merasa termotivasi untuk memberikan kontribusi maksimal dalam mencapai visi dan misi perusahaan. Dengan demikian, memahami dan mengelola faktor-faktor ini dengan baik menjadi kunci dalam meningkatkan kinerja karyawan secara keseluruhan dalam konteks organisasi.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian mengenai *self-confidence* dan budaya organisasi terhadap motivasi kerja serta dampaknya pada kinerja karyawan pada PT Bio Farma Persero Bandung, maka peneliti mengambil kesimpulan sebagai berikut:

1. *Self-confidence* karyawan PT Bio Farma Persero Bandung. Secara keseluruhan berada pada kategori kurang baik dengan rata-rata 3,25. Adapun dimensi yang masih dibawah rata-rata yaitu:
 - a. Dimensi percaya pada kemampuan diri. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden masih merasa kurang yakin dengan kemampuan diri mereka sendiri
 - b. Dimensi bertindak mandiri dalam mengambil keputusan. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden merasa kurang yakin dalam kemampuan mereka untuk bekerja secara mandiri dan membuat keputusan sendiri.
 - c. Dimensi memiliki konsep diri yang positif. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden merasa kurang yakin atau tidak sepenuhnya yakin dengan konsep diri mereka yang positif
 - d. Dimensi berani mengemukakan pendapat. Hal ini mengindikasikan bahwa sebagian besar responden merasa kurang yakin atau tidak sering

berani mengemukakan pendapat mereka secara terbuka dan aktif dalam diskusi.

2. Budaya organisasi PT Bio Farma Persero Bandung. Secara keseluruhan berada pada kategori kurang baik dengan rata-rata 3,25. Adapun dimensi yang masih dibawah rata-rata yaitu:
 - a. Dimensi inovasi dan pengambilan resiko Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden merasa kurang yakin atau kurang berani untuk mengambil risiko dalam konteks inovasi atau pengambilan keputusan yang berisiko di lingkungan kerja.
 - b. Dimensi perhatian ke hal rinci. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden merasa kurang yakin atau mungkin kurang memperhatikan rincian pekerjaan dengan seksama dalam pekerjaan mereka sehari-hari
3. Motivasi kerja PT Bio Farma Persero Bandung. Secara keseluruhan berada pada kategori kurang baik dengan rata-rata 3,27. Adapun indikator yang masih dibawah rata-rata yaitu:
 - a. Dimensi kebutuhan akan prestasi. Hal ini mengindikasikan bahwa para karyawan mungkin merasa kurang termotivasi atau kurang terpacu oleh target kerja yang ditetapkan.
 - b. Dimensi kebutuhan akan afiliasi. Hal ini mengindikasikan bahwa para karyawan mungkin merasa komunikasi dalam organisasi kurang efektif atau tidak memenuhi kebutuhan mereka untuk membangun hubungan afiliasi yang kuat.

- c. Dimensi kebutuhan akan kekuasaan. Hal ini mengindikasikan bahwa para karyawan mungkin merasa kurang puas dengan kepemimpinan yang ada di perusahaan.
4. Kinerja karyawan PT Bio Farma Persero Bandung. Secara keseluruhan berada pada kategori kurang baik dengan rata-rata 3,25. Adapun indikator yang masih dibawah rata-rata yaitu:
 - a. Dimensi kualitas kerja. Hal ini mengindikasikan bahwa karyawan mungkin merasa bahwa mereka kurang teliti dalam menyelesaikan tugas atau pekerjaan mereka
 - b. Dimensi kuantitas kerja. Hal ini mengindikasikan bahwa karyawan mungkin merasa bahwa mereka tidak mampu dengan kemampuan mereka untuk menyelesaikan pekerjaan dengan cepat atau dalam jumlah yang memadai.
 - c. Dimensi ketepatan waktu. Hal ini mengindikasikan bahwa karyawan mungkin merasa bahwa mereka tidak mampu dengan kemampuan mereka untuk menyelesaikan pekerjaan tepat waktu.
 - d. Dimensi efektifitas. Hal ini mengindikasikan bahwa karyawan mungkin merasa bahwa mereka tidak selalu berhasil mendahulukan atau mengelola pekerjaan dengan baik.
5. Besar pengaruh *self-confidence* dan budaya organisasi terhadap motivasi kerja PT Bio Farma Persero Bandung adalah 68,2%.
6. Seberapa besar pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PT Bio Farma Persero Bandung adalah 72,4%.

5.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan kesimpulan mengenai *self-confidence* dan budaya organisasi terhadap motivasi kerja serta dampaknya pada kinerja karyawan pada PT Bio Farma Persero Bandung, maka peneliti mengambil saran sebagai berikut:

1. *Self-confidence* karyawan PT Bio Farma Persero Bandung. Secara keseluruhan berada pada kategori kurang baik dengan rata-rata 3,25. Adapun dimensi yang masih dibawah rata-rata yaitu:
 - a. Dimensi percaya pada kemampuan diri. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden masih merasa kurang yakin dengan kemampuan diri mereka sendiri. perusahaan dapat mengadakan program pelatihan dan pengembangan yang terstruktur, seperti *workshop* dan seminar yang berfokus pada pengembangan keterampilan dan pengetahuan karyawan.
 - b. Dimensi bertindak mandiri dalam mengambil keputusan. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden merasa kurang yakin dalam kemampuan mereka untuk bekerja secara mandiri dan membuat keputusan sendiri. Perusahaan bisa mengadakan pelatihan khusus yang difokuskan pada pengambilan keputusan dan pemecahan masalah. Pelatihan ini bisa mencakup simulasi kasus-kasus nyata yang memungkinkan karyawan berlatih membuat keputusan secara mandiri dalam lingkungan yang aman dan terkendali.

- c. Dimensi memiliki konsep diri yang positif. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden merasa kurang yakin atau tidak sepenuhnya yakin dengan konsep diri mereka yang positif. perusahaan dapat mengembangkan program pengembangan diri yang berfokus pada peningkatan kepercayaan diri dan penghargaan diri karyawan. Program ini bisa mencakup kegiatan seperti *workshop* tentang *self-awareness*, *self-esteem*, dan pengelolaan stres.
 - d. Dimensi berani mengemukakan pendapat. Hal ini mengindikasikan bahwa sebagian besar responden merasa kurang yakin atau tidak sering berani mengemukakan pendapat mereka secara terbuka dan aktif dalam diskusi. perusahaan bisa menciptakan budaya kerja yang inklusif dan terbuka, di mana setiap karyawan merasa aman dan didukung untuk mengemukakan pendapat mereka.
2. Budaya organisasi PT Bio Farma Persero Bandung. Secara keseluruhan berada pada kategori kurang baik dengan rata-rata 3,25. Adapun dimensi yang masih dibawah rata-rata yaitu:
- a. Dimensi inovasi dan pengambilan resiko Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden merasa kurang yakin atau kurang berani untuk mengambil risiko dalam konteks inovasi atau pengambilan keputusan yang berisiko di lingkungan kerja. perusahaan perlu menciptakan budaya yang mendukung inovasi dan tidak takut terhadap kegagalan. Ini bisa dimulai dengan mengkomunikasikan bahwa kegagalan adalah bagian dari proses belajar dan inovasi. Pimpinan harus mencontohkan

perilaku ini dengan berbagi cerita tentang kegagalan mereka sendiri dan pelajaran yang diambil darinya.

- b. Dimensi perhatian ke hal rinci. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden merasa kurang yakin atau mungkin kurang memperhatikan rincian pekerjaan dengan seksama dalam pekerjaan mereka sehari-hari. Untuk meningkatkan perhatian karyawan terhadap rincian pekerjaan, perusahaan dapat mengadakan pelatihan khusus yang fokus pada peningkatan kemampuan dalam memperhatikan detail.
3. Motivasi kerja PT Bio Farma Persero Bandung. Secara keseluruhan berada pada kategori kurang baik dengan rata-rata 3,27. Adapun indikator yang masih dibawah rata-rata yaitu:
 - a. Dimensi kebutuhan akan prestasi. Hal ini mengindikasikan bahwa para karyawan mungkin merasa kurang termotivasi atau kurang terpacu oleh target kerja yang ditetapkan. Hal yang harus dilakukan menetapkan target yang lebih jelas, realistis, dan menantang dapat membantu karyawan merasa lebih termotivasi. Memberikan penghargaan atau insentif bagi karyawan yang mencapai atau melebihi target yang ditetapkan dapat menjadi dorongan tambahan.
 - b. Dimensi kebutuhan akan afiliasi. Hal ini mengindikasikan bahwa para karyawan mungkin merasa komunikasi dalam organisasi kurang efektif atau tidak memenuhi kebutuhan mereka untuk membangun hubungan afiliasi yang kuat. Meningkatkan frekuensi dan kualitas komunikasi

internal melalui pertemuan rutin dan penggunaan platform komunikasi yang mudah diakses oleh semua karyawan.

- c. Dimensi kebutuhan akan kekuasaan. Hal ini mengindikasikan bahwa para karyawan mungkin merasa kurang puas dengan kepemimpinan yang ada di perusahaan. Hal yang harus dilakukan yaitu memberikan pelatihan kepemimpinan kepada manajer dan pemimpin tim agar mereka dapat mengembangkan keterampilan dalam memotivasi dan mendukung karyawan.
4. Kinerja karyawan PT Bio Farma Persero Bandung. Secara keseluruhan berada pada kategori kurang baik dengan rata-rata 3,25. Adapun indikator yang masih dibawah rata-rata yaitu:
- a. Dimensi kualitas kerja. Hal ini mengindikasikan bahwa karyawan mungkin merasa bahwa mereka kurang teliti dalam menyelesaikan tugas atau pekerjaan mereka. Hal yang harus dilakukan Pertama, menyediakan pelatihan dan workshop yang fokus pada peningkatan ketelitian dan perhatian terhadap detail.
 - b. Dimensi kuantitas kerja. Hal ini mengindikasikan bahwa karyawan mungkin merasa bahwa mereka tidak mampu dengan kemampuan mereka untuk menyelesaikan pekerjaan dengan cepat atau dalam jumlah yang memadai. Untuk meningkatkan kuantitas kerja dan kemampuan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan dengan cepat, perusahaan dapat menerapkan beberapa strategi. Memberikan pelatihan manajemen

waktu untuk membantu karyawan mengatur prioritas dan meningkatkan efisiensi kerja.

- c. Dimensi ketepatan waktu. Hal ini mengindikasikan bahwa karyawan mungkin merasa bahwa mereka tidak mampu dengan kemampuan mereka untuk menyelesaikan pekerjaan tepat waktu. Untuk meningkatkan ketepatan waktu karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan, perusahaan dapat memberikan pelatihan manajemen waktu dan keterampilan organisasi kepada karyawan untuk membantu mereka mengatur tugas dan tenggat waktu dengan lebih efektif.
- d. Dimensi efektifitas. Hal ini mengindikasikan bahwa karyawan mungkin merasa bahwa mereka tidak selalu berhasil mendahulukan atau mengelola pekerjaan dengan baik. Untuk meningkatkan efektivitas kerja karyawan dalam mengelola dan mendahulukan pekerjaan, perusahaan dapat memberikan pelatihan dalam keterampilan manajemen waktu dan prioritas untuk membantu karyawan menentukan tugas yang paling penting dan mendesak.

DAFTAR PUSTAKA

- Anggraini, N. (2024). The influence of work environment and work motivation on employee performance. *Journal of Economics and Business Letters*, 4(1), 11-22.
- Azar, M., & Shafighi, A. A. (2023). The effect of work motivation on employees' job performance (Case study: employees of Isfahan Islamic Revolution Housing Foundation). *International journal of academic research in business and social sciences*, 3(9), 432.
- Elvie, M. (2019). The influence of organizational culture, compensation and interpersonal communication in employee performance through work motivation as mediation. *International Review of Management and Marketing*, 9(5), 133.
- Fahriana, C., & Sopiah. (2022). The influence of work motivation on employee performance. *Asian Journal of Economics and Business Management*, 1(3), 229–233
- Hadi, P. (2023). The influence of self-efficacy on employee performance mediated by work motivation and work engagement. *International Journal of Research in Business and Social Science (2147-4478)*, 12(2), 653-661.
- Hasibuan, Malayu S. P. (2019a). Manajemen Sumber Daya Manusia. edited by IPusnas. Jakarta, *Bumi Aksara* , Jakarta.
- Hasibuan, Malayu S. P. (2019b). Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta, *PT Bumi Aksara*, Jakarta.
- Hidayat, A. R., Prabowo, O., & Savandha, S. D. (2024). Influence Style Leadership, Motivation and Discipline Work to Performance Employee. *Syntax Idea*, 6(3), 1069-1084.

- Ikbar, S., Hanum, F., & Ananda, R. R. (2023). Pengaruh Kompetensi dan Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Kerja Pegawai Pada Dinas Kesehatan Kota Banda Aceh. *Jurnal Bisnis Dan Manajemen*, 5(2).
- Kurniawan, P., Budiman, S., Suhartono, A., & Jaenudin, J. (2023). The Influence Of Discipline And Work Motivation On Employee Performance. *International Journal Management and Economic*, 2(3), 74-82.
- Kusnendi. (2018). ARM Dengan Variabel Moderator. Sekolah Pascasarjana UPI.
- Lauster, Peter. (2002). Tes Kepribadian. *Bumi Aksara*. Jakarta
- Liaquat, M., Ahmed, G., Ismail, H., Ain, Q. U., Irshad, S., Izhar, S. S., & Mughal, M. T. (2024). Impact of motivational factors and green behaviors on employee environmental performance. *Research in Globalization*, 8, 100180.
- McClelland David C. 2018. Entrepreneur Behaviour and Characteristics of Entrepreneurs. The Achieving Society
- Mukmin, M., Nurmala, D., & Jasin, H. (2021). Effect of moderation of work motivation on the influence of organizational culture on organizational commitment and employee performance. *International Journal of Business Economics (IJBE)*, 2(2), 86-98.
- Nurpribadi, G., Rulianti, E., & Al Banteni, F. R. (2024). The Influence of Compensation, Motivation, and Work Discipline on Employee Performance. *Ilomata International Journal of Management*, 5(1), 294-307.
- Pallawagau, A. (2021). The Impact of organizational culture, and work motivation on employee performance through employee job satisfaction PT. Kasmar Tiar Raya. *International Journal of Economics, Management, Business, and Social Science (IJEMBIS)*, 1(1), 11-21.

- Savira, F. A., Zain, E., & Zhafiraah, N. R. (2024). The influence of compensation and self confidence on employee performance with intervening of work motivation. *Human Capital and Organizations*, 1(2), 76-87.
- Sugiyono. (2021,2022,2023). Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D. Bandung: Alfabeta.
- Suyono dan Hariyanto. (2020). Belajar dan Pembelajaran Teori dan Konsep Dasar. Bandung: Pustaka Belajar.
- Van Thang, D., & Nghi, N. Q. (2022). The effect of work motivation on employee performance: the case at OTUKSA Japan company. *World Journal of Advanced Research and Reviews*, 13(1), 404-412.
- Wahjoedi, T. (2021). The effect of organizational culture on employee performance mediated by job satisfaction and work motivation: Evident from SMEs in Indonesia. *Management Science Letters*, 11(7), 2053-2060.
- Wanggol, A., Hasyim, A. M., & Janiar, U. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Iklim Organisasi Terhadap Semangat Kerja Pegawai Dengan Motivasi Sebagai Variabel Moderasi. *Jurnal Manajemen*, 4(2), 166-177.
- Wirabuana Putra, S., Pono, M., & Wahda. (2023). The Effects of Work Stress and Work Motivation on Employee Performance. *Ilomata International Journal of Management*, 4(3), 329-33

LAMPIRAN

Lampiran 1

Surat Keterangan

Lampiran: 1

SURAT KEPUTUSAN DEKAN

Nomor : 231/Unpas-FEB.D/MJ/Q/2024

Tentang

**Pembimbing, Pembimbing Pendamping, dan Penelaah/Penguji
Penelitian (Skripsi) Periode 20 Januari 2024 s/d 20 Juni 2024**

Pembimbing	No	Nama Mahasiswa/NRP	Pembimbing Pendamping	Judul Skripsi
Prof. Dr. H. Arhar Affandi, SE., M.Sc.	1.	Ratu Ayu Salsabila 194010215 MSDM	Dr. Hj. Mujibah A. Sufyani, SE., M.M.	Pengaruh Rekrutmen Dan Seleksi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Komunikasi Dan Informatika Statistika Dan Persandian (Diskominfot) Kabupaten Bandung
	2.	Ivan Anggana Suberman 184010099 MSDM		Pengaruh Work Life Balance dan Employee Engagement Terhadap Kinerja Pegawai PT. Jasa dan Kepariwisata Jawa Barat
Bayu Indra Setia, SE., M.Si.	3.	Dyah Permata Arthadewi 194010324 MSDM		Analisis Penerapan Teknologi Digital Dalam Era 5.0 Pada Aplikasi E-Pasokmas Terhadap Pelayanan Kesehatan Di Uptd Pasokmas Dpt Purwokarta
	4.	Tiara Indah Meygantari 204010215 MSDM		Pengaruh Self-Confidence, Budaya Organisasi, Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Bio Farma (Persero) Bandung
Dr. Ahy Tri Jantiarti, SE., M.Si.	5.	Siti Farika 204010032 MSDM		Pengaruh Self Efficacy Dan Knowledge Sharing Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Pos Indonesia (Persero) Kantor Cabang Asia Afrika Bandung
	6.	Nurul Fadilla Putri Kusumawardhani 194010430 MSDM		Pengaruh Teamwork dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Di Dinas Sosial Kabupaten Subang
Dr. Dewi Yuliani Indah, SE., MM.	6.	Bulan Permata Nurul Islam 174010363 MSDM		Pengaruh Pengetahuan Kewirausahaan dan Keterampilan Usaha Terhadap Keberhasilan Usaha UMKM CEMPOR Dispora Kota Bandung
	7.	Syifa Aulia Syamsul Fadila 204010213 MSDM		Pengaruh Mutasi dan Beban Kerja Terhadap Stres Kerja serta Dampaknya Pada Kinerja Karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Kantor Pusat Bandung

Ditetapkan : di Bandung
pada tanggal : 20 Januari 2024


Dr. H. Jantiarti, SE., M.Si.
NIPY : 151 101 95

Lampiran 2

Kartu Bimbingan



FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS PASUNDAN BANDUNG
 JL. PATIMURA / TAMANSARI NO. 6 - 8
 Telp. 4233646 Fax. 4208363 Bandung
 e-mail : fekon@unpas.ac.id

KARTU PERKEMBANGAN BIMBINGAN SKRIPSI

NAMA MAHASISWA : Tiara Indah Meygantari

NRP / NIRM : 204010215

JURUSAN / PROGRAM STUDI : MANAJEMEN / SI

ALAMAT. NO. TELP. : Jl. Linggawastu, No 300 Kota Bandung
08889577256

JUDUL SKRIPSI : pengaruh Self-Confidence Budaya Organisasi
dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja karyawan
PT. BJO Farma (persero)
Bayu Indra Setia SE, M.Si.

PEMBIMBING : [Redacted]

PEMBIMBING PENDAMPING : [Redacted]

MULAI BIMBINGAN TGL. : 16 Februari 2024

SELESAI BIMBINGAN TGL. : _____

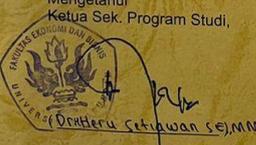


NO.	HARI / TANGGAL	PENJELASAN PERBAIKAN	PARAF
1.	16 Februari 2024	Penjelasan mengenai judul dan melibatkan penelitian ke perusahaan	Pblyr
2.	21 Februari 2024	Pengajuan Bab 1 dan penambahan variabel inter vening	Pblyr
3.	22 April 2024	Revisi pada Bab 1 (Latar belakang, data sekunder perusahaan serta mengajukan Bab 2	Pblyr
4.	24 April 2024	Revisi Bab 1 (Latar belakang, identifikasi masalah, penulisan kalimat, SPOR), Revisi Bab 2 (Penambahan Teori)	Pblyr
5.	14 Mei 2024	Revisi Bab 2 (Perangka Pemfiran.	Pblyr

CATATAN : Kartu ini dibawa pada saat bimbingan dan diserahkan pada saat akan mendaftar sidang beserta kelengkapan persyaratan lain yang diperlukan.
 Batas waktu bimbingan 6 bulan dan apabila melebihi batas waktu tersebut, Saudara diwajibkan untuk menyusun proposal penelitian yang baru.

Bandung, Mei 2024

Mengetahui
Ketua Sek. Program Studi,



(Bayu Indra Setia SE, M.Si.)

Pembimbing,



(Bayu Indra Setia SE, M.Si.)

Pembimbing Pendamping,



(_____)

Lampiran 3

Kartu Bimbingan Perusahaan



FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS PASUNDAN BANDUNG
JL. PATIMURA / TAMANSARI NO. 6 - 8
Telp. 4233646 Fax. 4208363 Bandung
e-mail : fekon@unpas.ac.id

KARTU PERKEMBANGAN PENELITIAN SKRIPSI



NAMA MAHASISWA : Tiara Indah Meugantari

NRP / NIRM : 204010215

JURUSAN / PROGRAM STUDI : MANAJEMEN / SI

ALAMAT NO. TELP. : Jl. Linggawastu No.300
08889577256

BIDANG KAJIAN : Manajemen Sumber Daya Manusia

PEMBIMBING PERUSAHAAN : Tri Susanto

JABATAN : _____

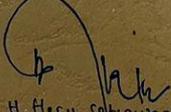
MULAI PENELITIAN : 21 Februari 2024

SELESAI PENELITIAN : _____

NO.	HARI/TANGGAL	MATERI KEGIATAN	PARAF DAN CAP INSTANSI
1.	23 Februari 2024	penerimaan penelitian di PT. Bio Farma persero Bandung.	✓
2.	4 Maret 2024	melakukan observasi langsung (wawancara permohonan data)	✓
3.	10 Maret 2024	penyebaran kuisioner kepada bagian Human Capital.	✓
4.	1 April 2024	pengumpulan data.	✓

CATATAN : Kartu ini dibawa pada saat bimbingan dan diserahkan pada saat akan mendaftar sidang beserta kelengkapan persyaratan lain yang diperlukan.
 Batas waktu bimbingan 6 bulan dan apabila melebihi batas waktu tersebut, Saudara diwajibkan untuk menyusun proposal penelitian yang baru.

Mengetahui
Ketua Sek. Program Studi,


(Dr. H. Heru Setiawan S.E., M.M.)

Bandung, Mei 2024

Pembimbing Instansi / Perusahaan,

(_____)

Lampiran 4

Kartu Mengikuti Seminar Usulan Penelitian dan Sidang Akhir



**PROGRAM STUDI MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS UNIVERSITAS PASUNDAN
KARTU BUKTI MENGIKUTI KEGIATAN UJIAN SUP DAN UJIAN SIDANG SKRIPSI**

NAMA MAHASISWA : Tiara Indah Meyyantari
 NRP : 204010215 / MANAJEMEN
 ALAMAT / TELP : Jl. Linggawastu, No. 300, RT.4/RW.17, Tamansari, Bandung.
 KONSENTRASI MATA KULIAH : Manajemen Sumber Daya Manusia

NO	HARI/TANGGAL	JUDUL SKRIPSI YANG DI UJIKAN DI SUP DAN SIDANG AKHIR	TTD PIMPINAN SIDANG
SEMINAR USULAN PENELITIAN			
1	Kamis 23-11-2023	Pengaruh Teamwork dan Knowledge Sharing Pegawai Terhadap Efisiensi Kerja dan Damainya Pada Kinerja Pegawai Badan Kepegawaian Negara Regional II Bandung	
2	Kamis 23-11-2023	Pengaruh Hard Skill, Soft Skill dan Motivasi Terhadap Kinerja pegawai Dinas Pemuda dan Olahraga provinsi Jawa Barat	
3	Kamis 23-11-2023	Pengaruh disiplin Kerja, Kompensasi dan Beban Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Alfa polimer Indonesia.	
4	Kamis 23-11-2023	Pengaruh persepsi dukungan organisasi dan Worklife Balance terhadap Kinerja Karyawan di PT. Sunny Textile Kabupaten Bandung	
UJIAN SIDANG SKRIPSI			
1	26 Oktober 2023	Pengaruh Program Kesehatan dan Keselamatan Kerja (K3) dan Kompensasi Terhadap Motivasi pada PT. Agro Tani Bersama.	
2	26 Oktober 2023	Pengaruh Kualitas produk dan harga terhadap keputusan pembelian konsumen di kafe seintan	
3	Kamis, 21-12-2023	Pengaruh Kompensasi dan pengembangan karir terhadap Kinerja pegawai di Badan Kepegawaian daerah provinsi Jawa Barat.	
4	Kamis, 21-12-2023	Pengaruh kompetensi dan semangat kerja terhadap produktivitas Karyawan pada Balai Besar Guru penggerak Jawa Barat.	

Persetujuan
Ketua / Sekretaris Prodi Manajemen

(Dr. H. Heru Setawan S.E.M.M.)

Bandung, Oktober 2023
Mahasiswa

(Tiara Indah M.)

Keterangan :

Mahasiswa yang sedang menyusun skripsi diwajibkan mengikuti/menghadiri Ujian Usulan Penelitian dan Ujian Sidang Skripsi, masing-masing minimal 4 (empat) kali

Lampiran 5

Pra Survey

Res p	KP		KK		LK		K M		TJ		K		I		K		P		BO		SC		K	
1	2	3	3	2	3	3	2	2	4	5	4	5	4	5	4	5	5	4	2	3	2	3	3	2
2	3	3	3	3	5	4	5	4	2	4	3	5	5	3	5	5	4	4	3	4	3	3	3	3
3	4	4	3	2	3	3	2	5	2	3	5	3	4	2	3	3	5	4	2	2	4	4	3	2
4	2	3	2	3	5	3	3	5	4	3	3	3	3	3	3	3	3	5	4	5	2	3	2	3
5	5	3	4	5	4	3	4	3	2	5	5	5	5	2	5	3	5	5	5	3	5	3	4	5
6	3	3	1	3	5	3	5	1	4	3	1	3	2	2	3	3	3	5	4	4	3	3	1	3
7	5	3	2	5	3	3	3	3	5	3	3	3	3	3	3	3	5	3	3	2	5	3	2	5
8	3	3	4	2	3	4	5	2	4	2	4	4	1	4	5	5	5	4	4	5	3	3	4	2
9	1	2	3	3	5	3	3	4	3	3	3	3	3	5	3	3	3	5	5	4	1	2	3	3
10	3	2	5	4	4	4	2	3	2	4	5	4	2	5	4	4	5	3	2	2	3	2	5	4
11	4	3	2	3	3	4	3	5	1	3	3	2	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	2	3
12	2	2	3	2	5	3	5	3	5	3	5	3	3	3	3	4	5	5	4	4	2	2	3	2
13	5	3	1	3	3	3	4	2	2	5	5	3	4	5	5	3	3	3	5	1	5	3	1	3
14	3	2	3	4	5	3	4	4	3	4	3	5	5	3	4	4	3	3	4	2	3	2	3	4
15	4	3	5	3	3	3	2	3	3	3	5	2	4	1	3	3	5	5	2	3	4	3	5	3
16	4	3	5	1	3	5	4	5	4	4	5	3	5	4	4	3	2	5	3	1	4	3	5	1
17	2	3	2	4	5	5	5	3	2	3	3	2	4	3	3	3	3	5	4	2	2	3	2	4
18	5	4	3	5	3	4	3	2	4	3	1	3	2	3	3	3	5	3	3	3	5	4	3	5
19	3	4	3	4	3	3	4	3	3	5	3	3	5	2	4	3	3	3	1	5	3	4	3	4
20	1	5	5	5	3	3	2	2	5	2	4	2	4	5	3	5	3	5	2	3	1	5	5	5
21	5	2	5	5	3	5	4	3	3	5	3	4	3	1	3	4	2	2	3	4	5	2	5	5
22	4	3	3	3	5	5	2	4	5	3	3	5	4	3	3	3	3	3	1	5	4	3	3	3
23	4	4	2	5	4	4	5	3	3	5	3	1	3	4	3	3	4	4	4	3	4	4	2	5

24	3	4	4	4	3	5	4	2	4	4	4	3	2	2	4	3	3	3	3	2	3	4	4	4
25	1	3	3	2	3	3	2	4	2	3	3	2	3	5	3	3	3	3	5	3	1	3	3	2
26	3	3	5	3	3	4	3	1	4	5	2	4	3	3	4	3	4	3	2	4	3	3	5	3
27	4	5	2	4	3	3	3	4	4	4	3	5	1	4	4	4	4	4	1	5	4	5	2	4
28	3	3	5	2	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	4	3	3	5	2
29	4	4	3	3	4	3	2	3	4	3	3	5	3	3	4	3	3	4	3	3	4	4	3	3
30	4	5	3	3	3	3	5	5	5	3	4	3	3	3	3	3	4	3	4	2	4	5	3	3

Lampiran 6

Rancangan Kuesioner

Petunjuk Pengisian:

1. Isilah identitas dengan sebenar-benarnya dan akan dijamin kerahasiaanya
2. Bacalah seluruh pertanyaan dan jawaban sesuai dengan pendapat anda dengan memberikan symbol (✓) pada salah satu kolom jawaban yang telah peneliti siakan
3. Setiap pertanyaan tersedia lima (5) kolom yang masing-masing mewakili nilai dari pendapat anda. Sebagai berikut:

STS (1) : Sangat Tidak Setuju

TS (2) : Tidak Setuju

KS (3) : Kurang Setuju

S (4) : Setuju

SS (5) : Sangat Setuju

4. Setelah selesai mengisi mohon diperiksa kembali, untuk menghindari pernyataan yang belum diisi
5. Demikian permohonan saya, atas segala perhatian dan bantuannya saya ucapkan terimakasih

I) Identitas Responden

Jenis Kelamin

Laki – Laki

Perempuan

Usia

< 25 Tahun

46 – 50 Tahun

26 – 35 Tahun

> 50 Tahun

36 – 45 Tahun

Pendidikan Terakhir

SLTA/ SMA

S2

D3/ Akademika

S3

S1

Lama Bekerja

() < 5 Tahun () 11 – 15 Tahun

() 5 – 10 Tahun () > 15 Tahun

II) Daftar Pertanyaan

Self-Confidence (X1)

No	Pertanyaan	STS (1)	TS (2)	KS (3)	S (4)	SS (5)
1	Saya merasa beprestasi ketika belajar pada pendidikan terdahulu					
2	Saya merasa optimis dengan kemampuan sendiri					
3	Saya dapat menyelesaikan pekerjaan secara tepat waktu					
4	Saya mengerjakan pekerjaan sendiri					
5	Saya memiliki buku catatan					
6	Saya selalu memeriksa hasil pekerjaan					
7	Saya merasa percaya diri					
8	Saya sering membantu rekan kerja					
9	Saya merasa dapat berdiskusi dengan baik					
10	Saya aktif dalam berpendapat					

Budaya Organisasi (X2)

No	Pertanyaan	STS (1)	TS (2)	KS (3)	S (4)	SS (5)
11	Saya berinisiatif dalam menciptakan ide					
12	Saya berani mengambil risiko					
13	Saya sering memperhatikan rincian pekerjaan					
14	Saya merasa cermat dalam bekerja					
15	Saya merasa stabil dalam mengerjakan pekerjaan					

Motivasi (Y)

No	Pertanyaan	STS (1)	TS (2)	KS (3)	S (4)	SS (5)
17	Saya selalu mencapai target kerja					
18	Saya bertanggung jawab akan pekerjaan					
19	Saya merasa mudah berkomunikasi					
20	Saya memiliki keinginan diterima dalam kelompok					
21	Saya merasa dapat menjadi pemimpin					
22	Saya merasa teladan					

Kinerja Karyawan (Z)

No	Pertanyaan	STS (1)	TS (2)	KS (3)	S (4)	SS (5)
23	Saya mengerjakan pekerjaan dengan rapih					
24	Saya merasa teliti dalam bekerja					
25	Saya mengerjakan pekerjaan dengan cepat dan teliti					
26	Saya mengerjakan pekerjaan sesuai dengan prioritas pekerjaan					
27	Saya mengerjakan pekerjaan sesuai dengan waktu yang ditentukan					
28	Saya merasa waktu dalam melakukan pekerjaan lebih cepat dari waktu yang ditentukan					
29	Saya mendahuluka prioritas kerja					
30	Saya mengerjakan pekerjaan dengan efektif dan efisien					
31	Saya merasa efektif dalam melaksanakan pekerjaan					
32	Saya mampu membuat keputusan dalam menyelesaikan permasalahan pada pekerjaan					

4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	38
3	3	2	3	3	3	3	3	2	5	30
4	4	4	4	4	3	3	4	5	4	39
4	3	3	3	4	3	3	4	4	4	35
3	3	2	4	4	4	3	4	4	4	35
3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	28
4	4	4	4	3	4	3	3	4	3	36
4	2	3	3	3	3	3	3	3	4	31
3	4	2	3	3	3	3	3	4	3	31
4	3	2	3	2	2	4	3	4	4	31
3	3	2	3	3	3	3	4	3	2	29
4	3	4	3	3	3	2	3	3	3	31
4	4	3	3	3	3	4	4	3	4	35
3	3	2	2	2	3	3	2	3	2	25
2	3	2	4	3	4	5	2	2	3	30
4	4	2	3	2	2	3	2	2	4	28
2	2	3	4	2	2	5	4	3	2	29
5	4	3	4	2	3	4	3	3	2	33
4	4	5	3	4	2	2	3	2	2	31
5	3	4	2	2	3	2	4	2	3	30
4	3	4	5	2	2	3	4	2	3	32
5	3	4	2	3	3	2	4	2	2	30
3	3	2	3	2	2	3	2	3	3	26
4	5	3	3	5	2	3	3	2	3	33
3	3	2	3	2	2	4	2	2	4	27
4	2	3	3	2	4	4	2	3	3	30
5	4	3	3	2	4	4	3	4	4	36
4	4	3	4	2	2	3	2	4	3	31
4	3	4	2	2	3	2	5	3	3	31
4	3	4	4	2	3	2	2	2	3	29
3	2	2	3	2	4	3	5	2	2	28
4	2	3	3	2	4	2	2	3	2	27
2	3	3	2	3	2	5	2	2	3	27
3	3	2	3	2	2	4	2	2	3	26
2	2	4	3	4	3	3	2	3	3	29
3	3	2	4	2	2	3	2	4	2	27
3	2	3	3	3	5	2	3	3	2	29
2	3	3	3	2	2	3	2	3	3	26
3	4	2	3	3	2	4	2	2	3	28
3	3	2	3	2	2	2	3	2	2	24
3	2	2	3	2	3	3	2	3	2	25

3	3	2	3	2	2	2	3	2	3	25
2	3	3	3	2	3	2	2	2	3	25
2	2	3	2	2	2	3	3	2	3	24
2	3	2	2	3	3	2	2	2	3	24
3	4	3	3	4	2	3	3	2	3	30
2	4	4	3	2	3	3	4	2	2	29
3	3	4	2	3	3	2	3	3	3	29
4	3	3	5	4	3	2	2	3	3	32
3	4	4	2	3	2	2	3	4	2	29
4	3	3	4	2	3	2	4	3	3	31
4	5	5	3	2	2	4	3	3	2	33
5	4	4	3	2	2	4	3	3	5	35
3	3	2	3	2	2	3	2	2	2	24
4	2	2	3	2	4	4	3	4	2	30
3	3	1	2	1	3	3	2	2	2	22
3	2	2	3	2	2	2	3	3	2	24
5	4	3	3	2	4	3	3	4	3	34
2	2	3	2	3	3	4	2	2	3	26

X2_1	X2_2	X2_3	X2_4	X2_5	TOTAL_X2
3	2	2	3	2	12
2	2	3	2	3	12
4	4	3	3	3	17
3	3	4	4	4	18
2	3	3	2	3	13
3	3	4	4	3	17
4	3	4	3	4	18
3	3	2	3	3	14
4	4	4	5	5	22
4	4	5	4	4	21
3	4	4	3	4	18
4	5	4	5	4	22
4	4	4	4	4	20
4	4	4	4	4	20
4	4	4	4	4	20
4	3	3	4	3	17
5	5	4	4	5	23
4	3	4	4	4	19
4	5	4	4	5	22
4	4	4	4	5	21
4	4	4	4	5	21

4	4	4	4	4	20
4	4	3	4	3	18
3	4	4	4	4	19
4	4	5	4	3	20
4	4	3	4	4	19
4	3	4	4	4	19
4	4	5	4	4	21
4	4	4	4	4	20
3	3	3	3	4	16
4	4	4	4	4	20
4	4	4	4	3	19
4	3	2	2	3	14
5	5	4	4	4	22
4	4	4	4	5	21
5	4	4	5	4	22
4	3	3	4	4	18
3	3	3	3	3	15
4	4	4	4	4	20
4	3	5	3	4	19
4	4	4	4	4	20
3	3	2	3	3	14
3	3	3	4	3	16
4	3	3	3	4	17
3	4	3	3	4	17
3	3	3	3	4	16
3	2	4	3	2	14
3	4	3	3	2	15
4	3	4	3	4	18
3	3	2	3	2	13
3	3	2	5	4	17
4	2	3	3	2	14
3	3	2	3	2	13
3	3	4	2	3	15
4	2	2	3	2	13
3	3	2	4	2	14
2	3	2	2	5	14
5	3	4	4	2	18
2	2	3	2	3	12
2	2	4	2	3	13
4	2	2	1	3	12
3	3	2	4	2	14

4	3	5	2	2	16
3	3	4	3	2	15
2	4	4	3	4	17
3	3	2	4	2	14
3	3	2	3	2	13
4	4	2	3	2	15
4	2	2	3	2	13
2	3	2	5	4	16
4	2	2	3	2	13
4	2	2	3	2	13
3	3	2	3	2	13
3	3	2	3	2	13
2	2	4	3	2	13
3	3	2	3	2	13
3	3	4	2	1	13
2	2	3	2	3	12
3	3	2	3	2	13
3	3	2	3	4	15
3	3	2	2	2	12
2	2	3	3	4	14
3	2	2	3	2	12
2	2	4	3	4	15
4	4	2	3	3	16
3	3	4	2	2	14
3	3	2	3	2	13
2	2	3	2	4	13
4	4	2	3	3	16
3	4	2	2	3	14
3	3	2	4	3	15
4	2	2	3	2	13
3	3	2	3	3	14
5	3	3	4	4	19
3	3	4	2	2	14

Y_1	Y_2	Y_3	Y_4	Y_5	Y_6	TOTAL_Y
3	2	2	3	3	3	16
3	2	2	2	3	2	14
3	3	4	3	4	3	20
3	4	3	2	3	4	19
3	2	3	2	3	3	16
4	3	4	3	3	3	20

3	4	3	3	4	3	20
3	3	3	3	3	4	19
3	5	5	5	5	3	26
5	4	5	4	5	3	26
4	5	4	5	4	4	26
4	4	4	5	5	4	26
3	4	4	5	5	3	24
4	4	3	4	4	4	23
4	4	4	5	5	4	26
4	3	3	4	4	3	21
4	5	5	3	4	4	25
4	4	4	4	4	4	24
4	5	4	4	4	5	26
4	4	4	4	4	4	24
5	4	3	4	4	4	20
4	4	5	5	4	4	26
4	4	4	4	4	4	24
4	3	4	4	3	3	21
4	4	5	4	4	4	25
3	4	3	4	4	4	22
4	4	5	3	4	4	24
4	5	4	4	4	4	25
5	4	3	4	4	4	24
3	3	3	3	4	2	18
4	5	4	5	5	3	26
4	3	4	4	4	4	23
3	3	3	4	3	3	19
4	4	4	4	3	4	23
4	4	5	4	4	4	25
4	5	4	4	3	4	24
4	4	4	4	4	3	23
3	3	3	3	3	3	18
4	4	4	4	4	4	24
4	4	4	3	4	4	23
4	5	3	4	4	4	24
3	3	3	3	3	3	18
4	3	3	3	3	4	20
3	3	4	3	4	3	20
3	3	3	3	4	2	18
3	3	3	3	4	3	19
2	3	2	3	2	3	15

4	4	3	3	2	2	18
4	4	4	4	3	4	23
2	2	3	2	2	2	13
3	3	2	5	4	4	21
3	3	2	4	2	2	16
2	2	4	3	3	2	16
3	5	5	2	2	3	20
3	3	4	2	4	2	18
3	3	2	4	3	3	18
4	2	2	3	3	4	18
3	2	4	4	2	3	18
3	3	2	3	2	2	15
3	3	4	2	3	3	18
2	4	3	3	2	1	15
3	3	2	4	3	3	18
4	5	5	3	4	3	24
2	3	2	3	3	5	18
3	3	4	2	4	4	20
3	4	2	2	3	2	16
4	4	2	3	1	2	16
3	3	4	2	3	2	17
2	4	3	3	2	5	19
4	3	3	2	3	3	18
2	2	4	3	4	2	17
3	3	2	3	2	2	15
4	2	2	3	2	3	16
2	2	3	2	3	3	15
3	3	2	3	2	2	15
3	3	3	2	3	2	16
2	2	3	2	3	3	15
3	3	2	3	2	2	15
3	3	2	3	3	3	17
2	2	3	4	2	3	16
2	3	3	3	3	2	16
2	2	3	2	3	3	15
4	2	2	3	2	4	17
3	3	2	3	2	2	15
4	4	2	3	3	5	21
3	3	2	4	4	2	18
2	2	3	2	3	3	15
3	3	2	4	4	3	19

2	2	4	3	3	2	16
2	2	4	3	2	3	16
4	2	2	3	2	2	15
3	3	2	4	2	2	16
4	4	2	3	3	2	18
5	5	4	5	3	3	25
3	3	2	4	4	2	18

Z_1	Z_2	Z_3	Z_4	Z_5	Z_6	Z_7	Z_8	Z_9	Z_10	TOTAL_Z
2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	28
2	2	3	2	3	2	3	2	3	3	25
3	4	4	3	3	3	4	4	3	4	35
3	3	3	3	4	3	4	3	4	3	33
3	3	2	3	3	2	3	2	3	3	27
3	3	4	3	2	3	4	3	2	3	30
4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	39
3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	31
4	4	4	5	5	4	4	4	3	4	41
4	4	4	5	4	3	5	4	5	4	42
4	4	5	4	4	4	3	4	4	4	40
4	4	4	4	4	4	5	4	4	3	40
4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	41
4	4	3	4	4	4	4	4	5	4	40
4	4	5	4	5	5	4	4	4	5	44
2	2	3	3	3	3	4	4	4	3	31
4	5	4	4	5	3	4	4	5	3	41
4	5	4	4	4	5	5	4	4	3	42
5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	45
4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	43
3	4	5	4	4	4	2	4	5	4	39
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
4	5	4	5	3	4	5	4	3	4	41
4	4	4	4	4	3	5	4	4	4	40
4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	38
4	3	4	3	4	4	5	3	4	4	38
3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	37
4	5	5	4	4	4	4	3	4	4	41
4	5	5	5	4	4	4	5	5	4	45
2	5	3	3	3	4	4	4	3	3	34
4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	43
4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	43

4	3	4	3	4	5	4	4	4	4	39
4	5	4	4	5	5	5	4	5	5	46
4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	41
4	5	3	4	3	4	5	3	3	3	37
4	5	4	3	4	4	4	5	3	4	40
3	4	2	4	2	3	3	4	3	5	33
4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	41
3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	31
4	5	4	3	4	4	3	3	5	3	38
3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	31
3	4	3	4	3	3	3	3	4	3	33
3	4	4	3	3	3	3	4	3	3	33
3	4	3	3	3	3	3	3	4	2	31
3	3	3	3	2	3	3	3	4	2	29
3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	28
4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	33
4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	33
3	3	2	3	2	2	2	3	2	3	25
2	2	3	2	3	3	4	3	3	2	27
3	3	2	4	2	2	3	2	2	2	25
2	3	3	2	3	3	3	2	3	2	26
2	3	4	4	3	4	4	3	2	3	32
3	3	2	4	4	2	4	3	3	2	30
5	2	3	3	2	3	2	2	2	3	27
2	2	3	2	4	3	4	3	2	3	28
3	3	4	2	3	2	2	3	2	5	29
3	3	2	4	2	3	3	2	3	2	27
2	5	2	2	3	2	4	3	3	2	28
4	4	2	3	2	2	3	4	3	3	30
3	3	4	2	3	3	2	3	2	2	27
4	2	2	3	5	4	4	3	2	3	32
2	2	3	2	4	3	3	3	2	4	28
3	3	2	4	2	2	3	2	4	3	28
2	3	3	2	4	3	4	2	3	3	29
3	3	2	4	3	3	2	3	2	2	27
2	2	4	3	3	2	3	3	4	2	28
3	3	2	4	2	2	3	2	3	3	27
2	4	4	3	2	3	3	2	3	2	28
3	3	2	3	2	2	3	3	3	2	26
4	2	3	3	2	2	2	3	2	3	26
3	3	2	3	4	2	2	3	2	2	26

3	3	2	3	2	2	2	3	2	3	25
4	2	3	3	2	4	3	3	2	3	29
2	2	3	4	2	3	3	2	3	2	26
2	2	3	2	3	3	3	2	3	3	26
3	3	2	3	2	2	2	3	2	2	24
2	2	3	2	2	2	3	2	3	3	24
2	2	2	3	3	2	3	3	3	2	25
2	2	2	2	3	3	3	3	3	2	25
3	3	2	4	2	2	3	2	2	2	25
2	3	3	2	4	2	3	3	2	3	27
2	2	3	4	2	3	3	2	3	3	27
4	2	4	3	3	4	2	2	3	4	31
3	2	2	4	3	2	2	3	3	4	28
4	2	3	3	2	4	4	3	3	2	30
2	2	3	2	3	3	3	2	3	2	25
2	2	3	2	2	2	3	3	2	3	24
3	3	2	3	2	2	2	3	2	3	25
3	3	2	4	3	3	3	2	3	3	29
3	3	4	2	2	2	3	2	2	3	26
3	3	2	4	4	2	3	3	2	3	29
2	2	3	2	3	3	4	2	2	3	26
2	3	3	2	4	3	3	4	2	2	28

Lampiran 8

Output SPSS

		Correlations										
		X1_1	X1_2	X1_3	X1_4	X1_5	X1_6	X1_7	X1_8	X1_9	X1_10	Total_X1
X1_1	Pearson Correlation	1	.439**	.463**	.340**	.234*	.315**	.147	.400**	.381**	.366**	.623**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.001	.022	.002	.156	.000	.000	.000	.000
	N	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95
X1_2	Pearson Correlation	.439**	1	.449**	.402**	.414**	.175	.368**	.323**	.406**	.449**	.682**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.090	.000	.001	.000	.000	.000
	N	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95
X1_3	Pearson Correlation	.463**	.449**	1	.303**	.442**	.261*	.152	.457**	.271**	.322**	.645**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.003	.000	.011	.142	.000	.008	.001	.000
	N	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95
X1_4	Pearson Correlation	.340**	.402**	.303**	1	.393**	.329**	.386**	.272**	.476**	.382**	.646**
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.003		.000	.001	.000	.008	.000	.000	.000
	N	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95
X1_5	Pearson Correlation	.234*	.414**	.442**	.393**	1	.441**	.231*	.425**	.442**	.476**	.707**
	Sig. (2-tailed)	.022	.000	.000	.000		.000	.024	.000	.000	.000	.000
	N	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95
X1_6	Pearson Correlation	.315**	.175	.261*	.329**	.441**	1	.234*	.454**	.493**	.333**	.620**
	Sig. (2-tailed)	.002	.090	.011	.001	.000		.022	.000	.000	.001	.000
	N	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95
X1_7	Pearson Correlation	.147	.368**	.152	.386**	.231*	.234*	1	.188	.333**	.427**	.529**
	Sig. (2-tailed)	.156	.000	.142	.000	.024	.022		.068	.001	.000	.000
	N	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95
X1_8	Pearson Correlation	.400**	.323**	.457**	.272**	.425**	.454**	.188	1	.360**	.300**	.648**
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.000	.008	.000	.000	.068		.000	.003	.000
	N	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95
X1_9	Pearson Correlation	.381**	.406**	.271**	.476**	.442**	.493**	.333**	.360**	1	.414**	.702**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.008	.000	.000	.000	.001	.000		.000	.000
	N	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95
X1_10	Pearson Correlation	.366**	.449**	.322**	.382**	.476**	.333**	.427**	.300**	.414**	1	.687**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.001	.000	.000	.001	.000	.003	.000		.000
	N	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95
Total_X1	Pearson Correlation	.623**	.682**	.645**	.646**	.707**	.620**	.529**	.648**	.702**	.687**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.847	10

Correlations

		X2_1	X2_2	X2_3	X2_4	X2_5	TOTAL_X2
X2_1	Pearson Correlation	1	.486**	.272**	.458**	.215*	.643**
	Sig. (2-tailed)		.000	.008	.000	.036	.000
	N	95	95	95	95	95	95
X2_2	Pearson Correlation	.486**	1	.391**	.524**	.505**	.791**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000
	N	95	95	95	95	95	95
X2_3	Pearson Correlation	.272**	.391**	1	.264**	.447**	.685**
	Sig. (2-tailed)	.008	.000		.010	.000	.000
	N	95	95	95	95	95	95
X2_4	Pearson Correlation	.458**	.524**	.264**	1	.436**	.730**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.010		.000	.000
	N	95	95	95	95	95	95
X2_5	Pearson Correlation	.215*	.505**	.447**	.436**	1	.750**
	Sig. (2-tailed)	.036	.000	.000	.000		.000
	N	95	95	95	95	95	95
TOTAL_X2	Pearson Correlation	.643**	.791**	.685**	.730**	.750**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	95	95	95	95	95	95

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.763	5

Correlations

		Y_1	Y_2	Y_3	Y_4	Y_5	Y_6	TOTAL_Y
Y_1	Pearson Correlation	1	.565**	.276**	.457**	.359**	.393**	.684**
	Sig. (2-tailed)		.000	.007	.000	.000	.000	.000
	N	95	95	95	95	95	94	95
Y_2	Pearson Correlation	.565**	1	.456**	.471**	.427**	.390**	.779**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	95	95	95	95	95	94	95
Y_3	Pearson Correlation	.276**	.456**	1	.228*	.515**	.320**	.681**
	Sig. (2-tailed)	.007	.000		.026	.000	.002	.000
	N	95	95	95	95	95	94	95
Y_4	Pearson Correlation	.457**	.471**	.228*	1	.464**	.328**	.684**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.026		.000	.001	.000
	N	95	95	95	95	95	94	95
Y_5	Pearson Correlation	.359**	.427**	.515**	.464**	1	.371**	.740**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	95	95	95	95	95	94	95
Y_6	Pearson Correlation	.393**	.390**	.320**	.328**	.371**	1	.658**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.002	.001	.000		.000
	N	94	94	94	94	94	94	94
TOTAL_Y	Pearson Correlation	.684**	.779**	.681**	.684**	.740**	.658**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	95	95	95	95	95	94	95

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.799	6

		Correlations										
		Z_1	Z_2	Z_3	Z_4	Z_5	Z_6	Z_7	Z_8	Z_9	Z_10	TOTAL_Z
Z_1	Pearson Correlation	1	.510**	.394**	.579**	.368**	.551**	.318**	.505**	.427**	.518**	.704**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.002	.000	.000	.000	.000
	N	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95
Z_2	Pearson Correlation	.510**	1	.466**	.512**	.445**	.493**	.492**	.608**	.541**	.417**	.758**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95
Z_3	Pearson Correlation	.394**	.466**	1	.260*	.492**	.671**	.431**	.509**	.527**	.553**	.728**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.011	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95
Z_4	Pearson Correlation	.579**	.512**	.260*	1	.262*	.411**	.370**	.455**	.492**	.385**	.645**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.011		.010	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95
Z_5	Pearson Correlation	.368**	.445**	.492**	.262*	1	.594**	.529**	.559**	.481**	.464**	.716**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.010		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95
Z_6	Pearson Correlation	.551**	.493**	.671**	.411**	.594**	1	.593**	.564**	.536**	.521**	.815**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95
Z_7	Pearson Correlation	.318**	.492**	.431**	.370**	.529**	.593**	1	.473**	.484**	.335**	.690**
	Sig. (2-tailed)	.002	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.001	.000
	N	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95
Z_8	Pearson Correlation	.505**	.608**	.509**	.455**	.559**	.564**	.473**	1	.510**	.533**	.783**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95
Z_9	Pearson Correlation	.427**	.541**	.527**	.492**	.481**	.536**	.484**	.510**	1	.411**	.746**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95
Z_10	Pearson Correlation	.518**	.417**	.553**	.385**	.464**	.521**	.335**	.533**	.411**	1	.700**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.001	.000	.000		.000
	N	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95
TOTAL_Z	Pearson Correlation	.704**	.758**	.728**	.645**	.716**	.815**	.690**	.783**	.746**	.700**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95

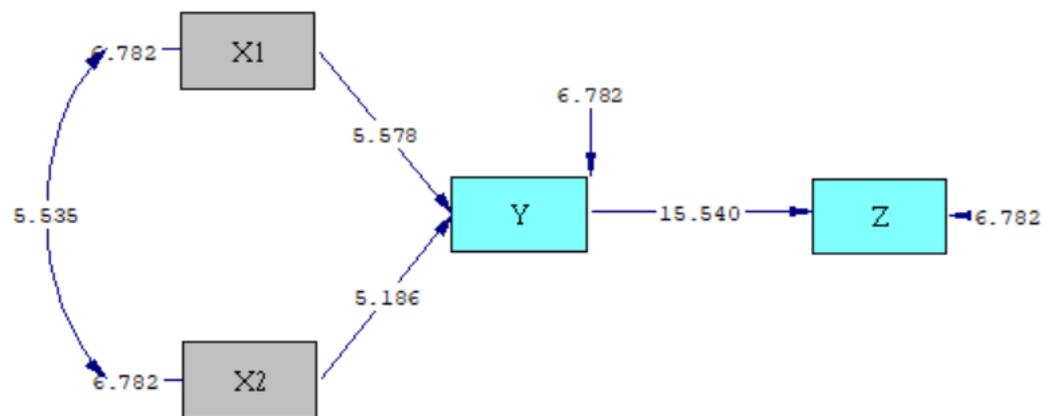
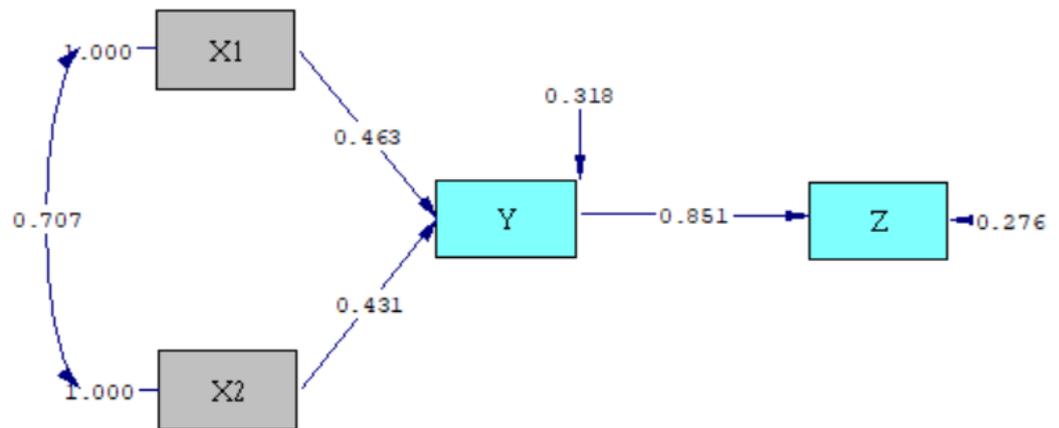
** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.902	10

Lampiran 9
Output LISRELL



DATE: 8/ 4/2024
TIME: 11:42

L I S R E L 8.70

BY

Karl G. Jöreskog & Dag Sörbom

This program is published exclusively by
Scientific Software International, Inc.
7383 N. Lincoln Avenue, Suite 100
Lincolnwood, IL 60712, U.S.A.
Phone: (800)247-6113, (847)675-0720, Fax: (847)675-2140
Copyright by Scientific Software International, Inc., 1981-2004
Use of this program is subject to the terms specified in the
Universal Copyright Convention.
Website: www.ssicentral.com

The following lines were read from file C:\Users\Downloads\Tiara\Path.SPJ:

Path Analysis
SYSTEM FILE from file 'C:\Users\Downloads\Tiara\Data SPSS.dsf'
Sample Size = 95
Relationships
Z = Y
Y = X1 X2
Path Diagram
Print Residuals
Number of Decimals = 3
Save Sigma in File Path.sis
End of Problem

Sample Size = 95

Path Analysis

Covariance Matrix

	Y	Z	X1	X2
Y	1.000			
Z	0.851	1.000		

X1	0.768	0.831	1.000	
X2	0.758	0.765	0.707	1.000

Path Analysis

Number of Iterations = 5

LISREL Estimates (Maximum Likelihood)

Structural Equations

$$Y = 0.463*X1 + 0.431*X2, \text{ Errorvar.} = 0.318, R^2 = 0.682$$

(0.0831)	(0.0831)	(0.0469)
5.578	5.186	6.782

$$Z = 0.851*Y, \text{ Errorvar.} = 0.276, R^2 = 0.724$$

(0.0548)	(0.0407)
15.540	6.782

Reduced Form Equations

$$Y = 0.463*X1 + 0.431*X2, \text{ Errorvar.} = 0.318, R^2 = 0.682$$

(0.0831)	(0.0831)
5.578	5.186

$$Z = 0.394*X1 + 0.367*X2, \text{ Errorvar.} = 0.506, R^2 = 0.494$$

(0.0751)	(0.0745)
5.250	4.919

Correlation Matrix of Independent Variables

	X1	X2
X1	1.000 (0.147) 6.782	
X2	0.707 (0.128) 5.535	1.000 (0.147) 6.782

Covariance Matrix of Latent Variables

	Y	Z	X1	X2
Y	1.000			
Z	0.851	1.000		
X1	0.768	0.653	1.000	
X2	0.758	0.645	0.707	1.000

SI was written to file C:\Users\Downloads\Tiara\PATH.SIS

Goodness of Fit Statistics

Degrees of Freedom = 2

Minimum Fit Function Chi-Square = 36.199 (P = 0.000)

Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square = 30.044 (P = 0.000)

Estimated Non-centrality Parameter (NCP) = 28.044

90 Percent Confidence Interval for NCP = (13.880 ; 49.639)

Minimum Fit Function Value = 0.385

Population Discrepancy Function Value (F0) = 0.305

90 Percent Confidence Interval for F0 = (0.151 ; 0.540)

Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) = 0.390

90 Percent Confidence Interval for RMSEA = (0.275 ; 0.519)

P-Value for Test of Close Fit (RMSEA < 0.05) = 0.000

Expected Cross-Validation Index (ECVI) = 0.500

90 Percent Confidence Interval for ECVI = (0.347 ; 0.735)

ECVI for Saturated Model = 0.217

ECVI for Independence Model = 3.830

Chi-Square for Independence Model with 6 Degrees of Freedom = 344.369

Independence AIC = 352.369

Model AIC = 46.044

Saturated AIC = 20.000

Independence CAIC = 366.584

Model CAIC = 74.475

Saturated CAIC = 55.539

Normed Fit Index (NFI) = 0.895

Non-Normed Fit Index (NNFI) = 0.697

Parsimony Normed Fit Index (PNFI) = 0.298

Comparative Fit Index (CFI) = 0.899

Incremental Fit Index (IFI) = 0.900

Relative Fit Index (RFI) = 0.685

Critical N (CN) = 24.919

Root Mean Square Residual (RMR) = 0.0678

Standardized RMR = 0.0678

Goodness of Fit Index (GFI) = 0.862

Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) = 0.311

Parsimony Goodness of Fit Index (PGFI) = 0.172

Path Analysis

Fitted Covariance Matrix

	Y	Z	X1	X2
Y	1.000			
Z	0.851	1.000		
X1	0.768	0.653	1.000	
X2	0.758	0.645	0.707	1.000

Fitted Residuals

	Y	Z	X1	X2
Y	0.000			
Z	0.000	0.000		
X1	0.000	0.178	0.000	
X2	0.000	0.120	0.000	0.000

Summary Statistics for Fitted Residuals

Smallest Fitted Residual = 0.000

Median Fitted Residual = 0.000

Largest Fitted Residual = 0.178

Stemleaf Plot

```

- 0|00000000
  0|
  0|
  1|2
  1|8

```

Standardized Residuals

	Y	Z	X1	X2
Y	--			
Z	--	--		
X1	--	5.065	--	
X2	--	3.358	--	--

Summary Statistics for Standardized Residuals

Smallest Standardized Residual = 0.000
 Median Standardized Residual = 0.000
 Largest Standardized Residual = 5.065

Stemleaf Plot

```
0|00000000
2|4
4|1
```

Largest Positive Standardized Residuals

Residual for X1 and Z 5.065
 Residual for X2 and Z 3.358

The Modification Indices Suggest to Add the

Path to	from	Decrease in Chi-Square	New Estimate
Y	Z	27.6	-0.71
Z	X1	25.7	0.43
Z	X2	11.3	0.28

The Modification Indices Suggest to Add an Error Covariance

Between	and	Decrease in Chi-Square	New Estimate
Z	Y	27.6	-0.20
Y	Y	27.6	0.23
Z	Y	27.6	-0.20
X1	Y	18.1	-0.17
X1	Z	18.1	0.14

Time used: 0.016 Seconds

Lampiran 9

BAP Skripsi

CATATAN PERBAIKAN SKRIPSI

No.	URAIAN PERBAIKAN SKRIPSI	
	Sebelum Perbaikan	Sesudah Perbaikan
Penguji II (Dr. H. Heru Setiawan, S.E., MM.)		
1	Edit ulang daftar isi 1.2- 4.30 dan 4.34	Sudah mengedit ulang daftar isi sesuai dengan pedoman pada tabel 1.2, 4.30 dan 4.34
2	Tabel 4.30 menggunakan tahun 2023 dengan karakteristik pria dan wanita	Tabel 4.30 mengenai populasi pada PT Bio Farma sudah menggunakan tahun 2023 saja, yang sebelumnya menggunakan tahun 2021 -2023 yang dibagi berdasarkan jenis kelamin yaitu pria dan wanita
3	Tabel pendek atau judul diusahakan tidak terpotong (144, 155, 158)	Sudah memperbaiki tabel menjadi tidak terpotong atau terpisah pada halaman 144, 155, 158 dan halaman lain yang tidak disebutkan seperti 151, 156, dan 157 161
4	Kesimpulan dan saran arahkan ke indikator yang dibawah rata-rata	Sudah membenarkan dan mengarahkan kesimpulan ke indikator yang berada dibawah rata-rata
Penguji III (Dr. Hj. Mujibah A. Sufyani, SE., MM)		
1	Abstrak diberi halaman	Sudah memberi halaman i dan ii pada abstrak
2	Daftar gambar, tabel dan lampiran beri spasi	Sudah memperbaiki dan menambahkan spasi pada daftar gambar, tabel dan lampiran
3	Kesimpulan tidak sesuai	Sudah menyesuaikan kesimpulan pada nomor 5 dan 6 yang

	sebelumnya 73% dan 76% menjadi 68,2% dan 72,4%.
--	---

Bandung, September 2024

Penguji I



(Bayu Indra Setia, S.E., M.Si)

**LEMBAR PERSETUJUAN PERBAIKAN
(REVISI SKRIPSI)**

Tanggal Ujian : 29 Agustus 2024

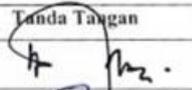
Nama Mahasiswa : Tiara Indah Meygantari (204010215)

Program Studi : Manajemen

Judul Skripsi :

**PENGARUH SELF-CONFIDENCE DAN BUDAYA ORGANISASI
TERHADAP MOTIVASI KERJA SERTA DAMPAKNYA PADA
KINERJA KARYAWAN PT BIO FARMA PERSERO BANDUNG**

Telah direvisi, disetujui oleh penguji/ penelaah dan pembimbing dan diperkenankan untuk diperbanyak

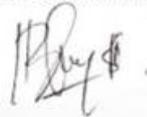
No	Nama Penguji/Penelaah	Tanda Tangan
1.	Dr. H. Heru Setiawan, S.E., MM	1. 
2.	Dr. Hj. Mujibah A. Sufyani, SE., MM	

Lembaran Perbaikan ada pada lampiran

Bandung, September 2024

Mengetahui,

Dosen Pembimbing



Bayu Indra Setia, S.E., M.Si