

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA  
KARYAWAN**

(Studi Pada karyawan PT. Toyota Auto2000 Cabang Sukun - Malang)

**SKRIPSI**

Diajukan Untuk Menempuh Ujian Sarjana  
Pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya

**Disusun Oleh:**

**RENDY WIRATAMA TARTIKA**  
**105030207111005**



**UNIVERSITAS BRAWIJAYA**  
**FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI**  
**JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS**

**PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI BISNIS**  
**KONSENTRASI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA**  
**MALANG**  
**2017**

## MOTTO

**JANGAN MENYERAH DALAM MELAKUKAN  
SESUATU HAL PERCAYALAH DAN YAKIN UNTUK  
DAPAT MENYELESAIKANNYA DENGAN DOA DAN  
SEMANGAT KERJA KERAS**



## TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI

Judul : Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan  
(Studi Pada Karyawan PT. Toyota Auto2000 Sukun – Malang)

Disusun oleh : Rendy Wiratama Tartika

NIM : 105030207111005

Fakultas : Ilmu Administrasi

Jurusan : Administrasi Bisnis

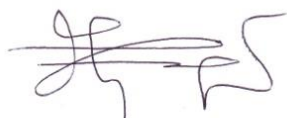
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Malang, 15 Desember 2016

Komisi Pembimbing

Ketua

Anggota



**Dr. Hamidah Nayati Utami S.Sos, M.Si**  
NIP. 19721117 19982 2 001



**Drs. Mukzam Djudi M.Si**  
NIP. 19520607 198010 1 001

## TANDA PENGESAHAN SKRIPSI

Telah dipertahankan di depan majelis penguji skripsi, Fakultas Ilmu  
Administrasi Universitas Brawijaya, pada:

Hari : Rabu  
Tanggal : 18 Januari 2017  
Jam : 08.00  
Skripsi atas Nama : Rendy Wiratama Tartika  
Judul : Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan  
(Studi pada PT. Toyota Auto2000 Sukun-Malang)

Dan dinyatakan

## LULUS

## MAJELIS PENGUJI

Ketua,



**Dr. Hamidah Nayati Utami S.Sos, M.Si**  
NIP. 19721117 19982 2 001

Anggota,



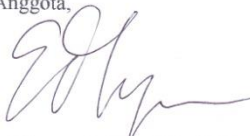
**Drs. Mochammad Djudi M., M.Si**  
NIP. 19520607 198010 1 001

Anggota,



**Prof. Dr. Bambang Swasto S., ME**  
NIP. 19450408197302 1 001

Anggota,



**Edlyn Khurotul Aini, SAB, MAB, MBA**  
NIK. 2013048705312000

## PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, di dalam naskah skripsi ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh pihak lain untuk mendapatkan karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebut dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam naskah skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia skripsi ini digugurkan dan gelar akademik yang saya peroleh (S-1) dibatalkan, serta diproses dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No.22 Tahun 2003, Pasal 25 ayat 2 dan Pasal 70).

Malang, 8 Desember 2016



RENDY WIRATAMA TARTIKA  
NIM. 105030207111005

## RINGKASAN

Rendy Wiratama Tartika, 2016, **Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan** (Studi kasus pada karyawan PT.Toyota Auto 2000 Sukun-Malang), Dr. Hamidah Nayati Utami S.Sos, M.Si, Drs. Mukzam Djudi M.Si, 91 Hal + ix.

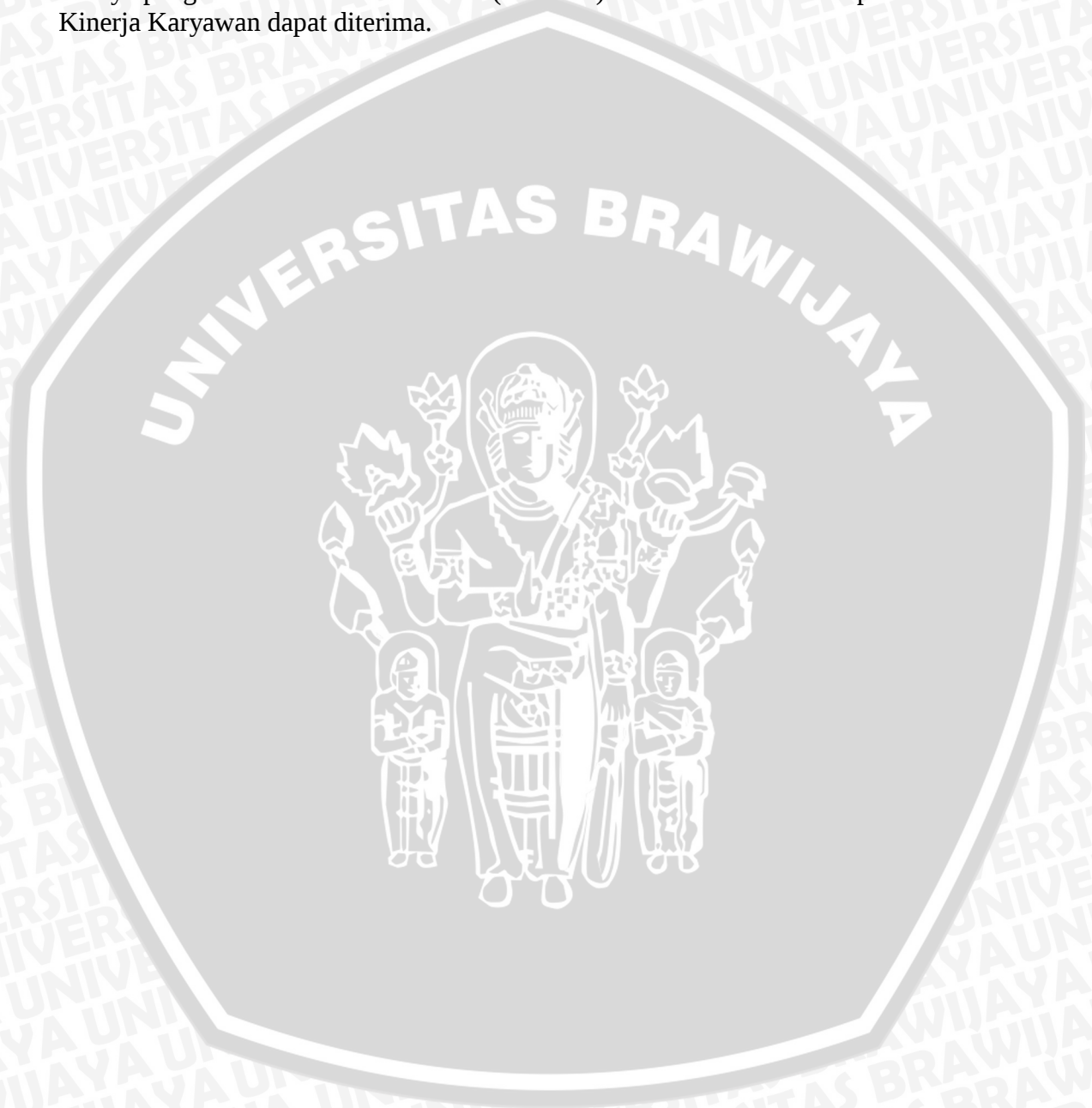
Budaya organisasi di perusahaan PT. Toyota Auto2000 Sukun-Malang mempunyai tujuan untuk menciptakan nilai-nilai saling menghormati, saling percaya, bertanggung jawab, berlaku jujur serta menumbuhkan kreativitas dan inovasi karyawan demi kenyamanan dalam organisasi menuju kinerja yang baik bagi setiap karyawan di organisasi. Dengan budaya tersebut turut mendorong berkembangnya organisasi sampai pada keadaan seperti sekarang ini, namun dalam perkembangannya, tingkat kestabilan karyawan membawa konsekuensi baik terhadap budaya itu sendiri, sehingga mempengaruhi kinerja karyawannya.

Budaya organisasi merupakan perilaku-perilaku dan kebiasaan yang diterima sebagai suatu kebenaran oleh semua orang di dalam sebuah organisasi. Budaya organisasi menjadi suatu acuan tersendiri bagi manusia dalam berinteraksi di dalam organisasi. Jika ada sekelompok orang yang mau bergabung di dalam organisasi mereka akan membawa nilai-nilai dan kepercayaan yang telah diajarkan kepada mereka. Kinerja atau disebut juga sebagai performance yang berarti adalah hasil kerja seorang pekerja, sebuah proses manajemen atau suatu organisasi secara keseluruhan, dimana hasil kerja tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara konkrit dan dapat diukur (dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan).

Penelitian deskriptif adalah suatu metode dalam meneliti status sekelompok manusia, objek, sistem kondisi, sistem pemikiran, ataupun kelas peristiwa pada masa sekarang. Hipotesis yang telah dirumuskan dalam penelitian ini akan diuji untuk mengetahui adanya pengaruh antara variabel-variabel yang diteliti yaitu Budaya Organisasi (X) dan kinerja karyawan (Y). Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini merupakan metode kuantitatif. Metode penelitian kuantitatif digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrument penelitian, analisis data bersifat kuantitatif atau statistik dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa rata-rata variabel budaya organisasi (X) berada dalam kategori kuat, artinya budaya dari dalam organisasi yang dialami oleh karyawan Auto2000 Sukun-Malang pernah dilakukan; rata-rata variabel kinerja karyawan (Y) berada dalam kategori sangat kuat, yang artinya karyawan Auto2000 Sukun-Malang memiliki komitmen kinerja yang kuat pula yang artinya karyawan Auto2000 Sukun-Malang memiliki komitmen kinerja yang tinggi; rata-rata variabel kinerja karyawan (Y) berada dalam kategori kuat, artinya kinerja karyawan Auto2000 Sukun-Malang adalah memiliki kinerja yang kuat.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi (X) memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan (Y) dengan nilai yang signifikansi 0,000 ( $0,000 < 0,05$ ) yang berarti terdapat pengaruh yang signifikan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa pengujian terhadap hipotesis yang menyatakan bahwa adanya pengaruh secara bersama-sama (simultan) variabel bebas terhadap variabel Kinerja Karyawan dapat diterima.



## SUMMARY

Rendy Wiratama Tartika, 2016, Influence of Organizational Culture on Employee Performance (Case Study at employee PT.Toyota Auto 2000 Sukun-Malang), Dr. Hamidah Nayati Utami S.Sos, M.Si, Drs. M. Djudi Mukzam M.Si, 91 Pages + ix.

The organizational culture in the company of PT. Toyota Auto 2000 Sukun Malang has the objective to create values of mutual respect, mutual trust, responsible, honest and fostering creativity and innovation for the convenience of employees in the organization towards a good performance for each employee in the organization. This culture has contributed to the organization development to the point of today condition, but in its development, the stability of the employees bring good consequences for the culture itself, thus affecting the performance of its employees.

Cultural organizations are behaviors and habits that accepted as truth by everyone in organization. Organizational culture becomes a separate benchmark for humans to interact within the organization. If there is a group of people who want to join in their organizations they will bring values and beliefs that have been taught to them. Performance means the work results of employee, management process or organization as whole, where the work results have to be shown concretely and measurable (compared to the standard that has been specified).

Descriptive research is a method in researching the status of group of people, objects, conditional system, system of thought, or class events presently. The hypothesis that has been formulated in this study will be tested to know the variables effect under research such as Organizational Culture (X) and employee performance (Y). The approach used in this study was quantitative method. Quantitative research methods used to research population or particular sample, data collection using the research instrument, data analysis was quantitative or statistics in order to test the hypothesis that has been set.

The results showed that the average of organizational culture variable (X) was in strong category, meaning that organizational culture experienced by employees of Auto 2000 Sukun- Malang ever done; the average of employee performance variable (Y) was in strong category, which means that employees of Auto2000 Sukun Malang have strong performance commitment, means they have commitment of high performance.

The results showed that organizational culture (X) has positive influence on employee performance (Y) with significance value of 0.000 ( $0.000 < 0.05$ ), which means there was significant difference. It can be concluded that the hypothesis testing that stated there was simultaneous influence of independent variable toward variable of employee performance can be accepted.

## KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT, yang telah melimpahkan rahmat dan hidayahNya, sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan skripsi dengan judul **Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan.**

Skripsi ini merupakan tugas akhir yang diajukan untuk memenuhi syarat dalam memperoleh gelar sarjana Administrasi Bisnis pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya. Penulis menyadari bahwa terselesaikannya skripsi ini tidak akan terwujud tanpa bantuan dan dukungan dari berbagai pihak. Oleh karena itu pada kesempatan kali ini penulis menyampaikan ucapan terima kasih kepada yang terhormat:

1. Prof. Dr. Bambang Supriyono, MS selaku Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.
2. Prof. Dr. Endang Siti Astuti M.Si selaku ketua Jurusan Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.
3. Mohamad Iqbal S.Sos, M.IB D.BA selaku Sekretaris Jurusan Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.
4. Dr. Hamidah Nayati Utami S.Sos, M.Si selaku Ketua komisi Pembimbing Skripsi.
5. Drs. Mochammad Djudi Mukzam M.Si selaku Anggota komisi Pembimbing Skripsi.

6. Seluruh Dosen Pengajar Ilmu Administrasi Bisnis yang telah memberikan ilmu yang bermanfaat bagi penulis.
7. Pimpinan, staff, dan karyawan pada Auto2000 Sukun Malang yang telah memberikan ijin dan bantuan selama penulis melakukan penelitian.
8. Keluarga tercinta yang begitu tulus memberikan semangat, dorongan dan doa yang bermanfaat bagi penulis.
9. Seluruh teman-teman FIA BISNIS seangkatan 2010 dan teman-teman dari 5KM Community terimakasih atas semangatnya serta doanya yang telah membantu menyelesaikan skripsi ini.

Demi kesempurnaan skripsi ini, saran dan kritik yang sifatnya membangun sangat penulis harapkan. Semoga skripsi ini bermanfaat dan dapat memberikan sumbangan yang berarti bagi pihak yang membutuhkan.

Malang, Januari 2017

Penulis

## DAFTAR ISI

|                                                               |             |
|---------------------------------------------------------------|-------------|
| <b>MOTTO .....</b>                                            | <b>i</b>    |
| <b>TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI .....</b>                        | <b>ii</b>   |
| <b>TANDA PENGESAHAN .....</b>                                 | <b>iii</b>  |
| <b>PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI .....</b>                  | <b>iv</b>   |
| <b>RINGKASAN .....</b>                                        | <b>v</b>    |
| <b>SUMMARY .....</b>                                          | <b>vii</b>  |
| <b>KATA PENGANTAR .....</b>                                   | <b>viii</b> |
| <b>DAFTAR ISI .....</b>                                       | <b>x</b>    |
| <b>DAFTAR TABEL .....</b>                                     | <b>xii</b>  |
| <b>DAFTAR GAMBAR .....</b>                                    | <b>xiii</b> |
| <b>DAFTAR LAMPIRAN .....</b>                                  | <b>xiv</b>  |
| <br><b>BAB I PENDAHULUAN</b>                                  |             |
| A. Latar Belakang .....                                       | 1           |
| B. Rumusan Masalah .....                                      | 7           |
| C. Tujuan Penelitian .....                                    | 8           |
| D. Kontribusi Penelitian .....                                | 8           |
| E. Sistematika Pembahasan .....                               | 8           |
| <br><b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b>                            |             |
| A. Tinjauan Empiris .....                                     | 11          |
| B. Tinjauan Teoritis .....                                    | 15          |
| 1) Budaya Organisasi .....                                    | 15          |
| 1. Pengertian Budaya Organisasi .....                         | 18          |
| 2. Fungsi Budaya Organisasi .....                             | 18          |
| 3. Karakteristik Budaya Organisasi .....                      | 19          |
| 2) Kinerja Karyawan .....                                     | 32          |
| 1. Pengukuran Kinerja Karyawan .....                          | 33          |
| 2. Manfaat Kinerja Karyawan .....                             | 34          |
| 3. Indikator Kinerja .....                                    | 35          |
| 4. Karakteristik dalam Pengukuran Kinerja .....               | 35          |
| 5. Hubungan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan ..... | 36          |
| C. Model Konsep dan Model Hipotesis .....                     | 37          |
| 1) Model Konsep .....                                         | 37          |
| 2) Model Hipotesis .....                                      | 38          |
| <br><b>BAB III METODE PENELITIAN</b>                          |             |
| A. Jenis Penelitian .....                                     | 39          |
| B. Lokasi Penelitian .....                                    | 39          |
| C. Variabel dan Pengukuran .....                              | 40          |
| D. Populasi dan Sampel .....                                  | 46          |

|                                            |    |
|--------------------------------------------|----|
| E. Teknik Pengumpulan Data.....            | 48 |
| F. Uji Validitas dan Uji Reliabilitas..... | 48 |
| 1. Uji Validitas.....                      | 48 |
| 2. Uji Reliabilitas.....                   | 51 |
| G. Sumber Data.....                        | 52 |
| H. Teknik Analisis Data.....               | 53 |

#### **BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

|                                                                            |    |
|----------------------------------------------------------------------------|----|
| A. Gambaran Umum Organisasi.....                                           | 57 |
| 1) Sejarah Organisasi.....                                                 | 57 |
| 2) Logo Organisasi.....                                                    | 58 |
| 3) Visi dan Misi Organisasi.....                                           | 59 |
| 4) Struktur Organisasi dan Uraian Jabatan.....                             | 59 |
| 5) Aktivitas Auto2000.....                                                 | 65 |
| 6) Tujuan Perusahaan.....                                                  | 67 |
| 7) Nilai-Nilai Perusahaan.....                                             | 68 |
| B. Gambaran Umum Responden.....                                            | 70 |
| 1) Responden Berdasarkan Usia.....                                         | 70 |
| 2) Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....                                | 71 |
| C. Gambaran Variabel Yang Diteliti.....                                    | 71 |
| 1) Distribusi Frekuensi Variabel Budaya Organisasi (X).....                | 71 |
| 2) Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja Karyawan (Y).....                 | 81 |
| D. Analisis Regresi Linier Sederhana.....                                  | 85 |
| 1) Persamaan Regresi.....                                                  | 85 |
| 2) Koefisien Determinasi ( $R^2$ ).....                                    | 87 |
| 3) Pengujian Hipotesis.....                                                | 88 |
| E. Pembahasan Hasil Penelitian.....                                        | 89 |
| 1) Pembahasan Analisis Deskriptif.....                                     | 89 |
| 2) Pembahasan Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap<br>Kinerja Karyawan..... | 91 |

#### **BAB V KESIMPULAN DAN SARAN**

|                    |    |
|--------------------|----|
| A. Kesimpulan..... | 95 |
| B. Saran.....      | 96 |

|                            |           |
|----------------------------|-----------|
| <b>DAFTAR PUSTAKA.....</b> | <b>97</b> |
|----------------------------|-----------|

|                      |            |
|----------------------|------------|
| <b>LAMPIRAN.....</b> | <b>100</b> |
|----------------------|------------|

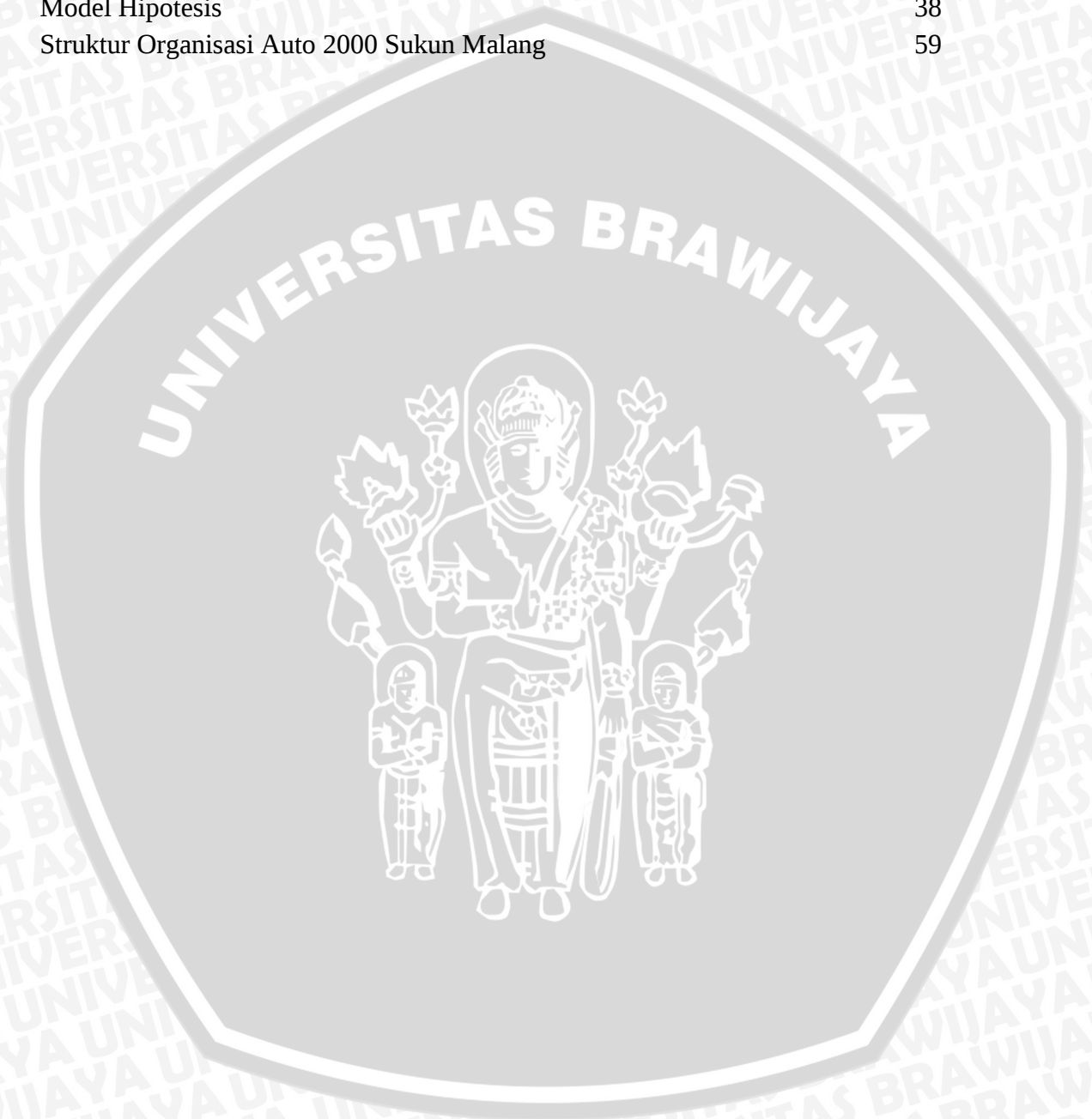
## DAFTAR TABEL

| No. | Judul                                                        | Halaman |
|-----|--------------------------------------------------------------|---------|
| 1.  | Perbandingan Penelitian Terdahulu Dengan Penelitian Sekarang | 14      |
| 2.  | Definisi Operasional Variabel                                | 44      |
| 3.  | Populasi Karyawan PT. Toyota AUTO 2000 Sukun Malang          | 47      |
| 4.  | Uji Validitas Variabel                                       | 50      |
| 5.  | Uji Reliabilitas Variabel                                    | 52      |
| 6.  | Responden Berdasarkan Usia                                   | 70      |
| 7.  | Responden Berdasarkan Jenis Kelamin                          | 71      |
| 8.  | Distribusi Frekuensi Variabel Budaya Organisasi (X)          | 72      |
| 9.  | Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja Karyawan (Y)           | 82      |
| 10. | Persamaan Regresi                                            | 86      |
| 11. | Koefisien Korelasi dan Determinasi                           | 87      |
| 12. | Hasil Uji F/Serempak                                         | 88      |



## DAFTAR GAMBAR

| No. | Judul                                      | Halaman |
|-----|--------------------------------------------|---------|
| 1.  | Model Konsep                               | 37      |
| 2.  | Model Hipotesis                            | 38      |
| 3.  | Struktur Organisasi Auto 2000 Sukun Malang | 59      |



## DAFTAR LAMPIRAN

- | No. | Judul                          |
|-----|--------------------------------|
| 1.  | Kuesioner Penelitian           |
| 2.  | Analisis Deskriptif            |
| 3.  | Uji Validitas dan Reliabilitas |
| 4.  | Regresi Linier Sederhana       |



## BAB I

### PENDAHULUAN

#### A. Latar Belakang

Organisasi adalah suatu entitas sosial yang secara sadar terkoordinasi, memiliki suatu batas yang relative dapat diidentifikasi, dan berfungsi secara *relative continue* (berkesinambungan) untuk mencapai suatu tujuan atau seperangkat tujuan bersama. Hatch (1997:9) bisa menjelaskan juga bahwa organisasi memang dapat didefinisikan dengan berbagai cara seperti bisa melihat struktur sosial, teknologi, kultur, struktur fisik, atau bagian (sub-sistem) dari lingkungan. Namun untuk mudah lebih diingat, unsur yang menentukan dalam organisasi selalu ada 3-P yaitu *Purpose, people*, dan *plan*.

Menurut Achmad Sobirin (2007:1), “Budaya organisasi adalah perilaku-perilaku dan kebiasaan yang diterima sebagai suatu kebenaran oleh semua orang di dalam sebuah organisasi”. Budaya organisasi menjadi suatu acuan tersendiri bagi manusia dalam berinteraksi di dalam organisasi. Jika ada sekelompok orang yang mau bergabung di dalam organisasi mereka akan membawa nilai-nilai dan kepercayaan yang telah diajarkan kepada mereka. Ada delapan karakteristik budaya organisasi menurut Robbins (2003:216) yang dapat menghasilkan gambaran mengenai budaya organisasi. Diantaranya yaitu ;

- a. Inovasi,  
setiap pimpinan akan memberikan peluang bagi karyawannya untuk berkreasi atau memiliki pemikiran baru dalam meningkatkan tujuan dari perusahaan tersebut.

- b. Perhatian Kerincian (Detail), dalam hal melaksanakan pekerjaan karyawan diberikan tuntutan agar selalu lebih teliti untuk melakukan tugas yang sudah diberikan dari masing-masing divisi perusahaan dan mengatasi segala masalah yang timbul didalam perusahaan.
- c. Oreintasi Hasil, dalam hal melaksanakan pekerjaan karyawan diberikan kebebasan demi tercapainya tujuan dan meningkatkan hasil kerja yang telah diperoleh dari metode kerja.
- d. Orientasi Tim, perusahaan dapat memberikan motivasi kepada karyawan terutama kepada tim yang sudah bekerjasama antar karyawan untuk memperoleh hasil yang memuaskan.
- e. Orientasi Orang, perusahaan selalu memberikan dorongan dan peranan yang dibutuhkan karyawan serta diberikan partisipasi yang dapat memuaskan pekerjaan karyawan.
- f. Keagresifan, sejauh mana karyawan diberikan kebebasan untuk berinisiatif serta saling berkompetitif demi kemajuan perusahaan agar tercapainya tujuan.
- g. Stabilitas, sejauh mana perusahaan memberikan kesempatan atau pemikiran berupa usulan dan gagasan agar karyawan bisa merasakan ikut memiliki perusahaan.
- h. Pengambilan Resiko, sejauh mana karyawan melaksanakan pekerjaan dan menanggung resiko dari segala tuntutan yang penuh resiko.

Karyawan merupakan salah satu sumber daya yang menjalankan aktivitas didalam sebuah organisasi. Baik sebagai pembuat rencana atau perencana organisasi, maupun sebagai pelaksana dari kegiatan organisasi tersebut. Tercapai atau tidaknya tujuan organisasi yang telah ditentukan tergantung kepada karyawan yang ada dalam organisasi tersebut. Sebagaimana diketahui tercapai atau tidaknya tujuan dari suatu organisasi sangat tergantung dari keberhasilan pelaksanaan tanggung jawab yang diberikan kepada pelaksana pekerjaan dan kedisiplinan dari orang yang melaksanakan pekerjaan tersebut. Rasa tanggung jawab, disiplin kerja, dan inisiatif kerja seorang karyawan adalah cerminan dari kinerja karyawan itu sendiri.

Kinerja karyawan merupakan suatu perilaku, hasil dan efektivitas organisasi. Perilaku mengacu kepada kegiatan-kegiatan dalam perilaku kerja individu tercermin dari tanggung jawab maupun disiplin diri pegawai tersebut. Keberhasilan suatu organisasi akan tergantung kepada karyawan yang bekerja dalam organisasi tersebut yang tercermin dari kinerja yang dihasilkan oleh seorang karyawan yang artinya rendahnya tanggung jawab dan kedisiplinan seorang karyawan. Kinerja adalah tingkat pencapaian hasil atau pelaksanaan tugas tertentu. Menurut Lawer Fan Porter (dalam Sutrisno, 2010:170) “Kinerja merupakan kesuksesan seseorang dalam melaksanakan tugasnya.” Sedangkan menurut Prawirosentono (1999:88) kinerja didefinisikan “sebagai hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang didalam organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi.” Kinerja sangat penting dimiliki seorang karyawan karena dengan kinerja atau hasil kerja yang baik maka tujuan tercapai dengan baik pula. Namun dibalik itu kinerja yang baik tidak saja mampu dalam bekerja tapi juga mempunyai kemampuan untuk berinteraksi di dalam organisasi. Banyak hal yang didapat dijadikan sebuah patokan untuk melihat seseorang karyawan memiliki kinerja yang bagus atau tidaknya. Namun patokan tersebut harus signifikan, relevan dan komprehensif.

Dalam tercapainya kinerja tentu ada faktor-faktor yang dapat merangsang timbulnya kinerja yang sesuai dengan harapan tersebut. Hal tersebut menurut Sutrisno (2010:188) tidak lepas dari budaya organisasi yang tercermin dari bagaimana karyawan melakukan segala sesuatu yang berhubungan dengan suatu

pekerjaan. Sobirin (2002:7) menyatakan bahwa “budaya organisasi adalah pola keyakinan dan nilai-nilai yang dipahami serta dijiwai (*Shared*) oleh anggota organisasi sehingga pola tersebut memberikan makna tersendiri bagi organisasi bersangkutan dan menjadi dasar aturan berperilaku didalam organisasi.”

Efektivitas organisasi dapat ditingkatkan dengan menciptakan budaya yang kuat, yang dapat digunakan untuk mencapai tujuan organisasi. Menurut Robbins (2003:216), “organisasi yang berbudaya kuat akan mempengaruhi cirri khas tertentu sehingga dapat memberikan daya tarik bagi individu untuk bergabung. Setelah itu, individu dapat berfikir, bertindak dan berperilaku sesuai dengan nilai-nilai organisasi.” Kesesuaian antara budaya organisasi dengan nilai-nilai yang dimiliki oleh anggota organisasi akan menimbulkan kinerja yang baik, sehingga mendorong individu untuk bertahan pada satu perusahaan dan berkarir dalam jangka panjang. Sedangkan Sutrisno (2010:170) mengungkapkan bahwa “budaya yang benar-benar dikelola sebagai alat manajemen akan berpengaruh dan mejadi pendorong bagi karyawan untuk bersikap positif, dedikatif, dan produktif. Nilai-nilai budaya itu tidak tampak, tetapi merupakan kekuatan yang mendorong perilaku untuk menghasilkan efektivitas kinerja karyawan.”

Bahwa budaya yang kuat dapat menghasilkan efek yang sangat mempengaruhi individu dan kinerja, bahkan dalam suatu lingkungan bersaing pengaruh tersebut dapat lebih besar daripada faktor- faktor lain seperti struktur organisasi, alat analisis keuangan, kepemimpinan dan lain –lain. Budaya organisasi yang mudah menyesuaikan dengan perubahan jaman (*adaptif*) adalah yang dapat meningkatkan kinerja. Budaya organisasi yang kuat akan membantu organisasi dalam tumbuh

dan berkembangnya instansi. Pemahaman tentang budaya organisasi perlu ditanamkan sejak dini kepada karyawan. Bila pada waktu permulaan masuk kerja, mereka masuk ke instansi dengan berbagai karakteristik dan harapan yang berbeda – beda, maka melalui training, orientasi dan penyesuaian diri, karyawan akan menyerap budaya organisasi yang kemudian akan berkembang menjadi budaya kelompok, dan akhirnya diserap sebagai budaya pribadi. Bila proses internalisasi budaya organisasi menjadi budaya pribadi telah berhasil, maka karyawan akan merasa identik dengan instansinya, merasa menyatu dan tidak ada halangan untuk mencapai kinerja yang optimal. Ini adalah kondisi yang saling menguntungkan, baik bagi instansi maupun karyawan.

Budaya organisasi di perusahaan PT. Toyota Auto2000 Sukun-Malang mempunyai tujuan untuk menciptakan nilai-nilai saling menghormati, saling percaya, bertanggung jawab, berlaku jujur serta menumbuhkan kreativitas dan inovasi karyawan demi kenyamanan dalam organisasi menuju kinerja yang baik bagi setiap karyawan di organisasi. Dengan budaya tersebut turut mendorong berkembangnya organisasi sampai pada keadaan seperti sekarang ini.

Setiap perusahaan yang ada didunia termasuk indonesia pasti menginginkan karyawan yang dimilikinya bisa produktif dan optimal dalam bekerja. Akan tetapi tidak memungkinkan perusahaan tidak memperhatikan masalah pembentukan budaya organisasi yang tangguh dan nantinya akan menciptakan kinerja karyawan yang konsisten dan produktif. Salah satu perusahaan yang menerapkan budaya organisasi untuk meningkatkan kinerja karyawan tersebut adalah PT. Toyota Auto 2000 Sukun-Malang.

Untuk mengetahui seberapa baik kinerja karyawan apakah telah sesuai dengan budaya organisasi maka perlu diadakan penilaian kinerja. Adapun tujuan-tujuan dari penilaian kinerja menurut Stout (1993:33) “bahwa penilaian kinerja merupakan suatu proses mencatat dan mengukur pencapaian pelaksanaan kegiatan dalam arah pencapaian misi melalui hasil yang ditampilkan berupa produk, jasa, ataupun suatu proses.” Pengukuran kinerja diperlukan untuk mengetahui pencapaian target yang telah ditetapkan. “Pengukuran kinerja merefleksikan filosofi dan kultur dari suatu organisasi serta menggambarkan seberapa baik suatu kinerja yang telah diselesaikan dengan biaya, waktu dan kualitas yang optimal (Tatikonda, 1998:67).”

Dari suatu kegagalan yang paling mencolok dari sistem penilaian kinerja adalah sistem yang sangat sederhana tidak mengakui realitas pekerjaan dan budaya organisasi, seharusnya penilaian kinerja dikaitkan dengan budaya organisasi sehingga dapat digunakan sebagai alat untuk mengungkapkan seberapa baik karyawan berkinerja sesuai dengan budaya organisasi (Stout, 1996:33). Sistem penilaian kinerja dapat membantu menemukan dan merumuskan aspek-aspek penting dari budaya dengan spesifikasi perilaku dan kompetensi yang diperhatikan untuk menyumbang keberhasilan organisasi, unit, kelompok atau posisi. Jadi sistem penilaian seharusnya digunakan sebagai alat untuk mengungkapkan, mempengaruhi dan memperkuat budaya organisasi.

PT. Toyota Auto2000 telah mencapai prestasi yang diperlukan kinerja karyawan yang tinggi, dan disinilah budaya organisasi memiliki peranan yang sangat penting dalam mempengaruhi kinerja karyawan. Budaya organisasi

memberikan suatu motivasi yang luar biasa terhadap karyawannya untuk memberikan kemampuan terbaiknya dalam memanfaatkan kesempatan yang diberikan organisasi kepada karyawan untuk terus meningkatkan kinerjanya dan memperoleh prestasi yang gemilang.

Berdasarkan uraian latar belakang yang telah dipaparkan tersebut, maka penulis tertarik untuk mengetahui bagaimana kondisi budaya organisasi dan kinerja, seberapa besar pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dalam usaha mencapai tujuan organisasi. Sejalan dengan itu penulis mengambil judul skripsi **“Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Perusahaan PT. TOYOTA AUTO2000 Cabang SUKUN Malang)”**.

## **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan pada latar belakang yang dipaparkan sebelumnya maka, permasalahan dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana deskripsi variabel budaya organisasi dan kinerja karyawan?
2. Apakah variabel budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan?

### C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian adalah :

1. Untuk mendeskripsi variabel budaya organisasi dan kinerja karyawan.
2. Untuk menganalisis dan menjelaskan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

### D. Kontribusi Penelitian

1. Akademis
  - a. Sebagai bahan tambahan penelitian dengan kajian yang lebih mendalam tentang objek yang sama tetapi di dalam ruang lingkup yang berbeda.
  - b. Diharapkan hasil penelitian ini dapat memberikan manfaat, wawasan dan pengalaman bagi mahasiswa FIA konsentrasi MSDM.

2. Praktis

Semoga hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan masukan / informasi yang bermanfaat bagi perusahaan dan dapat mengambil kebijakan di masa mendatang.

### E. Sistematika Pembahasan

Penulisan skripsi ini terdiri atas 5 bab, yang bertujuan untuk mempermudah berbagai pihak yang ingin memperoleh informasi maupun gambaran tentang penelitian ini. Sistematika penyajian bab tersebut adalah sebagai berikut:

**BAB I : PENDAHULUAN**

Bab ini mengemukakan tentang latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan, dan kontribusi penelitian serta sistematika pembahasan.

**BAB II : TINJAUAN PUSTAKA**

Tinjauan Pustaka ini menguraikan penelitian terdahulu tentang teori-teori yang berkaitan dengan penelitian. Teori budaya organisasi meliputi definisi budaya, budaya organisasi, timbulnya budaya organisasi, unsur-unsur budaya organisasi, tingkatan-tingkatan budaya organisasi karakteristik budaya organisasi dan kinerja karyawan.

**BAB III : METODE PENELITIAN**

Metode Penelitian menjelaskan tentang Penelitian, Jenis Penelitian, Lokasi Penelitian, Variabel dan Pengukuran, Populasi dan Sampel, Teknik Pengumpulan Data, Uji Validitas dan Reabilitas, Sumber Data, Teknik Analisa Data.

**BAB IV : HASIL DAN PEMBAHASAN**

Bab ini membahas hasil serta pembahasan dari penelitian yang telah dilakukan. Hasil penelitian yang ditampilkan meliputi penyajian data yang berkaitan dengan permasalahan yang diuraikan. Selain itu juga mengenai analisis data dan interpretasinya.

**BAB V : PENUTUP**

Bab ini berisi kesimpulan dari permasalahan yang diteliti dan juga disertai saran-saran yang berkaitan dengan permasalahan dalam penelitian.



## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### A. Tinjauan Empiris

Penelitian terdahulu terdiri dari tinjauan empiris :

##### 1. Lina Etika Surya Putri (2010)

Dalam jurnal penelitiannya yang berjudul “Pengaruh Budaya Organisasi dalam meningkatkan Kinerja (PT. ASG Karangploso Malang)”. Variabel penelitiannya adalah variabel Nilai Terminal ( $X_1$ ) dan Nilai Instrumental ( $X_2$ ) terdapat Kinerja Karyawan (Y) secara simultan terbukti atau dapat diterima. Hal ini dapat dilihat dari hasil analisis inferensial dengan menggunakan analisis regresi berganda yang menunjukkan nilai signifikansi F yaitu  $0.000 < 0.05$  (alpha) dan nilai *adjusted R square* yaitu sebesar 0.574. Hal ini menunjukkan bahwa kontribusi variabel Budaya Organisasi adalah sebesar 57.4% dan sisanya sebesar 42.6% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Dalam penelitian ini, nilai R (Koefisien Korelasi) sebesar 0.765 menunjukkan bahwa ada hubungan korelasi yang kuat antara variabel Nilai Terminal ( $X_1$ ) dan Nilai Instrumental ( $X_2$ ) dengan Kinerja Karyawan (Y). Demikian dapat disimpulkan bahwa Budaya Organisasi yang terdiri dari variabel Nilai Terminal ( $X_1$ ) dan Nilai Instrumental ( $X_2$ ) jika secara bersama-sama (simultan) ditingkatkan implementasinya maka akan meningkat pula Kinerja

Karyawan (Y). Demikian pula sebaliknya, apabila penerapan Budaya Organisasi diturunkan maka akan menurunkan pula Kinerja Karyawan.

## 2. **Addini Zea Permatasari (2011)**

Dalam jurnal penelitiannya yang berjudul “Pengaruh Budaya Kerja Dalam Meningkatkan Kinerja karyawan (PT.BCA Tbk KCP Kawi)”. Variabel penelitiannya adalah budaya kerja itu adalah sikap terhadap pekerjaan yang tertanam dari karyawan PT. BCA Tbk KCP Kawi adalah sikap profesionalisme dan kerja sama yang baik antar karyawan. Kedua sikap tersebut sudah menjadi jati diri dari karyawan PT. BCA Tbk KCP Kawi. Akan tetapi penerapan disiplin sudah terlaksana dengan baik, baik itu disiplin dalam berpakaian maupun disiplin dalam hal jam kerja. Dalam memanfaatkan jam kerjanya PT. BCA Tbk KCP Kawi melaksanakan berbagai program setiap harinya, berbagai program tersebut sudah berjalan dengan baik dan efektif.

Kemampuan kinerja karyawan untuk meningkatkan kemampuan serta diskusi. Sehingga dapat disimpulkan bahwa kemampuan karyawan sudah cukup memadai sesuai dengan kebutuhan. Tujuan Perusahaan memberikan pelayanan yang optimal terhadap nasabah. Berdasarkan data di lapangan bahwa nasabah cukup puas terhadap pelayanan PT. BCA Tbk KCP Kawi, dengan demikian bahwa tujuan perusahaan dengan memberikan pelayanan yang optimal telah berhasil dicapai. Interaksi antara kemampuan karyawan dan tujuan perusahaan. Memberikan pelayanan yang optimal terhadap

nasabah bisa diwujudkan melalui kemampuan karyawan yang mumpuni dengan menerapkan metode *SMART*.

### 3. Koko Herawan Budiono (2014)

Dalam jurnal penelitiannya yang berjudul “Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kinerja Karyawan (PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Kantor Cabang Kota Malang Kawi)”. Variabel penelitiannya adalah **Variabel** Budaya Organisasi (X) dengan jawaban setuju. Hasilnya berada pada daerah positif (kuat) sebesar 4,10 yang berarti bahwa penerapan Budaya Organisasi di PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Kantor Cabang Kota Malang Kawi sudah dikatakan baik. Berdasarkan kuesioner yang telah disebarkan kepada karyawan PT. BRI (Persero) Kantor Cabang Kota Malang Kawi, diperoleh jawaban dengan skor rata-rata untuk Variabel Kepuasan Kerja (Y) sebesar 4,01. Skor tersebut dalam kategori setuju. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan puas dengan indikator kepuasan kerja yang terdiri dari pekerjaan, imbalan, promosi. Supervisi dan juga rekan diperusahaan. Berdasarkan pada perhitungan analisis regresi linier sederhana, dapat diketahui dari persamaan regresi, besarnya kontribusi Variabel Bebas terhadap variabel Terikat, yaitu Budaya Organisasi sebesar 0,608. Dari analisis koefisien Korelasi dan determinasi diperoleh hasil  $R^2$  sebesar 0,420 yang artinya Kepuasan Kerja dipengaruhi oleh Budaya Organisasi sebesar 42%. Sehingga dapat disimpulkan bahwa pengujian terhadap hipotesis yang menyatakan bahwa adanya pengaruh Variabel Budaya Organisasi terhadap Variabel Kepuasan Kerja karyawan dapat diterima.

Tabel 2.1

Perbandingan Penelitian Terdahulu dengan Penelitian Sekarang

| Nama dan Lokasi Peneliti                                                      | Judul Penelitian dan Tahun                                           | Variabel                                                                                       | Metode Analisis                                                                     | Hasil Penelitian                                                                                                                                                            |
|-------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Lina Etika Surya Putri (PT. ASG Karangploso Malang)                           | Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja (2010)            | Variabel Bebas:<br>Budaya Organisasi (X)<br>Variabel Terikat:<br>Kepuasan Kerja (Y)            | Analisis data menggunakan analisis inferensial dan analisis regresi linier berganda | Adanya pengaruh signifikan antara budaya organisasi terhadap kepuasan kerja pada karyawan PT. ASG Karangploso Malang.                                                       |
| Addini Zea Permatasari (PT.BCA Tbk KCP Kawi)                                  | Pengaruh Budaya Organisasi Dalam Meningkatkan Kinerja (2011)         | Variabel Bebas:<br>Budaya Organisasi (X)<br>Variabel Terikat:<br>Kinerja (Y)                   | Analisis data menggunakan analisis deskriptif dan analisis regresi linier berganda  | Berdasarkan hasil analisis regresi linier berganda dapat disimpulkan bahwa variabel bebas (budaya organisasi) memiliki hasil yang dapat meningkatkan kinerja perusahaan.    |
| Koko Herawan Budiono (PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Cabang Malang-Kawi) | Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kinerja Karyawan (2014) | Variabel Bebas:<br>Budaya Organisasi (X)<br>Variabel Terikat:<br>Kepuasan Kinerja Karyawan (Y) | Analisis data menggunakan analisis deskriptif dan analisis regresi linier sederhana | Kesimpulan bahwa pengujian terhadap hipotesis yang menyatakan bahwa adanya pengaruh Variabel Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja karyawan dapat diterima dengan baik. |
| Rendy Wiratama Tartika                                                        | Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap                                  | Variabel Bebas:<br>Budaya Organisasi (X)                                                       | Analisis data menggunakan analisis deskriptif dan                                   | Hasil analisis regresi linier sederhana diperoleh variabel bebas mempunyai pengaruh                                                                                         |

|  |                         |                                           |                                   |                                                                           |
|--|-------------------------|-------------------------------------------|-----------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|
|  | Kinerja Karyawan (2016) | Variabel Terikat:<br>Kinerja Karyawan (Y) | analisis regresi linier sederhana | yang signifikan secara simultan (bersama-sama) terhadap kinerja karyawan. |
|--|-------------------------|-------------------------------------------|-----------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|

**Sumber: Data Primer Diolah, 2016**

## **B. Tinjauan Teoritis**

### **1) Budaya Organisasi**

#### **1. Pengertian Budaya Organisasi**

Menurut Achmad Sobirin (2007:1), Budaya organisasi adalah perilaku-perilaku dan kebiasaan yang diterima sebagai suatu kebenaran oleh semua orang di dalam sebuah organisasi. Budaya organisasi menjadi suatu acuan tersendiri bagi manusia dalam berinteraksi di dalam organisasi. Jika ada sekelompok orang yang mau bergabung di dalam organisasi mereka akan membawa nilai-nilai dan kepercayaan yang telah diajarkan kepada mereka.

Budaya organisasi dapat membantu kinerja karyawan, karena menciptakan suatu motivasi yang luar biasa bagi karyawan untuk memberikan kemampuan terbaiknya dalam memberikan kesempatan yang diperoleh dari organisasinya. Menurut Barney dalam Lado & Wilson (1994:57), “nilai-nilai yang dianut bersama membuat karyawan merasa nyaman bekerja, memiliki komitmen dan kesetiaan serta membuat karyawan berusaha lebih keras dalam meningkatkan kinerja dan kepuasan kerja dalam mempertahankan keunggulan yang kompetitif.”

Persepsi karyawan mengenai kenyataan terhadap budaya organisasinya menjadi dasar karyawan berperilaku. Suatu tanggapan yang berupa dukungan pada karakteristik budaya organisasi yang mempengaruhi kinerja karyawan Robbins (2003:525) menyatakan bahwa:

Dalam rangka mewujudkan budaya organisasi, maka diperlukan adanya dukungan dan partisipasi dari semua anggota yang ada dalam lingkup organisasi tersebut. Para karyawan membentuk persepsi keseluruhan berdasarkan karakteristik budaya organisasi yang antara lain inovasi, pengambilan resiko, orientasi hasil, orientasi orang, orientasi tim, perhatian yang rinci, stabilitas dan keagresifan.

Menurut Hasibuan dalam Sujak dan Sutiadi (2003:6) mengemukakan bahwa “kinerja merupakan suatu hasil kerja yang dicapai seorang dalam melaksanakan tugas-tugasnya yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan pengalaman, dan kesungguhan serta waktu, kinerja merupakan gabungan dari tiga factor yaitu kemampuan dan minat seorang pekerja, penerimaan atas penjelasan delegasi tugas dan peran serta tingkat motivasi seorang pekerja. Semakin tinggi faktor di atas semakin besar kinerja karyawan.”

Budaya organisasi dalam sebuah organisasi biasanya dikaitkan dengan nilai, norma, sikap dan etika kerja yang dipegang bersama oleh setiap komponen organisasi. Unsur-unsur ini menjadi dasar untuk mengawasi perilaku karyawan, cara mereka berfikir, kerja sama dan berinteraksi dengan lingkungannya. Jika budaya organisasi memiliki kinerja yang baik, maka akan dapat meningkatkan kinerja karyawan dan dapat menyumbang keberhasilan kepada perusahaan.

Budaya organisasi dianggap sebagai sesuatu yang abstrak dan sukar dipahami, akan tetapi budaya organisasi mempunyai serangkaian karakteristik penting yang menjadi nilai bagi suatu organisasi. “Budaya organisasi yang kuat dapat memberikan suatu pemahaman yang jelas bagi karyawannya dari tugas-tugas yang diberikan oleh organisasi serta mempunyai pengaruh yang besar terhadap perilaku anggota-anggotanya karena tingginya tingkat

kebersamaan” (Robbins, 1996:292). Dengan adanya budaya organisasi yang sehat dan kuat maka akan termotivasilah semangat kerja untuk menyelesaikan setiap tugas yang diberikan dengan baik dan memberikan dampak positif bagi perusahaan. Apabila karyawan diberikan pemahaman tentang budaya organisasi, maka setiap karyawan akan termotivasi semangat kerjanya untuk menyelesaikan setiap tugasnya dengan baik. Karena ada beberapa tipe karyawan dimana dalam kehidupan sehari-harinya memiliki budaya yang berbeda dengan budaya organisasi yang mereka temukan dalam bekerja. Dan tidak menutup kemungkinan adanya bagian dari budaya organisasi yang tidak sesuai dengan kebiasaan lingkungan sehari-harinya. Hal ini sedikit banyak menjadi masalah, karena menyangkut bagaimana usaha karyawan itu untuk biasa beradaptasi dengan lingkungan atau budaya baru yang belum pernah mereka temukan sebelumnya, dan pada akhirnya mereka dengan terpaksa menyesuaikan diri karena faktor tuntutan kerja.

“Budaya organisasi adalah pola asumsi dasar yang ditemukan atau dikembangkan oleh suatu kelompok orang yang selagi belajar menyelesaikan masalah-masalah, menyesuaikan diri dengan lingkungan eksternal dan berintegrasi dengan lingkungan internal” (Schein, 1985:55). Asumsi dasar tersebut telah terbukti dapat diterapkan dengan baik untuk menyelesaikan masalah yang dihadapinya dan dianggap valid. Oleh karena itu, hal tersebut diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang tepat untuk mempersepsikan, berpikir dan memiliki pemahaman yang kuat dalam hubungan problem tersebut. Hal tersebut merupakan salah satu dari kunci untuk memperoleh kinerja yang optimal sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan guna mencapai tujuan organisasi.

Menurut Robbins (2001:247) “budaya organisasi adalah sistem nilai bersama dalam suatu organisasi yang menentukan tingkat upaya anggota dalam melakukan kegiatan untuk mencapai tujuan organisasi.” Bahwa budaya organisasi merupakan kumpulan kepercayaan, harapan, dan nilai-nilai yang dianut bersama oleh anggota organisasi dan diwariskan dari satu generasi kegenerasi berikutnya. Budaya organisasi memiliki peran untuk mengubah sikap dan juga perilaku

sumber daya manusia atau karyawan yang ada agar dapat meningkatkan produktivitas kerja untuk menghadapi berbagai tantangan dimasa yang akan datang. Manfaat budaya organisasi adalah meningkatkan jiwa gotong royong, meningkatkan kebersamaan, saling terbuka satu sama lain, membangun komunikasi yang lebih baik, meningkatkan produktivitas kerja, dan tanggap dengan perkembangan dunia luar.

## 2. Fungsi Budaya Organisasi

Menurut Pabundu (2006:14) menyatakan bahwa terdapat 10 fungsi utama budaya organisasi yaitu:

- 1) Sebagai Pembatas pembeda terhadap lingkungan, organisasi maupun kelompok lain. Batas pembeda ini karena adanya identitas tertentu yang dimiliki organisasi atau kelompok lain.
- 2) Sebagai perekat bagi anggota organisasi dalam suatu organisasi. Hal ini merupakan bagain dari komitmen kolektif dari anggota organisasi.
- 3) Mempromosikan stabilitas sistem sosial. Hal ini tergambarkan dimana lingkungan kerja dirasakan positif, mendukung, dan konflik serta perubahan diatur secara efektif.
- 4) Sebagai mekanisme dalam memadu dan membentuk sikap serta perilaku anggota-anggota organisasi.
- 5) Sebagai integrator, budaya organisasi dapat dijadikan integrator karena sub-sub budaya baru. Kondisi seperti ini biasanya dialami oleh adanya perusahaan-perusahaan besar diman setiap unit terdapat sub budaya baru.

- 6) Membentuk perilaku bagi anggota-anggota organisasi. Dimaksudkan agar anggota-anggota organisasi dapat memahami bagaimana mencapai suatu tujuan organisasi.
- 7) Sebagai saran untuk menyelesaikan masalah-masalah pokok organisasi. Budaya organisasi diharapkan dapat mengatasi masalah adaptasi terhadap lingkungan eksternal dan masalah integrasi internal.
- 8) Sebagai acuan dalam menyusun perencanaan pemasaran, segmentasi pasar, penentuan positioning yang akan dikuasai perusahaan tersebut.
- 9) Sebagai alat komunikasi, budaya organisasi dapat berfungsi sebagai alat komunikasi antara atasan dan bawahan atau sebaliknya, serta antar anggota organisasi.
- 10) Sebagai Penghambat Berinovasi, budaya organisasi bisa menjadi penghambat dalam berinovasi.

### 3. Karakteristik Budaya Organisasi

Robbins (2003:216) menyatakan ada 8 karakteristik yang apabila dicampur dan dicocokkan, akan menjadi budaya organisasi. Kedelapan karakteristik budaya organisasi tersebut :

#### a) Inovasi

Inovasi adalah sesuatu yang baru diciptakan dan berbeda dari yang sebelumnya atau mengenai hal-hal yang belum terwujudkan, (Robbins (2003:216). Jadi disimpulkan bahwa inovasi adalah sebuah proses kreativitas dalam melakukan hal-hal yang baru dan berbeda dari yang sudah ada. Sedangkan kemampuan inovatif adalah seorang wirausaha yang dapat membuat proses mengubahnya peluang menjadi suatu gagasan dan ide-ide yang dapat dijual.

Faktor-faktor pendukung keberhasilan inovasi adalah:

1. Inovasi harus berorientasi pasar.

Banyak inovasi yang sekedar memecahkan masalah secara kreatif tetapi tidak mempunyai keunggulan bersaing dipasaran. Untuk itu perlu diperhatikan hubungan inovasi dengan kebutuhan pasar yang di dlamnya terdapat 5C, yaitu *Competitor* (Pesaing), *Competition* (Persaingan), *Change of Competition* (Perubahan Persaingan), *Change Driver* (Penentuan Arah Perubahan), dan *Customer Behavior* (Perilaku Konsumen).

Suatu pasar mengalami perubahan disebabkan oleh factor-faktor berikut:

- a. Perubahan Teknologi
- b. Perubahan Ekonomi
- c. Perubahan Perilaku Sosial dan Budaya
- d. Perubahan Iklim Dunia
- e. Perubahan Peraturan Pemerintahan

2. Inovasi harus mampu meningkatkan nilai tambah perusahaan.

Suatu inovasi mampu meningkatkan nilai tambah perusahaan apabila memenuhi hal-hal berikut:

- a. Terdapat unsur efisiensi dan efektifitas dalam suatu inovasi, sehingga tidak akan mempunyai arti atau dampak yang berarti kemajuan perusahaan.
- b. Inovasi harus sejalan dengan visi dan misi perusahaan, hal ini dilakukan agar tidak menyimpang dari arah pertumbuhan usaha (*Contra Productive*).

- c. Inovasi harus bisa ditingkatkan lagi, sehingga terjadi inovasi yang berkelanjutan (*Continuous Improvement*) hingga perusahaan tumbuh menjadi lebih baik dan lebih berkembang.

Jenis kemampuan berinovasi :

1. Invensi (Penemuan) yaitu Penemuan produk atau jasa yang benar-benar baru.
2. Ekstensi (Pengembangan) yaitu pemenaftn baru atau penerapan lain pada produk, jasa atau proses yang telah ada.
3. Duplikasi (Pengadaan), yaitu replikasi atas konsep yang telah ada.
4. Sintesis, yaitu kombinasi dari konsep atau factor-faktor yang telah ada dalam penggunaan formulasi baru.

Prinsip-prinsip Inovasi :

1. Prinsip keharusan meliputi: keharusan menganalisis peluang, keharusan memperluas wawasan, keharusan untuk brtindak efektif, keharusan untuk tidak berpikir muluk.
2. Prinsip Larangan meliputi: larangan untuk berlagak pintar, larangan untuk rakus, larangan untuk berpikir terlalu jauh kedepan.

Berikut hal-hal yang dapat mengembangkan cara berpikir inovatif :

1. Membiasakan memiliki mimpi.
2. Memperkaya ide.
3. Membiasakan diri menerima perbedaan perubahan.
4. Menumbuhkan sikap empati.
5. Merupakan kemampuan inovatif.

**b) Perhatian Yang Rinci (Detail)**

Perhatian Kerincian adalah sejauh mana para karyawan perusahaan dapat diharapkan untuk memperhatikan presisi (Kecermatan), analisis dan perhatian kepada rincian. Seperti dituntut selalu teliti untuk mendapatkan hasil yang optimal, selalu tanggap terhadap masalah, dan dapat mengatasi setiap masalah yang timbul.

**c) Orientasi Hasil**

Orientasi Hasil adalah suatu manajemen yang memfokuskan pada hasil bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk hasil itu. Seperti halnya pemberian kebebasan demi mencapai tujuan, mengorientasikan pada hasil yang diperoleh dari metode kerja, dan meningkatkan hasil kerja. Atau hasil yang dapat diartikan sebagai kemampuan-kemampuan yang dimiliki oleh karyawan setelah menerima pengalaman kerja contohnya dapat ilmu pengetahuan selama kerja, dapat keterampilan dalam bekerja, memiliki sikap bekerja yang bagus.

Orientasi pada proses atau hasil, tergantung siapa yang melakukannya dan siapa yang meminta. Ada beberapa orang yang berorientasi pada hasil, namun juga orang yang menganggap proses itu lebih penting daripada sekedar hasil.

Pada pekerjaan, mungkin lebih banyak orang yang berorientasi kepada hasil. Yang penting selesai dan sesuai permintaan. Ini bisa jadi disebabkan karena pekerjaan orang itu ditarget. Hasilnya harus sesuai dengan target yang diberikan. Apalagi yang memberi tugas tersebut tidak mendefinisikan dengan pasti spesifikasi proses kerjanya. Namun jika memang pekerjaan itu menurut hasil yang

sesuai dengan target, tidak bisa juga kita mengandalkan prosesnya. Percuma kalau prosesnya berjalan dengan sempurna namun jika hasilnya tidak memenuhi target yang diberikan. *You are paid to achieve the target.*

Namun, tidak selamanya hasil itu yang paling utama. Terkadang kita mendapat lebih banyak manfaat dari melakukan proses pekerjaan itu daripada hasil yang didapat. Bahkan, terkadang hasilnya sama sekali tidak memuaskan: nol besar. Hasil yang nol besar atau bahkan minus ini belum berarti kita rugi. Bisa jadi dari proses pekerjaan tersebut ada banyak hal yang bisa kita ambil, baik secara moril maupun materil.

Bisa jadi, sebuah contoh perusahaan yang sudah dilakukannya setelah selama 3 tahun mengalami jalan buntu. Segala pengorbanan dan usaha yang dilakukan berakhir sia-sia. Gagal tanpa hasil, kerugian besar jika dilihat dari sudut pandang hasil. Namun jika meilihat dari sudut pandang proses, tentu sedikit atau banyak aka nada hal-hal kecil yang tidak kita sadari sebagai sebuah “produk” dari sekian banyak riset-riset kecil yang ada di dalam program riset besar tersebut. Tinggal bagaimana kita menyikapi “produk” dan memanfaatkannya. Bahkan definisi gagal tersebut bias saja relative. Mungkin gagal tersebut karena tidak sesuai dengan target yang ditetapkan pada awal. Namun, bisa jadi hal tersebut tidak sesuai dengan target yang ditetapkan pada awal. Namun, bisa jadi hal tersebut tidak gagal jika dilakukan di lain waktu. Seperti jika anda menjual produk yang terlalu canggih yang belum bias diterima pasar saat ini, namun produk serupa akan meledak dipasaran beberapa tahun kedepan.

Tak selamanya kita harus berorientasi pada hasil, ataupun pada proses saja. Tentu saja alangkah baiknya jika kita bias mendapat manfaat dari prosesnya dan hasilnya juga.

**d) Orientasi Orang (Orientasi Karyawan)**

Dari sekian banyak kejadian yang ada tidak sedikit fenomena itu muncul di suatu organisasi apakah di pemerintahan atau di dunia bisnis. Kita tidak bisa memastikan asumsi semua karakter orang itu sama. Setiap dari mereka memiliki keunikan masing-masing. Dari tinjauan perilaku seseorang, dalam hal ini bawahan, maka paling tidak ada tiga kombinasi sikap terhadap atasan. Apakah eksistensinya sebagai bawahan berorientasi pada jabatan atasannya, personalia atasan, dan atau berorientasi pada semuanya dengan seimbang.

Arti dari orientasi orang atau karyawan adalah suatu program yang dibuat dalam perusahaan yang bertujuan untuk memperkenalkan karyawan baru pada pekerjaan perusahaan tempatnya bekerja, bagaimana kedudukan / peranan karyawan, organisasi dan karyawan lain, kehidupan sosial, budaya, dan lingkungan di sekitar tempat kerja, Robbins (2003:216). Tujuan orientasi orang (karyawan) adalah untuk membantu karyawan dapat bekerja dengan baik, sehingga dapat meningkatkan produktivitas kerjanya, dan pada akhirnya akan mendukung pencapaian tujuan perusahaan. Pada umumnya karyawan baru akan merasa sedikit was-was atau gugup selama hari-hari pertama kerja. Manfaat program orientasi karyawan baru yang paling utama adalah agar mereka dapat menyesuaikan diri dengan lingkungan kerjanya yang baru.

Tahapan Orientasi Orang (Karyawan) baru antara lain sebagai berikut :

1. Memperkenalkan karyawan baru pada unit kerjanya sendiri sampai unit kerja besarnya maupun unit-unit kerja terkait lainnya. Tujuan antara lain untuk memberikan ketenangan dan kenyamanan pada karyawan agar merasa diterima di lingkungannya. Hal ini tentunya akan memudahkan mereka untuk bertanya jika ada hal-hal yang tidak jelas, bahkan membina kerja sama dengan karyawan yang lain dalam rangka menjalankan tugasnya.
2. Menjelaskan profil perusahaan secara lengkap mencakup visi, misi, nilai-nilai, struktur organisasi dan budaya organisasi. Tujuannya adalah agar karyawan baru tersebut lebih mengenali perusahaan tersebut dan pada akhirnya akan membantu membangkitkan motivasi dan kemampuannya dalam mendukung tujuan dan target perusahaan.
3. Mensosialisasikan kebijakan perusahaan, mulai dari kebijakan yang terkait dengan SDM seperti *reward* (Penghargaan), Hubungan Kepegawaian, Karir, *Training* (Pelatihan), Penilaian Pegawai, sampai *Termination* (Pemberhentian). Termasuk juga tentang kode etik dan peraturan perusahaan.
4. Membuka jalur komunikasi. Tujuannya mempermudah karyawan baru menyampaikan aspirasi maupun pertanyaan-pertanyaannya. Jalur komunikasi ini biasa berupa komunikasi melalui tatap muka seperti meeting rutin, juga jalur komunikasi seperti email dan telepon.
5. Melakukan Pengawasan. Pada awal bekerja, karyawan baru tentu sudah disosialisasikan target kerja yang harus dicapai. Untuk itu perlu dilakukannya

pengawasan rutin akan hasil kerjanya, dengan tujuan untuk membantu karyawan tersebut untuk meningkatkan kinerjanya. Jika ada kekurangan, dapat disampaikan hal-hal yang perlu dilakukan untuk menanggulangi masalah kekurangan tersebut. Jika yang bersangkutan berhasil mencapai target yang lebih, maka dapat ditingkatkan lagi target kerjanya.

**e) Orientasi Tim**

Tim adalah sekumpulan orang berakal yang terdiri atas dua, lima, hingga dua puluh orang dan memenuhi syarat terpenuhinya kesepakatan hingga membentuk sinergi antar pelbagai aktivitas yang dilakukan anggotanya. Jadi perilaku anggota tim harus mencerminkan keserasian yang menunjukkan bahwa setiap anggota bertindak dalam bingkai dan sesuai dengan sekumpulan prinsip atau tujuan bersama.

Jenis-jenis Tim :

**1. Kelompok Pasif**

Kumpulan individu-individu yang cenderung tanpa mempunyai hubungan yang jelas, masing-masing anggota mempunyai tujuan dan keinginan sendiri-sendiri. Orientasi anggota sangat individual. Kurang adanya kesadaran sebagai anggota kelompok, mudah timbul kecurigaan satu dengan lainnya. Terjadinya kelompok hanya didorong oleh kesukarelaan ataupun paksaan. Kelompok tidak memiliki ukuran pencapaian hasil kerja sama yang jelas. Mudah timbul ras saling menyalahkan diantara anggota. Keterikatan antar anggota kelompok bersifat sementara, mudah sekali berubah-ubah.

Dalam melakukan kegiatan lebih pada sama-sama bekerja, bukan bekerjasama.

## 2. Kelompok Dinamis

Kumpulan individu-individu yang mempunyai hubungan tertentu yang membuat mereka saling bergantung satu sama lain dalam ukuran-ukuran yang bermakna atau dengan kata lain memiliki hubungan tertentu yang bermakna. Sekumpulan individu dikatakan sebagai kelompok apabila memiliki kualifikasi sebagai berikut:

- a. Keanggotaan yang jelas, teridentifikasi melalui nama atau identifikasi lainnya.
- b. Adanya kesadaran kelompok sebagai anggota atau memiliki kesatuan persepsi.
- c. Suatu perasaan mengenai adanya kesamaan tujuan atau sasaran.
- d. Saling ketergantungan dalam upaya pemenuhan kebutuhan untuk mencapai tujuan.
- e. Saling interaksi, berkomunikasi untuk bereaksi terhadap anggota lainnya.
- f. Merupakan satu kesatuan organisasi yang tunggal dalam mencapai tujuan kelompok dengan terbentuk struktur kelompok.

## 3. Kelompok Efektif

Inilah jenis kelompok pada tingkat lanjut, yaitu berkumpulnya sekelompok orang yang di dasari oleh ras kekompakkan, orientasi pada kesamaan tujuan yang berkualitas unggul, dibatasi oleh nilai-nilai perilaku yang jelas, sistematis, dan mengikat serta semua anggota mempunyai kualitas.

Empat komponen kerja tim tersebut dirumuskan dalam istilah *TEAM*, yaitu *Togetherness, Emphaty, Appreciate, and Motivation*. Mengarahkan tim anda anda menuju tahap *Next level* berarti membangun sebuah tim yang:

- 1) Merupakan sekumpulan orang berkeahlian tinggi dan interaktif yang menggunakan ide dan motivasi dari semua anggota tim.
- 2) Menggunakan penyebaran informasi untuk membangun tingkat kepercayaan dan tanggung jawab yang tinggi.
- 3) Menggunakan batasan yang jelas untuk menciptakan kebebasan dan tanggung jawab untuk menyelesaikan tugas secara efisien.
- 4) Secara efektif menggunakan waktu dan bakat anggota dan pemimpin timnya.
- 5) Menggunakan keahlian pengelolaan diri untuk membuat keputusan tim dan menciptakan hasil yang luar biasa bagi tim, anggotanya, dan organisasinya.

**f) Keagresifan**

Menurut Baron dan Richardson (1994:20), “keagresifan adalah apa jua bentuk tindakan dan perlakuan yang bertujuan untuk menyebabkan kecederaan ke atas benda hidup dan bermotivasi untuk mengelakkan diri daripada mengalami kecederaan.”

Menurut Wann (1997:5), “keagresifan adalah satu tindakan yang bertujuan untuk mengakibatkan kecederaan secara fizikal, verbal atau psikologi ke atas seseorang yang bermotivasi untuk mengelakkan diri daripada dicerderakan.”

Keagresifan terbahagi kepada tiga jenis iaitu:

1. Keagresifan ketara (*hostile*)

Merujuk kepada tindakan agresif yang berpuncak daripada perasaan marah dengan tujuan untuk mencederakan individu lain serta niat untuk melihat individu tersebut mengalami kesakitan atau kecederaan, ganjarannya adalah dengan melihatnya cedera dengan tindakan tersebut.

2. Keagresifan instrumental

Merujuk kepada sesuatu tindakan dengan niat mencederakan atlet lain dengan tujuan kecederaan atlet tersebut akan memberi faedah kepada pasukannya. Tindakan tersebut dianggap 'instrumental' bagi mencapai matlamat pasukannya.

3. Keagresifan asertif

- a. Tindakan keagresifan asertif kebiasaannya kita lihat sebagai taktikal sebuah pasukan.
- b. Namun ia seringkali disalah erti sebagai mencederakan dengan niat. Contohnya, tackle dalam permainan ragbi.
- c. Penggunaan istilah asertif jarang digunakan dalam konteks sukan.
- d. Jika berlaku sebarang kecederaan semasa tindakan asertif ini, ia tidak dikira sebagai agresif yang melampau kerana terdapat sukan yang dibenarkan bagi tindakan agresif ini. Contohnya ragbi.

**g) Stabilitas**

Stabilitas adalah kemampuan yang dimiliki suatu organisasi, populasi, komunitas, atau ekosistem untuk menghidupi dirinya sendiri atau meredam sejumlah gangguan maupun tekanan dari luar. Stabilitas dalam suatu sistem secara tidak langsung merupakan struktur pertahanan yang berlangsung terus, dari waktu ke waktu. Stabilitas bertahan hanya karena perubahan yang sifatnya tetap. Ada dua system di dalam kehidupan, yaitu sistem terbuka dan sistem tertutup. Pada sistem tertutup, misalnya di bumi, energi, tidak termasuk materi, dipertukarkan di antara sistem dalam bumi dan lingkungan; sedangkan dalam system terbuka, materi dan energi dipertukarkan di antara sistem.

Kehidupan merupakan sistem terbuka, namun berlangsung dalam suatu kondisi tetap yang dinamik (dynamic steady state). Dalam tubuh manusia, enrgi dan materi yang di pakai akan diubah dan digunakan untuk kelangsungan hidup. Namun, pada saat yang bersamaan, tubuh membuang limbah dan mengeluarkan tenaga ke lingkungan. Dengan ini terjadilah keseimbangan energi keluaran dan masukan, dalam suatu aliran tetap sebuah system. Kondisi ini merupakan salah satu contoh stabilitas organism. Ekosistem muda cenderung mengarah ke kondisi tetap yang dinamik jika tidak mendapat gangguan. Hal ini terjadi karena siklus kimia berlangsung secara terbuka, sehingga energi dan materi mengalir ke luar sistem. Ekositem dewasa atau mantap memiliki kondisi tetap yang dinamis, kecepatan aliran materi rendah, dan berlangsung dalam siklus tertutup.

## h) Pengambilan Resiko

Wirausaha sering dikenal sebagai orang yang mampu membuka usahanya sendiri dan menciptakan lapangan pekerjaan bagi orang lain. Wirausahawan merupakan orang yang pandai atau berbakat mengenali produk baru, menyusun cara baru dalam memproduksi, menyusun operasi untuk mengadakan produk baru, mengatur permodalan operasinya, serta memasarkannya. Seorang wirausaha harus mampu menciptakan sesuatu yang berbeda dan mampu menangkap peluang yang ada.

Risiko adalah bahaya, akibat, atau konsekuensi yang dapat terjadi akibat sebuah proses yang sedang berlangsung atau kejadian yang akan datang. Dalam bidang asuransi, risiko dapat diartikan sebagai suatu keadaan ketidakpastian, dimana jika terjadi suatu keadaan yang tidak dikehendaki dapat menimbulkan suatu kerugian.

Jenis-jenis risiko yang umum di kenal dalam usaha asuransi antara lain meliputi:

- 1) Risiko murni atau *pure risk* adalah terjadinya suatu kerugian atau dengan kata lain hanya ada suatu peluang merugi dan bukan suatu peluang keuntungan. Risiko murni adalah suatu risiko yang bilamana terjadi akan memberikan kerugian dan apabila tidak terjadi maka tidak menimbulkan kerugian namun juga menimbulkan keuntungan. Risiko ini akibatnya hanya ada 2 macam: rugi atau *break event*, contohnya adalah pencurian, kecelakaan atau kebakaran.
- 2) Risiko spekulatif atau *speculative risk* adalah risiko yang berkaitan dengan terjadinya dua kemungkinan, yaitu peluang mengalami kerugian financial atau memperoleh keuntungan. Risiko ini akibatnya ada 3 macam: rugi,

untung atau break event, contohnya adalah investasi saham di bursa efek, membeli undian dan sebagainya.

3) Risiko individu atau individual risk adalah kemungkinan-kemungkinan yang terjadi pada kehidupan sehari-hari. Misalnya risiko yang akan timbul bila kita memiliki rumah, mobil, melakukan investasi usaha, atau menyewa apartemen. Risiko ini dibagi ke dalam tiga macam risiko yaitu:

- a. Risiko pribadi atau *personal risk*, adalah risiko yang mempengaruhi kapasitas atau kemampuanseseorang dalam memperoleh keuntungan, contohnya adalah mati muda, uzur, cacat fisik, dan kehilangan pekerjaan.
- b. Risiko harta atau *property risk*, adalah risiko terjadinya kerugian keuangan apabila kita memiliki suatu benda atau harta. Yaitu adanya peluang harta tersebut untuk hilang, di curi, atau rusak.
- c. Risiko tanggung gugat atau *liability risk*, adalah risiko yang mungkin kita alami atau derita sebagai tanggung jawab akibat kerugian atau lukanya pihak lain. Jika kita menanggung kerugian seseorang, maka kita harus membayarnya, sehingga kerugian pihak lain menyebabkan kita mengalami kerugian financial. Contohnya adalah memberi ganti rugi kepada orang yang mengakibatkan anda menabraknya.

### C. Kinerja Karyawan

Standar pengukuran kinerja perlu dirumuskan untuk dijadikan indikator dalam mengadakan perbandingan antara apa yang telah dihasilkan dengan apa

yang diharapkan, kaitannya dengan pekerjaan yang telah dipercayakan kepada seseorang. Standar pengukuran kinerja dapat pula dijadikan indikator dalam mengadakan pertanggung jawaban terhadap apa yang telah dilakukan seseorang dalam suatu jabatan.

Menurut Rivai (2005:16), pengukuran kinerja adalah proses sistematis dan berkesinambungan untuk menilai keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan kegiatan sesuai dengan program, kebijakan, sasaran, dan tujuan yang telah ditetapkan dalam mewujudkan visi dan misi satuan organisasi/kerja. Pengukuran kinerja merupakan hal yang paling penting dalam manajemen program secara keseluruhan, karena kinerja yang dapat diukur akan mendorong pencapaian kinerja tersebut.

Berdasarkan pengertian-pengertian diatas, dapat dikemukakan bahwa kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai oleh seorang karyawan sesuai dengan standar dan kriteria yang telah ditetapkan dalam kurun waktu tertentu.

### **1. Pengukuran Kinerja Karyawan**

Penilaian kinerja merupakan faktor kunci dalam mengembangkan potensi pegawai secara efektif dan efisien karena adanya kebijakan atau program yang lebih baik atas sumberdaya manusia yang ada di dalam suatu organisasi. Penilaian kinerja individu sangat bermanfaat bagi pertumbuhan organisasi secara keseluruhan.

Menurut *Bernardin dan Russel yang diterjemahkan oleh Khaerul Umam (2010:190-191)*, mengemukakan bahwa, “Penilaian kinerja adalah cara mengukur kontribusi individu (karyawan) pada organisasi tempat mereka bekerja.”

Menurut *Sedarmayanti (2011:261)*, mengemukakan bahwa, “Penilaian kinerja adalah sistem formal untuk memeriksa/mengkaji dan mengevaluasi secara berkala kinerja seseorang.”

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja karyawan sangat perlu dilakukan, karena dapat dijadikan sebagai evaluasi terhadap setiap karyawan untuk proses tindak lanjut setelah mengetahui apa kekurangan dan kelebihan dari kinerja bawahannya, maka pimpinan dapat mengetahui tindakan apa yang harus diambil untuk mengatasi kekurangan serta mempertahankan kelebihan tersebut, sehingga akan berdampak pada pengambilan keputusan yang strategis mengenai hasil evaluasi kinerja serta komunikasi yang telah dilakukan oleh atasan dan bawahan sehingga tujuan instansi akan cepat tercapai.

## **2. Manfaat Pengukuran Kinerja**

Menurut *Khaerul Umam (2010:101)*, mengemukakan bahwa Kontribusi hasil penilaian merupakan suatu yang sangat bermanfaat bagi perencanaan kebijakan organisasi secara terperinci, penilaian kinerja bagi organisasi adalah:

- a) Penyesuaian-penyesuaian kompensasi
- b) Perbaikan kinerja
- c) Kebutuhan latihan dan pengembangan
- d) Pengambilan keputusan dalam hal penempatan promosi, mutasi, pemecatan, pemberhentian, dan perencanaan tenaga kerja
- e) Untuk kepentingan penelitian pegawai
- f) Membantu diagnosis terhadap kesalahan desain pegawai..

Berdasarkan beberapa uraian diatas maka kinerja individual dapat diukur, dimana pada tingkat individu ini berhubungan dengan pekerjaan, mengacu kepada tanggungjawab utama. Bidang kegiatan utama atau tugas kunci yang merupakan bagian dari pekerjaan seseorang. Fokusnya kepada hasil yang diharapkan dapat dicapai seseorang dan bagaimana kontribusi mereka terhadap pencapaian target.

### 3. Indikator Kinerja

Menurut Dharma (2003:355) menyatakan bahwa kriteria utama dalam pengukuran indikator kinerja dapat dilakukan dengan cara sebagai berikut:

- a. Pengukuran kuantitas, item-itemnya yaitu sebagai berikut:
  - 1) Meningkatkan kuantitas kerja yang diharapkan.
  - 2) Memberikan hasil yang terbaik.
  - 3) Meningkatkan hasil kerja sesuai dengan standar yang ditetapkan.
- b. Pengukuran kualitas, item-itemnya yaitu sebagai berikut:
  - 1) Hasil kerja karyawan sudah memenuhi standar kualitas yang ditetapkan perusahaan.
  - 2) Hasil kerja karyawan lebih baik dari sebelumnya.
  - 3) Karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target yang ditetapkan.
- c. Pengukuran ketepatan waktu, item-itemnya yaitu sebagai berikut:
  - 1) Menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar waktu yang telah ditentukan.
  - 2) Ketepatan waktu penyelesaian pekerjaan meningkat dibanding waktu lain.
  - 3) Kecepatan waktu menyelesaikan tugas dibandingkan dengan standar perusahaan.

### 4. Karakteristik dalam Pengukuran Kinerja

Menurut Gaspersz (2005:68), karakteristik yang biasa digunakan oleh organisasi kelas dunia dalam menerapkan *Balanced Scorecard* untuk mengevaluasi system pengukuran kinerja mereka adalah:

- 1) Biaya yang dikeluarkan untuk pengukuran kinerja tidak lebih besar daripada manfaat yang diterima.
- 2) Pengukuran harus dimulai pada permulaan program *Balanced Scorecard*. Berbagai masalah yang dikaitkan dengan kinerja beserta kesempatan-kesempatan untuk meningkatkannya harus dirumuskan secara jelas.
- 3) Pengukuran harus terkait langsung dengan tujuan-tujuan strategis yang dirumuskan. Setiap tujuan strategis yang dirumuskan dalam kisi startegis (*strategic grid*) harus memiliki paling sedikit satu pengukuran.
- 4) Pengukuran harus sederhana serta memunculkan data yang mudah untuk digunakan, mudah dipahami, dan mudah dilaporkan.

- 5) Pengukuran harus dapat diulang terus-menerus, sehingga dapat diperbandingkan antara pengukuran pada satu titik waktu dan pengukuran pada waktu titik yang sama.
- 6) Pengukuran harus dilakukan pada system secara keseluruhan, yang menjadi ruang lingkup *Balance scorecard*.
- 7) Pengukuran harus dapat digunakan untuk menetapkan target, mengarah peningkatan kinerja di masa mendatang.
- 8) Ukuran-ukuran kinerja dalam program *Balanced Scorecard* yang diukur itu seharusnya telah dipahami secara jelas oleh semua individu yang terlibat, terutama mengenai ketrkaitan ukuran-ukuran kinerja itu dengan asaran program *Balanced Scorecard*.
- 9) Pengukuran seharusnya melibatkan semua individu yang berada dalam proses terlibat dengan program *Balanced Scorecard*.
- 10) Pengukuran harus diterima dan dipercaya sebagai sah (*valid*) oleh mereka yang akan menggunakannya. Hal ini berarti data sebagai hasil pengukuran harus akurat, dapat diandalkan, dapat diverifikasi, dan lain-lain.
- 11) Pengukuran harus berfokus pada tindakan korektif dan peningkatan, bukan sekadar pada pemantau (*monitoring*) atau pengendalian.

## 5. Hubungan Budaya Organisasi dengan Kinerja Karyawan berdasarkan penelitian Empiris

Kotter dan Heskett (1997:96) mengatakan bahwa budaya yang kuat dapat menghasilkan efek yang sangat mempengaruhi individu dan kinerja, bahkan dalam suatu lingkungan bersaing pengaruh tersebut dapat lebih besar daripada faktor-faktor lain seperti struktur organisasi, alat analisis keuangan, kepemimpinan dan lain-lain. Budaya organisasi yang mudah menyesuaikan dengan perubahan jaman (*adaptif*) adalah yang dapat meningkatkan kinerja. Budaya organisasi yang kuat akan membantu organisasi dalam tumbuh dan berkembangnya instansi. Pemahaman tentang budaya organisasi perlu ditanamkan sejak dini kepada karyawan. Bila pada waktu permulaan masuk kerja, mereka

masuk ke instansi dengan berbagai karakteristik dan harapan yang berbeda – beda, maka melalui training, orientasi dan penyesuaian diri, karyawan akan menyerap budaya organisasi yang kemudian akan berkembang menjadi budaya kelompok, dan akhirnya diserap sebagai budaya pribadi. Bila proses internalisasi budaya organisasi menjadi budaya pribadi telah berhasil, maka karyawan akan merasa identik dengan instansinya, merasa menyatu dan tidak ada halangan untuk mencapai kinerja yang optimal. Ini adalah kondisi yang saling menguntungkan, baik bagi instansi maupun karyawan.

#### **D. Model Konsep dan Model Hipotesis**

“Hipotesis dapat diartikan sebagai suatu jawaban yang bersifat sementara terhadap permasalahan penelitian, sampai terbukti melalui data yang terkumpul (Arikunto, 2002:64)”. Berdasarkan rumusan masalah dan tinjauan pustaka, maka dapat digambarkan model konsep dan model hipotesis, yaitu :

##### **1) Model Konsep**



**Gambar B.1 Model Konsep**

Berdasarkan uraian yang telah dipaparkan mengenai pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, maka dapat dirumuskan model konsep sebagai dasar pembentukan model hipotesis seperti terlihat pada Gambar B.1.

## 2) Model Hipotesis



**Gambar B.2 Model Hipotesis**

Berdasarkan model konsep dan model hipotesis, maka dapat digunakan hipotesis, maka dapat dirumuskan hipotesis, yaitu :

1. Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan Variabel Budaya Organisasi (X) terhadap kinerja karyawan (Y)



### BAB III

#### METODE PENELITIAN

##### A. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yg digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian kuantitatif. Teknik metode ini lebih sesuai dan mampu menjawab permasalahan yang diteliti. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif. Hipotesis yang telah dirumuskan dalam penelitian ini akan diuji untuk mengetahui adanya pengaruh antara variabel-variabel yang diteliti yaitu Budaya Organisasi (X) dan kinerja karyawan (Y). Menurut Sugiyono (2011:8) “Metode penelitian kuantitatif digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrument penelitian, analisis data bersifat kuantitatif atau statistik dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan.”

##### B. Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian yang menjadi tempat untuk melakukan penelitian ini untuk mengambil data dan terjun langsung diperusahaan agar mendapatkan informasi berupa data yang valid. Penelitian ini dilakukan diperusahaan pada karyawan PT. Toyota AUTO2000 Cabang Sukun – Malang yang berada di Jalan S.Supriadi 35 Malang. Lokasi penelitian ini dipilih dengan berbagai macam pertimbangan, antara lain: peneliti ingin mengetahui apakah didalam perusahaan di Auto2000 Sukun – Malang tidak memiliki masalah tentang budaya organisasi

yang berpengaruh pada kinerja karyawannya. Jadi jika tidak ada maka budaya organisasi sangat berpengaruh tinggi terhadap kinerja karyawan..

### C. Variabel dan Pengukuran

“Variabel adalah konsep yang mempunyai bermacam-macam nilai. Konsep dapat diturunkan sebagai variabel pada aspek tertentu dari variabel tersebut” (M. Nazir (2005:54). Berdasarkan pengertian yang ada, variabel dapat diartikan dengan sebagaimana konsep yang diterapkan banyak memiliki nilai, sehingga dalam pelaksanaan penelitian variabel perlu dilakukan pengoperasian/proses untuk dijadikan sebuah petunjuk tentang apa yang harus diamati dan bagaimana mengukur suatu variabel tersebut.

#### 1) Definisi Operasional Variabel :

Menurut Nazir (2005:126) definisi operasional merupakan suatu definisi yang di berikan kepada suatu variabel atau konstruk dengan cara memberikan arti, atau dengan proses kegiatan ataupun memberikan suatu proses yang diperlukan untuk mengukur variabel tersebut. Penelitian ini dimaksud untuk memperjelas konsep. Oleh karena itu diperlukan variabel yang akan mendukung konsep yang telah ada serta dapat membatasi secara jelas suatu penelitian. Definisi operasional penelitian kali ini adalah sebagai berikut:

#### a) Variabel Bebas (*Independent Variable*)

Robbins (2003:216) menyatakan bahwa ada 8 variabel Budaya Organisasi tersebut termasuk indikator dan itemnya adalah:

### 1. Inovasi

Inovasi adalah suatu penemuan baru yang berbeda dari yang sudah ada atau yang sudah dikenal sebelumnya. Itemnya :

- a. Kesempatan berinovasi sendiri dalam melakukan pekerjaan.
- b. Dorongan ordinal untuk berusaha melakukan sesuatu dengan cara-cara baru dan kreatif.
- c. Suatu inovasi harus memiliki karakteristik sebagai sebuah karya dan buah pemikiran yang memiliki kadar Orsinalitas dan kebaruan.

### 2. Perhatian Kerincian

Perhatian Kerincian adalah sejauh mana para karyawan perusahaan dapat diharapkan untuk memperhatikan presisi (Kecermatan), analisis dan perhatian kepada rincian. Itemnya :

- a. Dituntut selalu teliti untuk mendapatkan hasil yang optimal.
- b. Selalu tanggap terhadap masalah.
- c. Dapat mengatasi setiap masalah yang timbul.

### 3. Orientasi Hasil

Orientasi Hasil adalah sejauh mana manajemen memfokuskan pada hasil bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk hasil itu. Itemnya :

- a. Pemberian kebebasan demi mencapai tujuan.
- b. Mengorientasikan pada hasil yang diperoleh dari metode kerja.
- c. Menuntut meningkatkan hasil kerja.

#### 4. Orientasi Tim

Orientasi Tim adalah sejauh mana kegiatan kerja di organisasikan oleh tim, bukannya individu. Itemnya :

- a. Kebersamaan antar sesama karyawan.
- b. Kerjasama dan saling mendukung.
- c. Saling memberikan motivasi.

#### 5. Orientasi Orang

Orientasi Orang adalah sejauh mana keputusan manaejemen memperhitungkan efek-efek hasil pada orang-orang dalam organisasi.

Itemnya :

- a. Berpartisipasi dan memberikan peranan yang dibutuhkan perusahaan.
- b. Memberikan dorongan dalam melakukan Pekerjaan.
- c. Merasa puas dalam melakukan pekerjaan.

#### 6. Keagresifan

Keagresifan adalah sejauh mana orang-orang itu agresif dan kompetitif dan bukannya santai-santai. Itemnya :

- a. Bekerja secara agresif
- b. Kebebasan berinisiatif sendiri
- c. Mendorong karyawan saling berkompetitif

## 7. Stabilitas

Stabilitas adalah sejauh mana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo sebagai kontras dari pertumbuhan. Itemnya:

- a. Memperhitungkan terlebih dahulu pekerjaan yang akan dilakukan.
- b. Kesempatan mengemukakan usulan atau gagasan.
- c. Memiliki perasaan bangga dan merasa ikut memiliki

## 8. Pengambilan Resiko

Pengambilan resiko menurut perspektif wirausaha yaitu dengan mengambil resiko yang tidak terlalu tinggi dan tidak terlalu rendah. Karena seorang wirausaha selalu ingin berhasil menjauhi resiko yang tinggi, dan menghindari resiko yang lebih rendah karena bagi mereka tidak ada tantangan. Itemnya :

- a. Akibat kurang mampunya manajer atau wirausaha dalam mengambil risiko yang sering terjadi.
- b. Akibat dituntut penuh pertimbangan dalam mengambil keputusan.
- c. Akibat prinsip pekerjaan karyawan yang penuh resiko.

### b) Variable Terikat (*Dependent Variable*)

Variabel yang terikat dalam penelitian ini hanya satu yaitu Kinerja Karyawan (Y). Kinerja dalam penelitian ini berpedoman kepada jumlah yang dihasilkan atau upaya untuk menghasilkan keluaran berdasarkan standar yang di tetapkan. Adapun indikator dan item-itemnya dari variable kinerja, Dharma (2003:355) adalah :

1) Kuantitas,

Itemnya :

- a) Jumlah hasil kerja sesuai dengan standar yang ditetapkan.
- b) Jumlah hasil kerja lebih banyak dibanding dengan waktu yang lalu.
- c) Jumlah hasil kerja lebih banyak dibandingkan dengan rekan kerja.

2) Kualitas,

Itemnya :

- a) Pencatatan hasil kerja sesuai dengan standar yang ditetapkan.
- b) Pencatatan hasil kerja lebih banyak dibandingkan dengan waktu lalu.
- c) Pencatatan mutu hasil kerja lebih banyak dibandingkan dengan rekannya.

3) Ketetapan Waktu,

Itemnya :

- a) Waktu penyelesaian pekerjaan sesuai dengan standar yang ditetapkan.
- b) Waktu penyelesaian pekerjaan lebih cepat dibandingkan dengan waktu yang lalu.
- c) Waktu penyelesaian pekerjaan lebih cepat dibandingkan dengan rekan kerja.

**Tabel 3.1**  
**Definisi Operasional Variabel**

| Konsep                              | Variabel              | Indikator | Item                                                                                                                                                                                                    | Sumber  |
|-------------------------------------|-----------------------|-----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|
| Variabel Bebas (Independt Variable) | Budaya Organisasi (X) | Inovasi   | 1. Kesempatan berinovasi sendiri dalam melakukan pekerjaan.<br>2. Berusaha melakukan sesuatu dengan cara-cara baru dan kreatif.<br>3. Memiliki karakteristik sebagai sebuah karya dan sebuah pemikiran. | Robbins |

|  |  |                     |                                                                                                                                                                                                                                                             |         |
|--|--|---------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|
|  |  | Perhatian Kerincian | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dituntut selalu teliti untuk mendapatkan hasil yang optimal.</li> <li>2. Selalu tanggap terhadap masalah.</li> <li>3. Dapat mengatasi setiap masalah yang timbul</li> </ol>                                       | Robbins |
|  |  | Orientasi Hasil     | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pemberian kebebasan demi mencapai tujuan.</li> <li>2. Mengorientasikan pada hasil yang diperoleh dari metode kerja.</li> <li>3. Menuntut Meningkatkan hasil kerja.</li> </ol>                                     | Robbins |
|  |  | Orientasi Tim       | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kebersamaan antar sesama karyawan.</li> <li>2. Kerjasama dan saling mendukung.</li> <li>3. Saling memberikan motivasi.</li> </ol>                                                                                 | Robbins |
|  |  | Orientasi Orang     | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Berpartisipasi dan memberikan peranan yang dibutuhkan perusahaan.</li> <li>2. Memberikan dorongan dalam melakukan pekerjaan.</li> <li>3. Merasa puas dalam melakukan pekerjaan.</li> </ol>                        | Robbins |
|  |  | Keagresifan         | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bekerja secara Agresif.</li> <li>2. Kebebasan berinisiatif sendiri.</li> <li>3. Mendorong karyawan saling berkompetitif.</li> </ol>                                                                               | Robbins |
|  |  | Stabilitas          | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Memperhitungkan terlebih dahulu pekerjaan yang akan dilakukan.</li> <li>2. Kesempatan mengemukakan usulan atau gagasan.</li> <li>3. Memiliki perasaan bangga dan merasa ikut memiliki.</li> </ol>                 | Robbins |
|  |  | Pengambilan Resiko  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Akibat kurang mampunya dalam mengambil risiko yang sering terjadi.</li> <li>2. Dituntut penuh pertimbangan dalam mengambil keputusan.</li> <li>3. Akibat prinsip pekerjaan karyawan yang penuh resiko.</li> </ol> | Robbins |

|                                       |                      |                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |        |
|---------------------------------------|----------------------|-----------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|
| Variabel Terikat (Dependent Variable) | Kinerja Karyawan (Y) | Kuantitas       | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Jumlah hasil kerja sesuai dengan standar yang ditetapkan.</li> <li>2. Jumlah hasil kerja lebih banyak dibanding dengan waktu yang lalu.</li> <li>3. Jumlah hasil kerja lebih banyak dibandingkan dengan rekan kerja.</li> </ol>                                | Dharma |
|                                       |                      | Kualitas        | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pencatatan hasil kerja sesuai dengan standar yang ditetapkan.</li> <li>2. Pencatatan hasil kerja lebih banyak dibandingkan waktu lalu.</li> <li>3. Pencatatan hasil kerja lebih banyak dibandingkan dengan rekannya.</li> </ol>                                | Dharma |
|                                       |                      | Ketetapan Waktu | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Waktu penyelesaian pekerjaan sesuai dengan standar yang ditetapkan.</li> <li>2. Waktu penyelesaian pekerjaan lebih cepat dibandingkan dengan waktu yang lalu.</li> <li>3. Waktu penyelesaian pekerjaan lebih cepat dibandingkan dengan rekan kerja.</li> </ol> | Dharma |

#### D. Populasi dan Sampel

##### 1) Populasi

Menurut Sugiyono (2011:80) menyatakan bahwa “Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya.” Jadi populasi bukan hanya orang, tetapi juga obyek dan benda-benda alam yang lain. Populasi juga bukan sekedar jumlah yang ada pada obyek/subyek yang dipelajari, tetapi meliputi seluruh karakteristik/sifat yang dimiliki oleh subyek atau obyek itu. Dengan demikian populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PT. Toyota AUTO2000 Cabang Sukun - Malang yang berjumlah 70 karyawan.

**Tabel 3.2**  
**Populasi Karyawan PT. Toyota AUTO 2000 Sukun Malang**

| Unit                     | Populasi |
|--------------------------|----------|
| Administration           | 9        |
| Sales SPV                | 39       |
| Service Advisor          | 17       |
| Customer Relation Person | 5        |
| Total                    | 70       |

Sumber: Data primer diolah, 2016

## 2) Sampel

Kuncoro Riduwan (2008:48) mengemukakan bahwa “Sampel adalah bagian dari populasi, sampel penelitian adalah sebagian dari populasi yang diambil sebagai sumber data dan dapat mewakili seluruh populasi”. Sugiyono (2006:122) menyatakan bahwa “teknik pengambilan sampel dengan menggunakan sampling jenuh adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel”. Sedangkan Arikunto (2012:108) menyatakan bahwa “Dalam suatu penelitian bilamana populasinya kurang dari 100 maka sebaiknya diambil semua, dan jika lebih dari 100 maka dapat diambil sebagian dari populasi yang ada”.

### **E. Teknik Pengumpulan Data**

Menurut Hasan (2002:83) “pengumpulan data adalah pencatatan peristiwa-peristiwa atau hal-hal atau keterangan-keterangan atau karakteristik-karakteristik sebagian atau seluruh elemen populasi yang akan menunjang atau mendukung penelitian. Teknik pengumpulan data merupakan langkah yang paling utama dalam penelitian, karena tujuan utama dari penelitian adalah mendapatkan data”.

Tanpa mengetahui teknik pengumpulan data, maka peneliti tidak akan mendapatkan data yang memenuhi standar data yang ditetapkan.

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

#### **a. Dokumentasi**

Mengumpulkan data dengan cara mengambil data-data catatan, dokumentasi yang sesuai dengan masalah yang diteliti atau dari dokumentasi yang diperoleh melalui dokumen-dokumen atau arsip-arsip dari perusahaan yang diteliti .

#### **b. Kuesioner**

Merupakan teknik pengumpulan data dengan menyebarkan kuesioner kepada responden yang sesuai dan diharapkan pengisian kuesioner dapat menjawab permasalahan dalam penelitian ini.

### **F. Uji Validitas dan Uji Reliabilitas**

#### **1. Uji Validitas**

Pengujian validitas sangat diperlukan dalam suatu penelitian, khususnya yang menggunakan kuisioner dalam memperoleh data. Pengujian validitas dimaksudkan untuk mengetahui keabsahan menyangkut pemahaman

mengenai keabsahan antara konsep dan kenyataan empiris. Uji validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat-tingkat kevalidan dan kesahihan suatu instrumen. Sebuah instrument dikatakan valid apabila mampu mengukur apa yang ingin diukur atau dapat mengungkapkan data dari variabel yang diteliti secara tepat. Tinggi rendahnya validitas instrument menunjukkan sejauh mana data yang terkumpul tidak menyimpang dari gambaran tentang variabel yang dimaksud.

Pengujian validitas dapat dilakukan dengan cara mengkorelasikan masing-masing faktor atau variabel dengan total faktor atau variabel tersebut dengan menggunakan korelasi ( $r$ ) product moment.

Kriteria pengujian untuk menerima atau menolak hipotesis adanya pernyataan yang valid atau tidak dapat dilakukan dengan (Sugiyono, 2007: 212) :

$H_0 : r = 0$ , tidak terdapat data yang valid pada tingkat kepercayaan ( $\alpha$ ) 5%.

$H_1 : r \neq 0$ , terdapat data yang valid pada tingkat kepercayaan ( $\alpha$ ) 5%.

Hipotesa nol ( $H_0$ ) diterima apabila  $r_{hitung} < r_{tabel}$ , demikian sebaliknya hipotesa alternatif ( $H_1$ ) diterima apabila  $r_{hitung} > r_{tabel}$ .

Pengujian validitas yang dilakukan dengan melalui program SPSS ver. 13.0 dengan menggunakan korelasi product moment menghasilkan nilai masing-masing item pernyataan dengan skor item pertanyaan secara keseluruhan dan untuk lebih jelasnya disajikan dalam tabel sebagai berikut:

**Tabel 4.5**  
**Uji Validitas Variabel**

| Item | r Hitung | Sig.  | r Tabel | Keterangan |
|------|----------|-------|---------|------------|
| X1   | 0.496    | 0.000 | 0.3     | Valid      |
| X2   | 0.609    | 0.000 | 0.3     | Valid      |
| X3   | 0.593    | 0.000 | 0.3     | Valid      |
| X4   | 0.636    | 0.000 | 0.3     | Valid      |
| X5   | 0.693    | 0.000 | 0.3     | Valid      |
| X6   | 0.624    | 0.000 | 0.3     | Valid      |
| X7   | 0.574    | 0.000 | 0.3     | Valid      |
| X8   | 0.689    | 0.000 | 0.3     | Valid      |
| X9   | 0.525    | 0.000 | 0.3     | Valid      |
| X10  | 0.527    | 0.000 | 0.3     | Valid      |
| X11  | 0.647    | 0.000 | 0.3     | Valid      |
| X12  | 0.705    | 0.000 | 0.3     | Valid      |
| X13  | 0.688    | 0.000 | 0.3     | Valid      |
| X14  | 0.704    | 0.000 | 0.3     | Valid      |
| X15  | 0.667    | 0.000 | 0.3     | Valid      |
| X16  | 0.602    | 0.000 | 0.3     | Valid      |
| X17  | 0.626    | 0.000 | 0.3     | Valid      |
| X18  | 0.649    | 0.000 | 0.3     | Valid      |
| X19  | 0.555    | 0.000 | 0.3     | Valid      |
| X20  | 0.718    | 0.000 | 0.3     | Valid      |
| X21  | 0.648    | 0.000 | 0.3     | Valid      |
| X22  | 0.568    | 0.000 | 0.3     | Valid      |

|     |       |       |     |       |
|-----|-------|-------|-----|-------|
| X23 | 0.636 | 0.000 | 0.3 | Valid |
| X24 | 0.709 | 0.000 | 0.3 | Valid |
| Y1  | 0.782 | 0.000 | 0.3 | Valid |
| Y2  | 0.805 | 0.000 | 0.3 | Valid |
| Y3  | 0.770 | 0.000 | 0.3 | Valid |
| Y4  | 0.642 | 0.000 | 0.3 | Valid |
| Y5  | 0.664 | 0.000 | 0.3 | Valid |
| Y6  | 0.539 | 0.000 | 0.3 | Valid |
| Y7  | 0.456 | 0.000 | 0.3 | Valid |
| Y8  | 0.795 | 0.000 | 0.3 | Valid |
| Y9  | 0.698 | 0.000 | 0.3 | Valid |

Sumber: Data Primer Diolah

Dari Tabel 4.7 di atas dapat dilihat bahwa nilai sig. r indikator pertanyaan lebih kecil dari 0.05 ( $\alpha = 0.05$ ) yang berarti tiap-tiap indikator variabel adalah valid, sehingga dapat disimpulkan bahwa indikator-indikator tersebut dapat digunakan untuk mengukur variabel penelitian

## 2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas menunjukkan tingkat kemantapan, keajegan dan ketepatan suatu alat ukur atau uji yang digunakan untuk mengetahui sejauh mana pengukuran relatif konsisten apabila dilakukan pengukuran ulang. Uji ini digunakan untuk mengetahui sejauh mana jawaban seseorang konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Arikunto (2006:142) menjelaskan tentang reliabilitas sebagai berikut :

“Reliabilitas menunjukkan pada suatu pengertian bahwa suatu instrumen cukup dapat dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpul data karena instrumen tersebut sudah baik “

Teknik pengujian reliabilitas adalah dengan menggunakan nilai koefisien reliabilitas alpha. Kriteria pengambilan keputusannya adalah apabila nilai dari koefisien reliabilitas alpha lebih besar dari 0,6 maka variabel tersebut sudah reliabel (handal), Arikunto (2006:171).

**Tabel 4.6**  
**Uji Reliabilitas Variabel**

| No. | Variabel               | Koefisien Reliabilitas | Keterangan |
|-----|------------------------|------------------------|------------|
| 1   | budaya organisasi (X)  | 0.932                  | Reliabel   |
| 2   | Kinerja Perusahaan (Y) | 0.832                  | Reliabel   |

Sumber: Data primer diolah

Dari Tabel 4.8 diketahui bahwa nilai dari alpha cronbach untuk semua variabel lebih besar dari 0,6. Dari ketentuan yang telah disebutkan sebelumnya maka semua variabel yang digunakan untuk penelitian sudah reliabel.

## **G. Sumber Data**

### **a. Data Primer**

Menurut Indriantoro dan Supomo (2002:147) Data primer merupakan sumber data penelitian yang diperoleh langsung dari sumber asli (tidak melalui media perantara). Data primer secara khusus dikumpulkan oleh peneliti untuk menjawab pertanyaan penelitian. Data primer dapat berupa opini subyek (orang) secara individual atau kelompok, hasil observasi

terhadap suatu benda (fisik), kejadian atau kegiatan, dan hasil pengujian.

Data primer dalam penelitian ini diperoleh melalui kuesioner dan juga dokumentasi yang diberikan kepada karyawan Auto 2000 Sukun Malang.

b. Data Sekunder

Menurut Indriantoro dan Supomo (2002:147) Data sekunder merupakan sumber data penelitian yang diperoleh peneliti secara tidak langsung melalui media perantara (diperoleh dan dicatat oleh pihak lain). Data sekunder umumnya berupa bukti, catatan atau laporan historis yang telah tersusun dalam arsip (data dokumenter) yang dipublikasikan dan yang tidak dipublikasikan.

**H. Teknik Analisis Data**

Analisis data merupakan proses pelacakan dan pengaturan secara sistematis hasil wawancara dan hasil pengisian kuesioner dan bahan-bahan lain yang dapat dikumpulkan untuk menambah pemahaman terhadap bahan-bahan tersebut agar dapat di presentasikan ke orang lain. Tujuan dari analisi data ini adalah untuk menyederhanakan data kedalam bentuk yang lebih mudah dimengerti sehingga mudah dibantu disaat upaya memecahkan masalah penelitian..

**1. Analisis Deskriptif Statistik**

Analisis deskriptif digunakan untuk mengetahui unsur-unsur variabel budaya organisasi dan kinerja karyawan di PT. Toyota AUTO2000 Cabang Sukung – Malang, dengan cara tabulasi skor hasil penelitian untuk mengetahui rata-rata skor variabel sehingga dapat diketahui seberapa jauh penerapan budaya organisasi dan seberapa tinggi kinerja yang dicapai oleh perusahaan tersebut.

## 2. Analisis Regresi Linier Sederhana

Dalam menganalisis data, metode yang digunakan adalah rumus analisis regresi Sederhana untuk mempermudah proses analisis ini penulis menggunakan bantuan computer dengan menggunakan program aplikasi pengolah data *SPSS for Windows ver 20.00*

- a) Analisis Regresi Linier Sederhana  
Dalam penelitian ini model regresi yang digunakan yaitu :

$$Y = a + bX$$

Dimana :

- Y = Variabel terikat (Prestasi Kerja)  
X = Variabel bebas (Budaya Organisasi)  
a = Konstanta  
b = Koefisien regresi (kemiringan)

Nilai-nilai a dan b dapat dihitung dengan menggunakan rumus dibawah ini :

$$a = \frac{(\sum y) (\sum x^2) - (\sum x) (\sum xy)}{n(\sum x^2) - (\sum x)^2}$$

$$b = \frac{n(\sum xy) - (\sum x) (\sum y)}{n(\sum x^2) - (\sum x)^2}$$

### Variable Bebas (*Independent Variable*)

Budaya Organisasi (X)

- 1) Inovasi
- 2) Perhatian Kerincian (Detail)
- 3) Orientasi Hasil

- 4) Orientasi Tim
- 5) Orientasi Orang
- 6) Keagresifan
- 7) Stabilitas
- 8) Pengambilan Resiko

### **Variabel Terikat (*Dependent Variable*)**

Kinerja Perusahaan (Y)

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

### **3. Uji Hipotesis**

#### ➤ Uji Hipotesis I (Uji F)

Untuk menguji koefisien regresi secara serempak guna mengetahui apakah variabel terikat digunakan uji f dengan rumus :

$$f \text{ hitung} = \frac{b}{Sb}$$

Dimana :

b = Parameter estimasi dari X

Sb = Standar error X

Dengan criteria pengujian :

Ho : B1 = B2 = B3 = B4 = B5 = 0

Ha : Minimal satu koefisien Bi ≠ 0

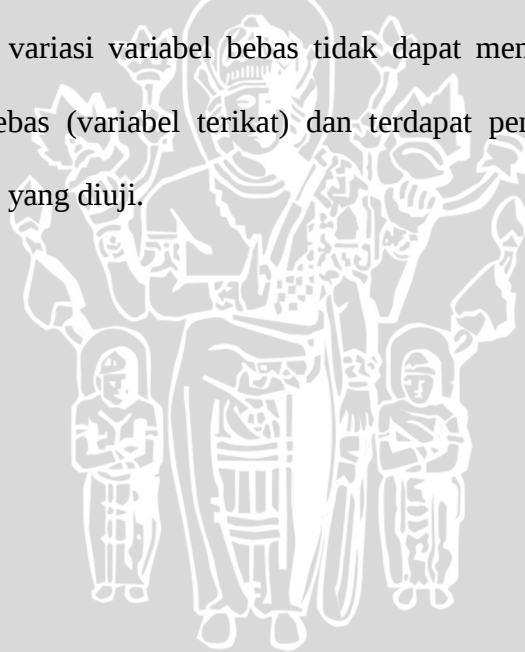
Pengujian dilakukan melalui uji t dengan membandingkan  $f$  hitung ( $f_h$ ) dengan  $f$  tabel ( $t_t$ ) pada  $\alpha = 0,05$ . Apabila hasil perhitungan menunjukkan :

- 1)  $f_h \geq t_t$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima

Artinya variasi variabel bebas dapat menerangkan variabel tidak bebas (Variabel terikat) dan terdapat pengaruh diantara kedua variabel yang diuji.

- 2)  $f_h \leq t_t$  maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak

Artinya variasi variabel bebas tidak dapat menerangkan variabel tidak bebas (variabel terikat) dan terdapat pengaruh antara dua variabel yang diuji.



## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### A. Gambaran Umum Organisasi

##### 1) Sejarah Organisasi

Auto 2000 adalah jaringan jasa penjualan, perawatan, perbaikan dan penyediaan suku cadang Toyota yang manajemennya ditangani penuh oleh **PT Astra International Tbk.**

Saat ini Auto 2000 adalah main dealer Toyota terbesar di Indonesia, yang menguasai antara 70-80 % dari total penjualan Toyota. Dalam aktivitas bisnisnya, Auto 2000 berhubungan dengan **PT Toyota Astra Motor** yang menjadi Agen Tunggal Pemegang Merek (ATPM) Toyota. Auto 2000 adalah dealer resmi Toyota bersama 4 dealer resmi Toyota yang lain.

Auto 2000 berkembang pesat karena memberikan berbagai layanan yang sangat memudahkan bagi calon pembeli maupun pengguna Toyota. Dengan slogan “Urusan Toyota jadi mudah!” Auto 2000 selalu mencoba menjadi yang terdepan dalam pelayanan. Produk-produk Auto 2000 yang inovatif seperti **THS (Toyota Home Service)**, *Express Maintenance* (servis berkala hanya dalam satu jam) dan *Express Body Paint* (perbaikan body 3 panel dalam 8 jam saja) **Booking Service** mencerminkan perhatian Auto 2000 yang tinggi kepada pelanggannya.

Auto 2000 memiliki cabang yang tersebar di seluruh Indonesia (kecuali Sulawesi, Maluku, Irian Jaya, Jambi, Riau, Bengkulu, Jawa Tengah dan D.I.Y).

Selain cabang-cabang Auto 2000 yang berjumlah 83 outlet cabang, Auto 2000 juga memiliki dealer yang tersebar di seluruh Indonesia (disebut *indirect*), yang totalnya berjumlah 83 outlet dealer. Dengan demikian, terdapat 166 cabang yang mewakili penjualan Auto 2000 di seluruh Indonesia. 69 Bengkel milik Auto 2000 merupakan yang terbesar dan terlengkap di Asia Tenggara. Disamping itu Auto 2000 juga memiliki 596 Partshop yang menjamin keaslian suku cadang produk Toyota.

Auto 2000 berdiri pada tahun 1975 dengan nama **Astra Motor Sales**, dan baru pada tahun 1989 berubah nama menjadi **Auto 2000**.

## 2) Logo Organisasi



### 3) Visi dan Misi Organisasi

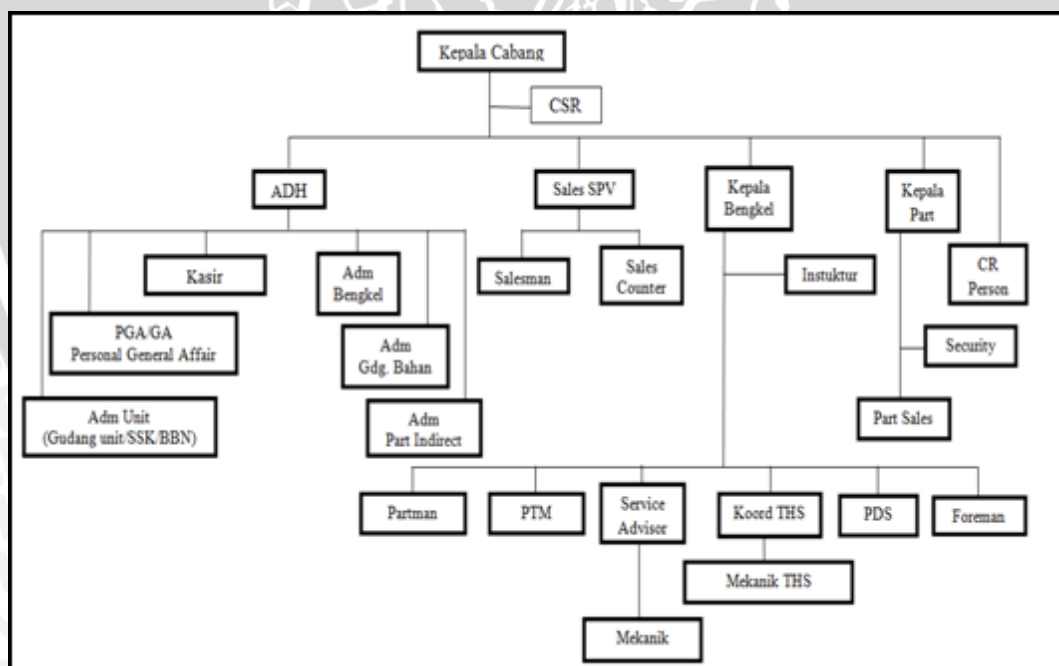
Visi Auto 2000 adalah :

Menjadi Dealer Toyota terbaik dan paling handal di Indonesia melalui proses kerja berkelas dunia

Misi Auto 2000 adalah:

- 1) Memberikan pengalaman terbaik dalam membeli dan memiliki kendaraan Toyota kepada pelanggan.
- 2) Mencapai dan mempertahankan posisi Market Share no. 1 di seluruh segmen dan wilayah.
- 3) Menciptakan lingkungan kerja terbaik.
- 4) Menciptakan pertumbuhan bisnis yang berkesinambungan.

### 4) Struktur Organisasi dan Uraian Jabatan



Gambar 3. Struktur Organisasi Auto 2000 Sukun Malang

Sumber : Auto 2000 Sukun Malang

Adapun tugas dan wewenang masing-masing bagian dalam struktur organisasi di PT. Toyota Auto 2000 Sukun Malang adalah sebagai berikut:

1. Kepala Cabang
  - a) Sebagai pimpinan utama para staf Auto 2000 Sukun Malang bertanggung jawab atas kemajuan perusahaan Auto 2000 Sukun Malang.
  - b) Bertanggung jawab atas kelancaran jalannya operasional Auto 2000 Sukun Malang.
2. Sales Supervisor atau Supervisor Unit
  - a) Bertanggung jawab kepada Kepala Cabang.
  - b) Bertanggung jawab terhadap penjualan hasil produk.
  - c) Bertanggung jawab atas bentuk supervisi yang dilakukan.
  - d) Merencanakan kegiatan promosi.
  - e) Menetapkan program-program khusus.
  - f) Menjalin kerjasama dengan perusahaan-perusahaan.
3. Kepala Bengkel
  - a) Bertanggung jawab kepada Kepala Cabang.
  - b) Bertanggung jawab atas semua proses perbaikan, servis mobil yang masuk maupun yang telah selesai diperbaiki dan penggantian *spare part* kendaraan.
  - c) Memberitahu kepada pelanggan apa yang akan dilakukan dalam proses perbaikan dan kerusakan apa saja yang terjadi pada kendaraan tersebut.

4. Kepala *Parts*

- a) Bertanggung jawab kepada Kepala Cabang.
- b) Bertanggung jawab atas semua *spare part* yang ada di gudang.
- c) Bertanggung jawab atas pengeluaran *spare part*.

5. *Customer Relation Person*

- a) Bertanggung jawab kepada Kepala Cabang.
- b) Bertanggung jawab atas kelancaran penjualan kendaraan.
- c) Bertanggung jawab atas semua peralatan kantor.
- d) Bertanggung atas semua kelancaran pemasaran.

6. Instruktur

- a) Bertanggung jawab kepada kepala bengkel.
- b) Mengembangkan *Technical Skill* dari mekanik, sesuai dengan perencanaan dan kebutuhan yang ada untuk meningkatkan mutu pelayanan bengkel.

7. *Salesman*

- a) Bertanggung jawab kepada *Sales Supervisor*.
- b) Bertanggung jawab atas penjualan hasil produk.
- c) Bertugas menjalankan program khusus.
- d) Bertugas menjalankan kegiatan promosi.

8. *Sales Counter*

- a) Bertanggung jawab kepada *Sales Supervisor*.
- b) Bertanggung jawab terhadap penjualan di counter.
- c) Bertugas menjalankan program khusus.

d) Bertugas menjalankan kegiatan promosi.

9. *Foreman*

- a) Bertanggung jawab kepada Kepala Bengkel.
- b) Bertanggung jawab terhadap hasil kerja teknisi/mekanik.

10. PTM (Pembagian Tugas Mekanik)

- a) Bertanggung jawab terhadap Kepala Bengkel.
- b) Bertanggung jawab terhadap pembagian tugas mekanik.

11. *Service Advisor*

- a) Bertanggung jawab terhadap Kepala Bengkel.
- b) Bertugas menerima mobil yang akan diperbaiki dan keluhan dari konsumen.
- c) Bertanggung jawab untuk memberitahukan kepada konsumen apa saja yang dilakukan atau penggantian alat-alat mobil dan kerusakan apa saja yang terjadi pada kendaraan tersebut.

12. Koordinator THS (*Toyota Home Service*)

- a) Bertanggung jawab kepada Instruktur.
- b) Bertanggung jawab terhadap mekanik THS.
- c) Bertugas mengawasi pekerjaan mekanik THS.

13. PDS (*Pray Delivery Stock*)

- a) Bertanggung jawab kepada Instruktur.
- b) Bertanggung jawab terhadap mobil-mobil yang siap dikirim ke konsumen yang membeli.

14. *Partman*

- a) Bertanggung jawab kepada Instruktur.
- b) Bertugas menyediakan *Spare part* untuk bengkel atas permintaan mekanik.
- c) Bertanggung jawab terhadap *Spare part stock* yang ada di gudang.

15. *Partsales*

- a) Bertanggung jawab kepada Kepala *Part*.
- b) Bertugas menjual *spare part* ke bengkel-bengkel atau dealer-dealer atas permintaan bengkel atau dealer tersebut.

16. Mekanik

- a) Bertanggung jawab kepada *service advisor*.
- b) Memperbaiki mobil yang masuk ke bengkel.

17. Mekanik THS (*Toyota Home Service*)

- a) Bertanggung jawab kepada koordinator THS.
- b) Bertugas memperbaiki mobil konsumen yang mengalami kerusakan langsung ke tempat konsumen sesuai permintaan.

Adapun tugas dan tanggung jawab divisi administrasi Auto 2000 Sukun

Malang adalah sebagai berikut:

1. Kepala Admin

- a) Bertanggung jawab kepada Kepala Cabang.
- b) Bertanggung jawab atas semua kelancaran pembuatan BPKB dan STNK kendaraan (mobil).

- c) Bertanggung jawab pada bagian Departemen Administrasi.
  - d) Bertanggung jawab untuk biaya operasional cabang.
2. Kasir
    - a) Bertanggung jawab kepada kepala administrasi.
    - b) Bertanggung jawab terhadap setiap pembayaran, pembelian mobil.
  3. Admin Unit TSO
    - a) Bertanggung jawab kepada kepala admin.
    - b) Bertanggung jawab atas masuknya order pembelian mobil toyota (TSO).
    - c) Bertanggung jawab atas pengajuan pembuatan STNK dan BPKB mobil Toyota (TSO).
  4. Admin Service
    - a) Bertanggung jawab kepada kepala admin.
    - b) Bertanggung jawab terhadap masuknya mobil-mobil yang ada di service.
  5. Admin Bahan
    - a) Bertanggung jawab kepada kepala Admin.
    - b) Bertanggung jawab terhadap bahan-bahan.
  6. Admin Part Indirect
    - a) Bertanggung jawab kepada kepala admin.
    - b) Bertanggung jawab terhadap semua kelengkapan spare part.
  7. Admin Gudang Unit
    - a) Bertanggung jawab kepada kepala admin.
    - b) Bertanggung jawab terhadap barang-barang dan bahan-bahan yang ada di gudang penyimpanan.

### 5) **Aktivitas Auto 2000**

Aktivitas yang diselenggarakan oleh Auto 2000 Sukun Malang sebagai *dealer* resmi Toyota adalah sebagaimana yang dijalankan oleh pelaku bisnis otomotif pada umumnya dikenal dengan 3S yaitu :

#### a. *Sales*

Melakukan penjualan untuk setiap *type* unit kendaraan yang dikeluarkan oleh Toyota terutama diwilayah Keresidenan Malang dan menjalankan program-program penjualan yang dikeluarkan setiap bulannya.

#### b. *Service*

Melayani dan menerima pelaksanaan purna jual berupa *service* kendaraan untuk semua *type* kendaraan Toyota berdasarkan Buku *Service* dan Kebijakan *Warranty* yang dikeluarkan oleh Toyota.

#### c. *Spare Part*

Menyediakan *spare part* kendaraan sebagai satu kesatuan pelaksanaan purna jual selain *service* kendaraan. *Spare Part* yang dijual adalah *spare part* resmi yang dikeluarkan oleh Toyota.

Lokasi perusahaan Toyota Auto2000 Sukun Malang ini berada di Jl.S.Supriadi No.35 Sukun, Malang, Jawa Timur. Disinilah segala aktivitas perusahaan dijalankan dan juga berfungsi sebagai kantor Cabang yang ada di Malang yang dan sekitarnya, untuk melaksanakan kegiatan yang ada dalam perusahaan yaitu pada bidang penjualan produk mobil Toyota dalam penentuan lokasi didasarkan pada faktor-faktor sebagai berikut:

### 1. Faktor primer

Faktor primer adalah faktor-faktor yang terpenting dan tidak dapat diabaikan oleh perusahaan pada umumnya untuk menentukan lokasi perusahaan. Yang termasuk dalam faktor primer antara lain :

#### a. Lokasi dan Tenaga kerja

Lokasi perusahaan berada dekat dengan pusat Kota Malang sehingga dengan mudah dapat mencari tenaga kerja yang profesional yang ada di daerah sekitar perusahaan.

#### b. Transportasi

Transportasi yang ada cukup lancar karena berada di jalur dalam kota Malang yang cukup ramai sehingga tersedia fasilitas angkutan yang diperlukan, atau yang menggunakan alat transportasi sendiri untuk memudahkan konsumen atau karyawan dalam menjangkau lokasi perusahaan.

#### c. Sumber tenaga alam dan teknologi

Fasilitas listrik, air, telepon dan faksimili sudah terpenuhi sehingga memudahkan dalam kegiatan operasional perusahaan.

## 2. Faktor sekunder

Faktor sekunder merupakan faktor penunjang atau tambahan sebagai dasar pertimbangan dalam memilih lokasi perusahaan.

### a. Sikap Masyarakat

Keberadaan Auto 2000 Sukun Malang dapat diterima oleh masyarakat setempat karena segala operasi dan kegiatan operasional perusahaan tidak mengganggu keadaan dan situasi masyarakat sekitar.

### b. Lembaga Keuangan

Lembaga keuangan yang terletak di kota Malang jaraknya relatif dekat dengan Auto 2000 Sukun Malang sehingga mempermudah melakukan transaksi dengan cepat.

## 6) Tujuan Perusahaan

Pada dasarnya setiap aktivitas perusahaan tentunya mempunyai suatu tujuan yang ingin dicapai. Tujuan Auto 2000 Sukun Malang ada di antara lain:

### 1. Tujuan jangka pendek

Tujuan jangka pendek adalah tujuan yang harus dilaksanakan dalam jangka waktu yang singkat (biasanya 1 tahun) dan merupakan pertahanan untuk mencapai tujuan jangka panjang.

Adapun tujuan jangka pendek Auto 2000 Sukun Malang adalah :

- Meningkatkan keputusan pembelian
- Mempertahankan posisi perusahaan dalam persaingan
- Menjaga kontinuitas perusahaan

## 2. Tujuan jangka panjang

Tujuan jangka panjang merupakan kelanjutan dari tujuan jangka pendek yang telah ditetapkan, dan dilaksanakan untuk jangka waktu yang lama atau yang akan datang. Adapun tujuan jangka panjang Auto 2000 Sukun Malang adalah :

- a. Menjaga kelangsungan hidup perusahaan,
- b. Mencapai keuntungan yang maksimal,
- c. Perluasan (Ekspansi),
- d. Mempertahankan reputasi perusahaan.

## 7) Nilai-nilai Perusahaan

Terdapat 3 nilai-nilai yang digunakan sebagai pedoman pelaksanaan proses bisnis yang sesuai dengan standar pelayanan Auto 2000, sehingga nilai-nilai tersebut dapat dirasakan oleh pelanggan. Nilai-nilai tersebut meliputi :

### 1. Mudah

Auto 2000 memberikan kemudahan bagi para pelanggannya dalam hal apapun. Kemudahan-kemudahan itu adalah berupa :

- a) Kemudahan mendapatkan informasi, dengan menyediakan berbagai sumber, mulai dari kantor cabang, situs web, telepon, hingga *call center* dan lain-lain.
- b) Kemudahan pembelian dengan menyediakan berbagai fasilitas termasuk tukar tambah, proses kredit, dan asuransi. Untuk proses kredit demi memudahkan pelanggannya Auto 2000 menjalin mitra

bisnis dengan beberapa lembaga pengkreditan yaitu *Astra Credit Company (ACC)*, dan *Toyota Astra Financial Service*.

- c) Kemudahan layanan purna jual dengan memberikan servis bengkel yang lengkap dan terpadu.

## 2. Personal

Auto 2000 melayani pelanggannya secara personal, membangun database secara komprehensif, memberikan layanan sesuai dengan kebutuhan pelanggan. Pelanggan tidak perlu dipusingkan dengan masalah perawatan mobil dan lainnya, karena Auto 2000 akan memberitahukan kepada pelanggan secara personal tentang kapan saat perawatan berkala seharusnya dilakukan, kapan masa kredit berakhir dan lainnya.

## 3. Handal

Untuk lebih memuaskan pelanggan, Auto 2000 juga memiliki tim dan sistem yang handal, seperti :

- a) Wiraniaga profesional,
- b) Teknisi yang memiliki sertifikat *Toyota International*,
- c) Sistem teknologi informasi yang handal yang dapat mencatat historis kendaraan yang dapat di akses secara online oleh bengkel-bengkel Auto 2000 seluruh Indonesia.

## B. Gambaran Umum Responden

Dari hasil penyebaran kuesioner kepada sebagian karyawan yang berjumlah 70 responden, maka dapat diperoleh gambaran karakteristik responden berdasarkan usia responden dan jenis kelamin responden. Gambaran karakteristik responden secara rinci adalah sebagai berikut :

### 1) Responden Berdasarkan Usia

Data karakteristik responden berdasarkan usia dapat dilihat pada tabel 4.1 :

**Tabel 4.1**  
**Responden Berdasarkan Usia**

| No.           | Usia                 | Jumlah Responden<br>( Senioritas ) | Persentase<br>( % ) |
|---------------|----------------------|------------------------------------|---------------------|
| 1             | 20 tahun - 30 tahun. | 20                                 | 17                  |
| 2             | 30 tahun - 40 tahun. | 27                                 | 47                  |
| 3             | 40 tahun - 50 tahun. | 10                                 | 23                  |
| 4             | > 50 tahun.          | 13                                 | 13                  |
| <b>Jumlah</b> |                      | <b>70</b>                          | <b>100</b>          |

Sumber : Data primer diolah, 2016

Berdasarkan tabel 4.1 di atas, dapat diketahui bahwa responden yang berusia lebih dari 20 tahun sampai 30 tahun sebanyak 20 senioritas atau 17%, berusia lebih dari 30 tahun sampai 40 tahun sebanyak 27 senioritas atau 47%, berusia lebih dari 40 tahun sampai 50 tahun sebanyak 10 senioritas atau 23%, berusia lebih dari 50 tahun sebanyak 13 senioritas atau 13%. Berdasarkan data tersebut, maka usia responden yang paling banyak adalah lebih dari 30 tahun sampai 40 tahun. Dalam hal ini, dapat di asumsikan bahwa pada rentang usia tersebut merupakan usia instruktur diklatif bekerja.

## 2) Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Data karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin dapat dilihat pada tabel 4.2 :

**Tabel 4.2**  
**Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

| No. | Jenis Kelamin | Jumlah Responden<br>( Senioritas ) | Persentase<br>( % ) |
|-----|---------------|------------------------------------|---------------------|
| 1   | Laki – laki   | 50                                 | 74                  |
| 2   | Perempuan     | 20                                 | 26                  |
|     | <b>Jumlah</b> | <b>70</b>                          | <b>100</b>          |

Sumber : Data primer diolah, 2016

Berdasarkan tabel 4.2 di atas, dapat diketahui bahwa responden yang memiliki jenis kelamin laki-laki sebanyak 50 responden atau 74%, sedangkan perempuan sebanyak 20 responden atau 26%. Berdasarkan data tersebut, maka responden yang paling banyak adalah responden dengan jenis kelamin laki-laki sebanyak 50 orang atau 74%.

## C. Gambaran Variabel Yang Diteliti

### 1. Distribusi Frekuensi Variabel budaya organisasi (X)

Variabel budaya organisasi terdapat 24 item pernyataan yang diberikan kepada responden untuk dijawab. Jawaban responden dapat dilihat pada Tabel 4.3:

**Tabel 4.3**  
**Distribusi Frekuensi Variabel budaya organisasi (X)**

| Item                                      | SS |       | S  |       | RR |       | TS |      | STS |      | Jumlah |     | Rata-rata |
|-------------------------------------------|----|-------|----|-------|----|-------|----|------|-----|------|--------|-----|-----------|
|                                           | f  | %     | f  | %     | f  | %     | f  | %    | f   | %    | Jumlah | %   |           |
| X <sub>1</sub>                            | 19 | 27.14 | 43 | 61.43 | 7  | 10.00 | 1  | 1.43 | 0   | 0.00 | 70     | 100 | 4.14      |
| X <sub>2</sub>                            | 12 | 17.14 | 47 | 67.14 | 10 | 14.29 | 1  | 1.43 | 0   | 0.00 | 70     | 100 | 4.00      |
| X <sub>3</sub>                            | 17 | 24.29 | 48 | 68.57 | 5  | 7.14  | 0  | 0.00 | 0   | 0.00 | 70     | 100 | 4.17      |
| Rata-rata Indikator Inovasi               |    |       |    |       |    |       |    |      |     |      |        |     | 4.10      |
| X <sub>4</sub>                            | 13 | 18.57 | 51 | 72.86 | 6  | 8.57  | 0  | 0.00 | 0   | 0.00 | 70     | 100 | 4.10      |
| X <sub>5</sub>                            | 22 | 31.43 | 42 | 60.00 | 6  | 8.57  | 0  | 0.00 | 0   | 0.00 | 70     | 100 | 4.23      |
| X <sub>6</sub>                            | 17 | 24.29 | 45 | 64.29 | 8  | 11.43 | 0  | 0.00 | 0   | 0.00 | 70     | 100 | 4.13      |
| Rata-rata Indikator Perhatian rincian     |    |       |    |       |    |       |    |      |     |      |        |     | 4.15      |
| X <sub>7</sub>                            | 32 | 45.71 | 33 | 47.14 | 5  | 7.14  | 0  | 0.00 | 0   | 0.00 | 70     | 100 | 4.39      |
| X <sub>8</sub>                            | 17 | 24.29 | 48 | 68.57 | 5  | 7.14  | 0  | 0.00 | 0   | 0.00 | 70     | 100 | 4.17      |
| X <sub>9</sub>                            | 19 | 27.14 | 47 | 67.14 | 4  | 5.71  | 0  | 0.00 | 0   | 0.00 | 70     | 100 | 4.21      |
| Rata-rata Indikator Orientasi Hasil       |    |       |    |       |    |       |    |      |     |      |        |     | 4.26      |
| X <sub>10</sub>                           | 15 | 21.43 | 41 | 58.57 | 14 | 20.00 | 0  | 0.00 | 0   | 0.00 | 70     | 100 | 4.01      |
| X <sub>11</sub>                           | 21 | 30.00 | 46 | 65.71 | 3  | 4.29  | 0  | 0.00 | 0   | 0.00 | 70     | 100 | 4.26      |
| X <sub>12</sub>                           | 19 | 27.14 | 48 | 68.57 | 3  | 4.29  | 0  | 0.00 | 0   | 0.00 | 70     | 100 | 4.23      |
| Rata-rata Indikator Orientasi Tim         |    |       |    |       |    |       |    |      |     |      |        |     | 4.17      |
| X <sub>13</sub>                           | 20 | 28.57 | 46 | 65.71 | 4  | 5.71  | 0  | 0.00 | 0   | 0.00 | 70     | 100 | 4.23      |
| X <sub>14</sub>                           | 20 | 28.57 | 48 | 68.57 | 2  | 2.86  | 0  | 0.00 | 0   | 0.00 | 70     | 100 | 4.26      |
| X <sub>15</sub>                           | 14 | 20.00 | 48 | 68.57 | 8  | 11.43 | 0  | 0.00 | 0   | 0.00 | 70     | 100 | 4.09      |
| Rata-rata Indidikator Orientasi Orang     |    |       |    |       |    |       |    |      |     |      |        |     | 4.19      |
| X <sub>16</sub>                           | 18 | 25.71 | 46 | 65.71 | 6  | 8.57  | 0  | 0.00 | 0   | 0.00 | 70     | 100 | 4.17      |
| X <sub>17</sub>                           | 21 | 30.00 | 45 | 64.29 | 4  | 5.71  | 0  | 0.00 | 0   | 0.00 | 70     | 100 | 4.24      |
| X <sub>18</sub>                           | 16 | 22.86 | 46 | 65.71 | 8  | 11.43 | 0  | 0.00 | 0   | 0.00 | 70     | 100 | 4.11      |
| Rata-rata Indikator Keagresifan           |    |       |    |       |    |       |    |      |     |      |        |     | 4.18      |
| X <sub>19</sub>                           | 21 | 30.00 | 45 | 64.29 | 4  | 5.71  | 0  | 0.00 | 0   | 0.00 | 70     | 100 | 4.24      |
| X <sub>20</sub>                           | 14 | 20.00 | 53 | 75.71 | 3  | 4.29  | 0  | 0.00 | 0   | 0.00 | 70     | 100 | 4.16      |
| X <sub>21</sub>                           | 15 | 21.43 | 48 | 68.57 | 7  | 10.00 | 0  | 0.00 | 0   | 0.00 | 70     | 100 | 4.11      |
| Rata-rata Indikator Stabilitas            |    |       |    |       |    |       |    |      |     |      |        |     | 4.17      |
| X <sub>22</sub>                           | 15 | 21.43 | 48 | 68.57 | 7  | 10.00 | 0  | 0.00 | 0   | 0.00 | 70     | 100 | 4.11      |
| X <sub>23</sub>                           | 19 | 27.14 | 42 | 60.00 | 9  | 12.86 | 0  | 0.00 | 0   | 0.00 | 70     | 100 | 4.14      |
| X <sub>24</sub>                           | 14 | 20.00 | 50 | 71.43 | 5  | 7.14  | 1  | 1.43 | 0   | 0.00 | 70     | 100 | 4.10      |
| Rata-rata Indikator Pengambilan Resiko    |    |       |    |       |    |       |    |      |     |      |        |     | 4.12      |
| Grand Mean Variabel Budaya Organisasi (X) |    |       |    |       |    |       |    |      |     |      |        |     | 4.17      |

Sumber : data primer diolah

### Keterangan :

- X1 : Perusahaan memberikan kesempatan karyawan untuk berinovasi.
- X2 : Perusahaan mendorong karyawan untuk berusaha melakukan sesuatu dengan cara-cara baru dan kreatif.
- X3 : Karyawan memiliki pemikiran baru dalam berkesempatan untuk berkreasi atau berkarya.
- X4 : Dalam melaksanakan pekerjaan karyawan dituntut untuk selalu teliti agar mendapat hasil yang optimal.
- X5 : Karyawan selalu tanggap terhadap masalah yang ada didalam perusahaan.
- X6 : Karyawan dapat mengatasi setiap masalah yang ada didalam perusahaan.
- X7 : Dalam melaksanakan pekerjaan perusahaan memberikan kebebasan pada karyawan demi tercapainya tujuan.
- X8 : Dalam melaksanakan pekerjaan perusahaan lebih berorientasi.
- X9 : Karyawan dituntut untuk meningkatkan hasil kerja dan mengorientasikan.
- X10 : Karyawan merasa adanya kebersamaan antara sesama karyawan.
- X11 : Karyawan merasakan adanya kerjasama dan saling mendukung antara karyawan.
- X12 : Karyawan saling memberikan motivasi dengan karyawan lain.
- X13 : Karyawan selalu berpartisipasi dan memberikan peranan yang dibutuhkan perusahaan.
- X14 : Perusahaan memberikan dorongan dalam melakukan pekerjaan.
- X15 : Karyawan merasa puas terhadap pekerjaan yang dilakukan.
- X16 : Perusahaan menuntut karyawan bertindak secara agresif dalam melakukan pekerjaan.
- X17 : Perusahaan memberikan kebebasan karyawan untuk berinisiatif sendiri dalam melaksanakan pekerjaan.
- X18 : Perusahaan mendorong karyawannya agar saling berkompetitif demi kemajuan perusahaan dan tercapainya tujuan.
- X19 : Karyawan selalu memikirkan terlebih dahulu pekerjaan yang akan dilakukan.
- X20 : Perusahaan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengemukakan usulan atau gagasan.
- X21 : Karyawan memiliki perasaan bangga dan merasa ikut memiliki perusahaan.
- X22 : Dalam melaksanakan pekerjaan, karyawan berani menanggung resiko yang diberikan perusahaan.
- X23 : Karyawan dituntut penuh pertimbangan dalam mengambil keputusan.
- X24 : Karyawan menerapkan prinsip kehati-hatian dalam bekerja mengingat pekerjaan karyawan yang penuh resiko.

Pada Tabel 4.3 diatas menunjukkan distribusi frekuensi variabel Budaya Organisasi (X). Berdasarkan 24 item tersebut diketahui bahwa ada 19 responden atau 27,14% menyatakan sangat setuju dengan karyawan diberikan kesempatan untuk berinovasi yang mengenai pernyataan didalam Budaya Organisasi yang terdapat di Auto2000 Sukun Malang.

Pada indikator inovasi di dalamnya terdapat item X1, X2, X3 dengan nilai rata-rata Indikator Inovasi di peroleh angka sebesar 4,10 artinya Inovasi adalah

suatu penemuan baru yang berbeda dari yang sudah ada atau yang sudah dikenal sebelumnya. Item X1 yaitu Perusahaan memberikan kesempatan karyawan untuk berinovasi, yang menyatakan setuju sebanyak 43 responden atau 61,43%, yang menyatakan ragu – ragu sebanyak 7 responden atau 10%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 1 responden atau 1,43%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0,0%. Item X2 yaitu Perusahaan mendorong karyawan untuk berusaha melakukan sesuatu dengan cara-cara baru dan kreatif dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 12 responden atau 17,14%, yang menyatakan setuju sebanyak 47 responden atau 67,14%, yang menyatakan ragu – ragu sebanyak 10 responden atau 14,29%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 1 responden atau 1,43%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%. Item X3 yaitu Karyawan memiliki pemikiran baru dalam berkesempatan untuk berkreasi atau berkarya dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 17 responden atau 24,29%, yang menyatakan setuju sebanyak 48 responden atau 68,57%, yang menyatakan ragu – ragu sebanyak 5 responden atau 7,14%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%.

Pada indikator perhatian kerincian di dalamnya terdapat item X4, X5, X6 dengan nilai rata-rata Indikator Perhatian kerincian di peroleh angka sebesar 4.15 artinya Perhatian Kerincian adalah sejauh mana para karyawan perusahaan dapat diharapkan untuk memperhatikan presisi (Kecermatan), analisis dan perhatian kepada rincian. ItemX4 yaitu Dalam melaksanakan pekerjaan karyawan dituntut

untuk selalu teliti agar mendapat hasil yang optimal dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 13 responden atau 18,57%, yang menyatakan setuju sebanyak 51 responden atau 72,86%, yang menyatakan ragu – ragu sebanyak 6 responden atau 8,57%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0,0%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%. Item X5 yaitu Karyawan selalu tanggap terhadap masalah yang ada didalam perusahaan dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 22 responden atau 31,43%, yang menyatakan setuju sebanyak 42 responden atau 60%, yang menyatakan ragu – ragu sebanyak 6 responden atau 8,57%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%. Item X6 yaitu Karyawan dapat mengatasi setiap masalah yang ada didalam perusahaan dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 17 responden atau 24,29%, yang menyatakan setuju sebanyak 45 responden atau 64,29%, yang menyatakan ragu – ragu sebanyak 8 responden atau 11,43%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0,0%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%.

Pada indikator orientasi hasil di dalamnya terdapat item X7, X8, X9 dengan nilai rata-rata Indikator Orientasi Hasil di peroleh angka sebesar 4.26 artinya Orientasi Hasil adalah sejauh mana manajemen memfokuskan pada hasil bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk hasil itu. Item X7 yaitu Dalam melaksanakan pekerjaan perusahaan memberikan kebebasan pada karyawan demi tercapainya tujuan dapat diketahui bahwa responden yang

menyatakan sangat setuju sebanyak 32 responden atau 45,71%, yang menyatakan setuju sebanyak 33 responden atau 47,14%, yang menyatakan ragu – ragu sebanyak 5 responden atau 7,14%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0,0%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%. Item X8 yaitu Dalam melaksanakan pekerjaan perusahaan lebih berorientasi pada hasil yang diperoleh dari metode kerja dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 17 responden atau 24,29%, yang menyatakan setuju sebanyak 48 responden atau 68,57%, yang menyatakan ragu – ragu sebanyak 5 responden atau 7,14%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%. Item X9 yaitu Karyawan dituntut untuk meningkatkan hasil kerja dan mengorientasikan pada hasil yang diperoleh dari metode kerja dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 19 responden atau 27,14%, yang menyatakan setuju sebanyak 47 responden atau 67,14%, yang menyatakan ragu – ragu sebanyak 4 responden atau 5,71%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0,0%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%.

Pada indikator orientasi tim di dalamnya terdapat item X10, X11, X12 dengan nilai rata-rata Indikator Orientasi Tim di peroleh angka sebesar 4.17 artinya Orientasi Tim adalah sejauh mana kegiatan kerja di organisasikan oleh tim, bukannya individu. Item X10 yaitu Karyawan merasa adanya kebersamaan antara sesama karyawan dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 15 responden atau 21,43%, yang menyatakan setuju

sebanyak 41 responden atau 58,57%, yang menyatakan ragu – ragu sebanyak 14 responden atau 20%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0,0%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%. Item X11 yaitu Karyawan merasakan adanya kerjasama dan saling mendukung antara karyawan dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 21 responden atau 30%, yang menyatakan setuju sebanyak 46 responden atau 65,71%, yang menyatakan ragu – ragu sebanyak 3 responden atau 4,29%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0,0%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%. Item X12 yaitu Karyawan saling memberikan motivasi dengan karyawan lain dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 19 responden atau 27,14%, yang menyatakan setuju sebanyak 48 responden atau 68,57%, yang menyatakan ragu – ragu sebanyak 3 responden atau 4,29%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0,0%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%.

Pada indikator orientasi orang di dalamnya terdapat item X13, X14, X15 rata-rata Indikator Orientasi Orang di peroleh angka sebesar 4.19 artinya Orientasi Orang adalah sejauh mana keputusan manaejemen memperhitungkan efek-efek hasil pada orang-orang dalam organisasi. Item X13 yaitu Karyawan selalu berpartisipasi dan memberikan peranan yang dibutuhkan perusahaan dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 20 responden atau 28,57%, yang menyatakan setuju sebanyak 46 responden atau 65,71%, yang menyatakan ragu – ragu sebanyak 4 responden atau 5,71%, yang

menyatakan tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0,0%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%. Item X14 yaitu Perusahaan memberikan dorongan dalam melakukan pekerjaan dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 20 responden atau 28,57%, yang menyatakan setuju sebanyak 48 responden atau 68,57%, yang menyatakan ragu – ragu sebanyak 2 responden atau 2,86%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0,0%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%. Item X15 yaitu Karyawan merasa puas terhadap pekerjaan yang dilakukan dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 20 responden atau 28,57%, yang menyatakan setuju sebanyak 48 responden atau 68,57%, yang menyatakan ragu – ragu sebanyak 8 responden atau 11,43%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0,0%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%.

Pada indikator Keagresifan di dalamnya terdapat item X16, X17, X18 dengan nilai rata-rata Indikator Keagresifan di peroleh angka sebesar 4.18 artinya Keagresifan adalah sejauh mana orang-orang itu agresif dan kompetitif dan bukannya santai-santai. Item X16 yaitu Perusahaan menuntut karyawan bertindak secara agresif dalam melakukan pekerjaan dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 18 responden atau 25,71%, yang menyatakan setuju sebanyak 46 responden atau 65,71%, yang menyatakan ragu – ragu sebanyak 6 responden atau 8,57%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0,0%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%. Item X17 yaitu Perusahaan memberikan kebebasan karyawan

untuk berinisiatif sendiri dalam melaksanakan pekerjaan dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 21 responden atau 30%, yang menyatakan setuju sebanyak 45 responden atau 64,29%, yang menyatakan ragu – ragu sebanyak 4 responden atau 5,71%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0,0%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%. Item X18 yaitu Perusahaan mendorong karyawannya agar saling berkompetitif demi kemajuan perusahaan dan tercapainya tujuan dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 16 responden atau 22,86%, yang menyatakan setuju sebanyak 46 responden atau 65,71%, yang menyatakan ragu – ragu sebanyak 8 responden atau 11,43%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0,0%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%.

Pada indikator Stabilitas di dalamnya terdapat item X19, X20, X21 dengan nilai rata-rata Indikator Stabilitas di peroleh angka sebesar 4.17 artinya Stabilitas adalah sejauh mana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo sebagai kontras dari pertumbuhan. Item X19 yaitu Karyawan selalu memikirkan terlebih dahulu pekerjaan yang akan dilakukan dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 21 responden atau 30%, yang menyatakan setuju sebanyak 45 responden atau 64,29%, yang menyatakan ragu – ragu sebanyak 4 responden atau 5,71%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0,0%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%. Item X20 yaitu Perusahaan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengemukakan usulan atau gagasan dapat diketahui bahwa

responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 14 responden atau 20%, yang menyatakan setuju sebanyak 53 responden atau 75,71%, yang menyatakan ragu – ragu sebanyak 3 responden atau 4,29%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0,0%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%. Item X21 yaitu Karyawan memiliki perasaan bangga dan merasa ikut memiliki perusahaan dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 15 responden atau 21,43%, yang menyatakan setuju sebanyak 48 responden atau 68,57%, yang menyatakan ragu – ragu sebanyak 7 responden atau 10%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0,0%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%.

Pada indikator Stabilitas di dalamnya terdapat item X22, X23, X24 dengan nilai rata-rata Indikator Pengambilan Resiko di peroleh angka sebesar 4.12 artinya Pengambilan resiko menurut perspektif wirausaha yaitu dengan mengambil resiko yang tidak terlalu tinggi dan tidak terlalu rendah. Karena seorang wirausaha selalu ingin berhasil menjauhi resiko yang tinggi, dan menghindari resiko yang lebih rendah karena bagi mereka tidak ada tantangan. Item X22 yaitu Dalam melaksanakan pekerjaan, karyawan berani menanggung resiko yang diberikan perusahaan dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 15 responden atau 21,43%, yang menyatakan setuju sebanyak 48 responden atau 68,57%, yang menyatakan ragu – ragu sebanyak 7 responden atau 10%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0,0%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%. Item X23 yaitu

Karyawan dituntut penuh pertimbangan dalam mengambil keputusan dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 19 responden atau 27,14%, yang menyatakan setuju sebanyak 42 responden atau 60%, yang menyatakan ragu – ragu sebanyak 9 responden atau 12,86%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0,0%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%. Item X24 yaitu Karyawan menerapkan prinsip kehati-hatian dalam bekerja mengingat pekerjaan karyawan yang penuh resiko dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 14 responden atau 20%, yang menyatakan setuju sebanyak 50 responden atau 71,43%, yang menyatakan ragu – ragu sebanyak 5 responden atau 7,14%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 1 responden atau 1,43%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%.

Berdasarkan hasil tersebut maka secara keseluruhan mengenai variabel budaya organisasi memiliki rata-rata jawaban responden (Grand Mean) sebesar 4,17 dan termasuk kategori baik.

## **2. Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja Karyawan (Y)**

Dalam variabel Kinerja Karyawan terdapat sembilan item pertanyaan yang diberikan kepada responden untuk dijawab. Jawaban responden dapat dilihat pada Tabel 4.4 :

**Tabel 4.4**  
**Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja Karyawan (Y)**

| Item                                     | SS |       | S  |       | RR |       | TS |      | STS |      | Jumlah |     | Rata-rata |
|------------------------------------------|----|-------|----|-------|----|-------|----|------|-----|------|--------|-----|-----------|
|                                          | f  | %     | f  | %     | f  | %     | f  | %    | f   | %    | Jumlah | %   |           |
| Y <sub>1</sub>                           | 16 | 22.86 | 51 | 72.86 | 3  | 4.29  | 0  | 0.00 | 0   | 0.00 | 70     | 100 | 4.19      |
| Y <sub>2</sub>                           | 12 | 17.14 | 51 | 72.86 | 7  | 10.00 | 0  | 0.00 | 0   | 0.00 | 70     | 100 | 4.07      |
| Y <sub>3</sub>                           | 12 | 17.14 | 53 | 75.71 | 5  | 7.14  | 0  | 0.00 | 0   | 0.00 | 70     | 100 | 4.10      |
| Rata-rata Indikator Kuantitas            |    |       |    |       |    |       |    |      |     |      |        |     | 4.12      |
| Y <sub>4</sub>                           | 14 | 20.00 | 48 | 68.57 | 8  | 11.43 | 0  | 0.00 | 0   | 0.00 | 70     | 100 | 4.09      |
| Y <sub>5</sub>                           | 21 | 30.00 | 45 | 64.29 | 3  | 4.29  | 1  | 1.43 | 0   | 0.00 | 70     | 100 | 4.23      |
| Y <sub>6</sub>                           | 13 | 18.57 | 44 | 62.86 | 12 | 17.14 | 1  | 1.43 | 0   | 0.00 | 70     | 100 | 3.99      |
| Rata-rata Indikator Kualitas             |    |       |    |       |    |       |    |      |     |      |        |     | 4.10      |
| Y <sub>7</sub>                           | 16 | 22.86 | 40 | 57.14 | 10 | 14.29 | 3  | 4.29 | 1   | 1.43 | 70     | 100 | 3.96      |
| Y <sub>8</sub>                           | 14 | 20.00 | 52 | 74.29 | 4  | 5.71  | 0  | 0.00 | 0   | 0.00 | 70     | 100 | 4.14      |
| Y <sub>9</sub>                           | 28 | 40.00 | 41 | 58.57 | 1  | 1.43  | 0  | 0.00 | 0   | 0.00 | 70     | 100 | 4.39      |
| Rata-rata Indikator Ketepatan Waktu      |    |       |    |       |    |       |    |      |     |      |        |     | 4.16      |
| Grand Mean Variabel Kinerja Karyawan (Y) |    |       |    |       |    |       |    |      |     |      |        |     | 4.12      |

Sumber : data primer diolah, 2016

**Keterangan :**

- Y<sub>1</sub> : Jumlah hasil kerja sesuai dengan standar yang ditetapkan.
- Y<sub>2</sub> : Jumlah hasil kerja lebih banyak dibanding dengan waktu yang lalu.
- Y<sub>3</sub> : Jumlah hasil kerja lebih banyak dibandingkan dengan rekan kerja.
- Y<sub>4</sub> : Pencatatan hasil kerja sesuai dengan standar yang ditetapkan.
- Y<sub>5</sub> : Pencatatan hasil kerja lebih banyak dibandingkan dengan waktu lalu.
- Y<sub>6</sub> : Pencatatan mutu hasil kerja lebih banyak dibandingkan dengan rekannya.
- Y<sub>7</sub> : Waktu penyelesaian pekerjaan sesuai dengan standar yang ditetapkan.
- Y<sub>8</sub> : Waktu penyelesaian pekerjaan lebih cepat dibandingkan dengan waktu yang lalu.
- Y<sub>9</sub> : Waktu penyelesaian pekerjaan lebih cepat dibandingkan dengan rekan kerja.

Pada Tabel 4.6 diatas menunjukkan distribusi frekuensi variabel kinerja karyawan (Y). Berdasarkan 9 item tersebut diketahui bahwa sebagian besar responden setuju mengenai pernyataan-pertanyaan Kinerja Karyawan yang terdapat di Auto2000 Sukun Malang.

Item Y<sub>1</sub> yaitu Dalam jumlah hasil kerja karyawan sesuai dengan standar yang ditetapkan, yang menyatakan setuju sebanyak 51 responden atau 72,86%, yang menyatakan ragu – ragu sebanyak 3 responden atau 4,29%, yang

menyatakan tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%.

Item Y2 yaitu Dalam jumlah hasil kerja karyawan lebih banyak dibandingkan dengan waktu yang lalu dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 12 responden atau 17,14%, yang menyatakan setuju sebanyak 51 responden atau 72,86%, yang menyatakan ragu – ragu sebanyak 7 responden atau 10%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0,0%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%.

Item Y3 yaitu Dalam jumlah hasil kerja karyawan lebih banyak dibandingkan dengan rekan kerja dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 12 responden atau 17,14%, yang menyatakan setuju sebanyak 53 responden atau 75,71%, yang menyatakan ragu – ragu sebanyak 5 responden atau 7,14%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%.

Item Y4 yaitu Dalam pencapaian hasil kerja karyawan sesuai dengan standar yang ditetapkan dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 14 responden atau 20%, yang menyatakan setuju sebanyak 48 responden atau 68,57%, yang menyatakan ragu – ragu sebanyak 8 responden atau 11,43%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%.

Item y5 yaitu Dalam pencapaian hasil kerja karyawan lebih baik dibandingkan waktu lalu dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 21 responden atau 30%, yang menyatakan setuju sebanyak 45 responden atau 64,29%, yang menyatakan ragu – ragu sebanyak 3 responden atau 4,29%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 1 responden atau 1,43%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%.

Item Y6 yaitu Dalam pencapaian hasil kerja karyawan lebih baik dibandingkan dengan rekan kerja dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 13 responden atau 18,57%, yang menyatakan setuju sebanyak 44 responden atau 62,86%, yang menyatakan ragu – ragu sebanyak 12 responden atau 17,12%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 1 responden atau 1,43%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%.

Item Y7 yaitu Karyawan selalu menyelesaikan pekerjaannya sesuai dengan standar perusahaan dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 16 responden atau 22,86%, yang menyatakan setuju sebanyak 40 responden atau 57,14%, yang menyatakan ragu – ragu sebanyak 10 responden atau 14,29%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 3 responden atau 4,29%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 1 responden atau 1,43%.

Item Y8 yaitu Karyawan selalu menyelesaikan pekerjaannya lebih cepat daripada waktu yang lalu dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 14 responden atau 20%, yang menyatakan setuju sebanyak

52 responden atau 74,29%, yang menyatakan ragu – ragu sebanyak 4 responden atau 5,71%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0,0%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%.

Item Y9 yaitu Karyawan selalu menyelesaikan pekerjaannya lebih cepat daripada rekan kerja dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 28 responden atau 40%, yang menyatakan setuju sebanyak 41 responden atau 58,57%, yang menyatakan ragu – ragu sebanyak 1 responden atau 1,43%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0,0%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%.

Berdasarkan hasil tersebut maka secara keseluruhan mengenai variabel kinerja karyawan memiliki rata-rata jawaban responden (Grand Mean) sebesar 4,12 dan termasuk kategori baik.

#### **D. Analisis Regresi Linier Sederhana**

Analisis regresi ini digunakan untuk menghitung besarnya pengaruh antara variabel bebas, yaitu budaya organisasi (X) terhadap variabel terikat yaitu Kinerja Karyawan (Y).

##### **1. Persamaan Regresi**

Persamaan regresi digunakan mengetahui bentuk hubungan antara variabel bebas dengan variabel terikat. Dengan menggunakan bantuan *SPSS for Windows ver 20.00* didapat model regresi seperti pada Tabel 4.7 :

**Tabel 4.7 : Persamaan Regresi**

| Variabel bebas | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig.  |
|----------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|-------|
|                | B                           | Std. Error | Beta                      |       |       |
| (Constant)     | 9.424                       | 3.567      |                           | 2.642 | 0.010 |
| X              | 0.277                       | 0.036      | 0.687                     | 7.799 | 0.000 |

Berdasarkan pada Tabel 4.13 didapatkan persamaan regresi sebagai berikut :

$$Y = 9,424 + 0,277 X$$

Dari persamaan di atas dapat diinterpretasikan sebagai berikut:

1. Konstanta sebesar 9.424, menunjukkan bahwa rata – rata Kinerja Perusahaan jika tidak ada budaya organisasi sebesar 9,424
2. Kinerja Perusahaan akan meningkat sebesar 0,277 satuan untuk setiap tambahan satu satuan  $X_1$  (budaya organisasi). Jadi apabila budaya organisasi mengalami peningkatan 1 satuan, maka Kinerja Perusahaan akan meningkat sebesar 0,277 satuan dengan asumsi variabel yang lainnya dianggap konstan.

Berdasarkan interpretasi di atas, dapat diketahui besarnya kontribusi variabel bebas terhadap variabel terikat, antara lain budaya organisasi sebesar 0,277. Sehingga dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Perusahaan. Dengan kata lain, apabila budaya organisasi meningkat maka akan diikuti peningkatan Kinerja Karyawan.

## 2. Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Untuk mengetahui besar kontribusi variabel bebas (budaya organisasi (X)) terhadap variabel terikat (Kinerja Karyawan) digunakan nilai  $R^2$ , nilai  $R^2$  seperti dalam Tabel 4.8 dibawah ini:

**Tabel 4.8**

### **Koefisien Korelasi dan Determinasi**

| R     | R Square | Adjusted R Square |
|-------|----------|-------------------|
| 0.687 | 0.472    | 0.464             |

**Sumber : Data primer diolah**

Koefisien determinasi digunakan untuk menghitung besarnya pengaruh atau kontribusi variabel bebas terhadap variabel terikat. Dari analisis pada Tabel 4.14 diperoleh hasil  $R^2$  (koefisien determinasi) sebesar 0,472. Artinya bahwa 47,2% variabel Kinerja Karyawan akan dipengaruhi oleh variabel bebasnya, yaitu budaya organisasi (X). Sedangkan sisanya 52,8% variabel Kinerja Karyawan akan dipengaruhi oleh variabel-variabel yang lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini.

Selain koefisien determinasi juga didapat koefisien korelasi yang menunjukkan besarnya hubungan antara variabel bebas yaitu budaya organisasi dengan variabel Kinerja Karyawan, nilai R (koefisien korelasi) sebesar 0.687, nilai korelasi ini menunjukkan bahwa hubungan antara variabel bebas yaitu budaya organisasi (X) dengan Kinerja Karyawan termasuk dalam kategori kuat karena berada pada selang 0,6 – 0,8. Hubungan antara variabel bebas yaitu budaya organisasi (X) dengan Kinerja Karyawan bersifat positif, artinya jika variabel

bebas semakin ditingkatkan maka Kinerja Karyawan juga akan mengalami peningkatan.

### 3. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis merupakan bagian penting dalam penelitian, setelah data terkumpul dan diolah. Kegunaan utamanya adalah untuk menjawab hipotesis yang dibuat oleh peneliti.

#### a. Hipotesis I (F test )

Pengujian F atau pengujian model digunakan untuk mengetahui apakah hasil dari analisis regresi signifikan atau tidak, dengan kata lain model yang diduga tepat/sesuai atau tidak. Jika hasilnya signifikan, maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Sedangkan jika hasilnya tidak signifikan, maka  $H_0$  diterima dan  $H_1$  ditolak. Hal ini dapat juga dikatakan sebagai berikut :

$H_0$  ditolak jika  $F_{hitung} > F_{tabel}$

$H_0$  diterima jika  $F_{hitung} < F_{tabel}$

**Tabel 4.9**  
**Uji F**

| Model      | Sum of Squares | df | Mean Square | F      | Sig.  |
|------------|----------------|----|-------------|--------|-------|
| Regression | 377.995        | 1  | 377.995     | 60.826 | 0.000 |
| Residual   | 422.577        | 68 | 6.214       |        |       |
| Total      | 800.571        | 69 |             |        |       |

**Sumber: Data primer diolah, 2016**

Berdasarkan Tabel 4.15 nilai F hitung sebesar 60,826. Sedangkan F tabel ( $\alpha = 0.05$  ; db regresi = 1 : db residual = 68) adalah sebesar 3,982. Karena F hitung  $>$  F tabel yaitu  $60,826 > 3,982$  atau nilai sig F (0,000)  $<$   $\alpha = 0.05$  maka

model analisis regresi adalah signifikan. Hal ini berarti  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel terikat (Kinerja Perusahaan) dapat dipengaruhi secara signifikan oleh variabel budaya organisasi.

Dari hasil keseluruhan dapat disimpulkan bahwa variabel bebas mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Dan dari sini dapat diketahui bahwa variabel bebas tersebut memberikan pengaruh yang tinggi terhadap Kinerja Karyawan.

#### **E. Pembahasan Hasil Penelitian**

##### **1) Pembahasan Analisis Deskriptif**

###### **a. Budaya Organisasi (X)**

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, dari 24 item pernyataan kuesioner dalam variabel budaya organisasi, diperoleh rata-rata sebesar 4,17. Skor tersebut termasuk dalam kategori tinggi, yang berarti bahwa budaya organisasi di Auto2000 Sukun Malang menimbulkan suatu kebenaran perilaku dan kebiasaan karyawan yang sudah diterima didalam sebuah organisasi. Rata-rata indikator inovasi sebesar 4,10. Skor tersebut termasuk ke dalam kategori tinggi, yang artinya inovasi yang ada di Auto2000 Sukun Malang menimbulkan sebuah kesempatan berinovasi bagi karyawannya. Selanjutnya rata-rata indikator Indikator Perhatian kerincian di peroleh angka sebesar 4,15. Skor tersebut termasuk ke dalam kategori tinggi artinya Perhatian Kerincian adalah sejauh mana para karyawan perusahaan dapat diharapkan untuk memperhatikan presisi (Kecermatan), analisis dan perhatian

kepada rincian. Nilai rata-rata Indikator Orientasi Hasil di peroleh angka sebesar 4,26. Skor tersebut termasuk ke dalam kategori tinggi, yang artinya Orientasi Hasil adalah sejauh mana manajemen memfokuskan pada hasil bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk hasil itu. Nilai rata-rata Indikator Orientasi Tim di peroleh angka sebesar 4,17. Skor tersebut termasuk ke dalam kategori tinggi, yang artinya Orientasi Tim adalah sejauh mana kegiatan kerja di organisasikan oleh tim, bukannya individu. Nilai rata-rata Indikator Orientasi Orang di peroleh angka sebesar 4,19. Skor tersebut termasuk ke dalam kategori tinggi, yang artinya Orientasi Orang adalah sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek-efek hasil pada orang-orang dalam organisasi. Nilai rata-rata Indikator Keagresifan di peroleh angka sebesar 4,18. Skor tersebut termasuk ke dalam kategori tinggi, yang artinya Keagresifan adalah sejauh mana orang-orang itu agresif dan kompetitif dan bukannya santai-santai. Selanjutnya nilai rata-rata Indikator Stabilitas di peroleh angka sebesar 4,17. Skor tersebut termasuk ke dalam kategori tinggi artinya Stabilitas adalah memiliki kemampuan berpikir berupa usulan/gagasan agar karyawan bisa merasakan ikut memiliki organisasi. Dan yang terakhir nilai rata-rata Indikator Pengambilan Resiko di peroleh angka sebesar 4,12. Skor tersebut termasuk ke dalam kategori tinggi, yang artinya Pengambilan resiko dengan mengambil resiko yang tidak terlalu tinggi dan tidak terlalu rendah. Karena seorang wirausaha selalu ingin berhasil menjauhi resiko yang tinggi, dan menghindari resiko yang lebih rendah karena bagi mereka tidak ada tantangan.

### **b. Kinerja Karyawan (Y)**

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, dari 9 item pernyataan kuesioner dalam variabel budaya organisasi, diperoleh rata-rata sebesar 4,12. Skor tersebut termasuk dalam kategori tinggi, yang berarti bahwa kinerja karyawan di Auto2000 Sukun Malang memiliki hasil kerja secara kuantitas, kualitas dan memiliki ketepatan waktu yang dicapai karyawan dalam melaksanakan tugasnya dengan tanggung jawab yang diberikan padanya. Rata-rata indikator kuantitas sebesar 4,12. Skor tersebut termasuk dalam kategori tinggi, yang artinya kuantitas yang di Auto2000 Sukun Malang jarang menimbulkan kecepatan bekerja dalam satu hari pada setiap karyawan masing-masing. Rata-rata indikator kualitas sebesar 4,10. Skor tersebut termasuk dalam kategori tinggi, yang berarti kualitas karyawan dalam hal mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan. Selanjutnya rata-rata indikator ketepatan waktu sebesar 4,16. Skor tersebut termasuk dalam kategori tinggi, yang artinya karyawan harus menyelesaikan pekerjaannya sesuai standar yang ditetapkan perusahaan.

### **2) Pembahasan Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan**

Budaya Organisasi (X) memiliki nilai rata-rata sebesar 4,17 dari 8 indikator dan 24 item yang ada di perusahaan Auto2000 Sukun Malang dengan pernyataan yang sesuai dengan kuesioner yang telah disebarkan diseluruh karyawan Auto2000 Sukun Malang, seperti halnya ;

- a. Inovasi, nilai rata-rata Indikator Inovasi di peroleh angka sebesar 4,10 artinya Inovasi adalah suatu penemuan baru yang berbeda dari yang sudah ada atau yang sudah dikenal sebelumnya.
- b. Perhatian Kerincian (Detail), nilai rata-rata Indikator Perhatian kerincian di peroleh angka sebesar 4,15 artinya Perhatian Kerincian adalah sejauh mana para karyawan perusahaan dapat diharapkan untuk memperhatikan presisi (Kecermatan), analisis dan perhatian kepada rincian.
- c. Orientasi Hasil, nilai rata-rata Indikator Orientasi Hasil di peroleh angka sebesar 4,26 artinya Orientasi Hasil adalah sejauh mana manajemen memfokuskan pada hasil bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk hasil itu.
- d. Orientasi Tim, nilai rata-rata Indikator Orientasi Tim di peroleh angka sebesar 4,17 artinya Orientasi Tim adalah sejauh mana kegiatan kerja di organisasikan oleh tim, bukannya individu.
- e. Orientasi Orang, nilai rata-rata Indikator Orientasi Orang di peroleh angka sebesar 4,19 artinya Orientasi Orang adalah sejauh mana keputusan manaejemen memperhitungkan efek-efek hasil pada orang-orang dalam organisasi.
- f. Keagresifan, nilai rata-rata Indikator Keagresifan di peroleh angka sebesar 4,18 artinya Keagresifan adalah sejauh mana orang-orang itu agresif dan kompetitif dan bukannya santai-santai.

- g. Stabilitas, nilai rata-rata Indikator Stabilitas di peroleh angka sebesar 4,17 artinya Stabilitas adalah sejauh mana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo sebagai kontras dari pertumbuhan.
- h. Pengambilan Resiko, nilai rata-rata Indikator Pengambilan Resiko di peroleh angka sebesar 4,12 artinya Pengambilan resiko menurut perspektif wirausaha yaitu dengan mengambil resiko yang tidak terlalu tinggi dan tidak terlalu rendah. Karena seorang wirausaha selalu ingin berhasil menjauhi resiko yang tinggi, dan menghindari resiko yang lebih rendah karena bagi mereka tidak ada tantangan.

Kinerja Karyawan (Y) memiliki nilai rata-rata 4,12 dari 3 indikator dari 9 item yang ada di perusahaan Auto2000 Sukun Malang dengan pernyataan yang sesuai dengan kuesioner yang telah disebarakan diseluruh karyawan Auto2000 Sukun Malang, seperti halnya ;

- 1) Kuantitas, nilai rata-rata indikator kuantitas di peroleh angka sebesar 4,12 artinya jumlah hasil kerja sesuai dengan standar perusahaan dan memiliki hasil kerja lebih banyak disbanding waktu lalu waktu lalu.
- 2) Kualitas, nilai rata-rata indikator kualitas di peroleh angka sebesar 4,10 artinya memperoleh hasil kerja yang sesuai dan hasil kerja yang lebih baik daripada waktu lalu serta memiliki mutu kerja lebih banyak daripada rekan kerja.

- 3) Ketepatan Waktu, nilai rata-rata indikator ketepatan waktu di peroleh angka sebesar 4,16 artinya karyawan dapat menyelesaikan tugasnya sesuai dengan standar perusahaan atau lebih cepat dari waktu lalu dan lebih cepat dari rekan kerjanya.



## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### KESIMPULAN DAN SARAN

##### A. Kesimpulan

Berdasarkan permasalahan yang telah diketahui dari hasil analisis dan pengujian hipotesis yang dilakukan pada penelitian ini maka kesimpulan dari rumusan masalah sebagai berikut :

1. Budaya organisasi di Auto2000 sukun - Malang dengan rata-rata *Mean* sebesar 4,17 yang berarti bahwa budaya organisasi di Auto2000 Sukun malang menimbulkan suatu kebenaran perilaku dan kebiasaan karyawan yang sudah diterima didalam sebuah organisasi dan kinerja karyawan di Auto2000 sukun - Malang dengan rata-rata *Mean* sebesar 4,12 yang berarti bahwa kinerja karyawan di Auto2000 Sukun malang memiliki hasil kerja secara kuantitas, kualitas dan memiliki ketepatan waktu yang dicapai karyawan dalam melaksanakan tugasnya dengan tanggung jawab yang diberikan padanya. Jadi di Auto2000 sukun – Malang memiliki budaya organisasi yang tinggi dan dapat mempengaruhi kinerja karyawan yang sangat berpengaruh besar terhadap sebuah perusahaan.
2. Budaya organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

## B. Saran

Berdasarkan kesimpulan di atas dapat diketahui beberapa saran yang diharapkan dan dapat bermanfaat bagi perusahaan maupun bagi pihak lain jadi saran yang diberikan antara lain :

1. Dari analisis deskriptif dapat diketahui bahwa budaya organisasi mendapatkan nilai *Mean* 4,17 yang mayoritas karyawannya men jawab setuju mengenai orientasi hasil kerja karyawan. Pihak perusahaan harus mendukung karyawan dalam meningkatkan hasil kerja yang lebih baik.
2. Mengingat variabel bebas dari penelitian ini adalah hal yang sangat penting dalam mempengaruhi kinerja karyawan dan dapat dipakai sebagai acuan bagi peneliti selanjutnya untuk mengembangkan penelitian ini dengan variabel-variabel lain.
3. Untuk pihak perusahaan diharapkan agar dapat mempertahankan ataupun meningkatkan kinerja karyawan agar kinerjanya lebih baik lagi, walaupun budaya organisasi pada karyawan PT. Toyota Auto2000 Sukun Malang sudah memiliki kinerja yang tergolong baik.

## DAFTAR PUSTAKA

- Alma, Bukharia, *Kewirausahaan* , Bandung; Alfabeta, 2011
- Arikunto, Suhasimi. 2002. *Prosedur Penelitian (Suatu Pendekatan Praktek)*. Jakarta : Rineka Cipta
- Bjorklund, D.F. 2000. *Children's thinking: Developmental function and individual differences*. 3rd ed.Bellmont, CA:Wadsworth
- Cooper, Donald R. dan Emory. 1995. *Metode Penelitian Bisnis*. Jakarta : Erlangga.
- Dalimunthe , Asfar Halim. 2009. *Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Informasi Komunikasi dan Pengolahan Data Elektronik Kota Medan. Skripsi Fakultas Ilmu Sosial dan Politik Universitas Sumatera Utara*. Dipublikasikan.
- Hasibuan , Malayu S.P. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia* .Edisi Revisi, Cetakan Kedelapan, Jakarta: Bumi Aksara.
- Handoko. T, Hani. 2001. *Manajemen Personalia dan sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : bagian Penerbitan STIE YKPN.
- Handoko, T. Hani. 2003. *Manajemen*. Yogyakarta: Fakultas Ekonomi Universitas Gadjah Mada.
- Hatch, Mary Jo. 1997. *Organization Theory: Modern Symbolic and Postmodern Perspective*. New York: Oxford University Press Inc.
- Indriantoro dan Supomo, 2002. *Metodologi penelitian Bisnis untuk Akuntansi dan Manajemen*, Edisi Pertama, BPEE-Yogyakarta, Yogyakarta.
- Lako, Andreas. 2004. *Kepemimpinan dan Kinerja Organisasi Isu Teori dan Solusi*. Yogyakarta: Amara Books.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2005. *Perilaku dan Budaya Organisasi*. Bandung : PT. Refika Aditama.
- Nazir, Moh. 2005. *Metode penelitian*. Cetakan Pertama. Penerbit Ghalia Indonesia. Jakarta.
- Riduwan. 2004, *Metode dan Teknik Menyusun Tesis*. Bandung : Alfabeta.

- Riduwan. 2007 , *Skala Pengukumn Variabel - Variabel Penelitian*, Cetakan Keempat. Bandung: Alfabeta.
- Rivai, Veithzal. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada
- Robbins, Stephen P. 2001. *Perilaku Organisasi: Konsep,, Kontroversi, dan Aplikasi*. Alih bahasa: Hadyana Pujaatmaka. Jakarta: Prenhallindo.
- Robbins, Stephen P. 2002. *Prinsip-prinsip perilaku organisasi*. Jakarta: Erlangga.
- Robbins, Stephen P. 2004. *Manajemen*. Jakarta: PT. Indeks Group Gramedia.
- Robbins, Stephen P. 1994. *Teori Organisasi*. Jakarta: Arcan.
- Robbins, Stephen P. 2006., *Perilaku Organisasi*, PT Indeks, Kelompok Gramedia, Jakarta
- Ruky, Achmad S. 2002. *Sistem manajemen Kinerja*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Schein, E.H. 1985 & 1992 . *Organizational Culture and Leadership, 2nd ed*, San Francisco, CA: Jossey Bass.
- Siagian, Sondang. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Simamora, Henry. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Bagian Penerbitan STIE YKPN.
- Singarimbun, Masri dan Effendi. 1995. *Metode Penelitian Survei*. Jakarta: PT. Pustaka LPJES Indonesia.
- Sinaga, Mangarrisan. 2008. *Pengaruh Budaya Organisasi dan Reward terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Soelong Laoet Medan*. Tesis Pasca Sarjana Universitas Sumatera Utara. Dipublikasikan.
- Sinaga , Prima Nugraha S. 2009. *Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Dairi*. Skripsi Fakultas Fakultas Ilmu Sosial dan Politik Universitas Sumatera Utara. Dipublikasikan.
- Sobirin, Achmad. 2007. *Budaya Organisasi Pengertian, Makna dan Aplikasinya Dalam Kehidupan Organisasi*. Yogyakarta : IBPP STIM YKPN.

- Soedjono. 2005. *Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Organisasi dan Kepuasan Kerja Karyawan pada Terminal Penumpang Umum di Surabaya*. Skripsi Fakultas Ekonomi Universitas Kristen Petra. Dipublikasikan.
- Sugiyono. 2004. *Metode Penelitian Administrasi* (ed.5). Bandung : CV. Alfabeta.
- Sugiyono. 2011. *Metode Penelitian Administrasi* . Bandung : CV. Alfabeta.
- Sumarsono, Sonny HM. 2004. *Metode Riset Sumber Daya Manusia*. Graha Ilmu.
- Suryanto. 2010. *Sebuah Upaya Perbaikan dan Inovasi dalam Meningkatkan Kepercayaan Publik*. Jakarta: Media Kekayaan Negara Ed 1.
- Sternberg, R.J. 2006. *Cognitive Psychology* Belmont, CA: Thomson Wadsworth
- Tampubolon, Manahan P. 2004. *Perilaku Keorganisasian*. Jakarta : Ghalia Indonesia
- Thoha, Miftah. 2002. *Pembinaan Organisasi*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Tika, Moh. Pabundu. 2006. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Umar, Husein. 2004. *Riset Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi*. Cetakan Keenam. Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Umar, Husein. 2007. *Desain Penelitian SDM dan Perilaku Karyawan, Paradigma Positivistik dan Berbasis Pemecahan Masalah*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Wheelen, Thomas dan Hunger. 2003. *Manajemen Strategis*. Yogyakarta : Penerbit Andi.
- W, Supartono. 2004. *Ilmu Budaya Dasar*. Jakarta: Ghalia Indonesia.

## LAMPIRAN

### Lampiran 1. Kuesioner Penelitian

#### KUESIONER PENELITIAN SKRIPSI

Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

(Studi Pada Karyawan bagian Administrasi Unit, Mekanik, dan SA (Service Advisor) PT.Toyota Auto 2000 Sukun-Malang)

#### Identitas Responden

1. Usia : .....Tahun
2. Jenis Kelamin : laki-laki/perempuan \*)

Coret yang tidak perlu

Lingkari yang sesuai

#### Petunjuk Pengisian

1. Beri tanda ( √ ) pada kolom yang sesuai dengan pilihan jawaban anda.

SS = Sangat Setuju

S = Setuju

RR = Ragu-ragu

TS = Tidak Setuju

STS = Sangat Tidak Setuju

2. Pilih hanya satu jawaban pada setiap pernyataan.

**BUDAYA ORGANISASI**

| No.      | PERNYATAAN                                                                                                        | SS | S | RR | TS | STS |
|----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|---|----|----|-----|
| <b>A</b> | <b>Inovasi</b>                                                                                                    |    |   |    |    |     |
| 1        | Perusahaan memberikan kesempatan karyawan untuk berinovasi                                                        |    |   |    |    |     |
| 2        | Perusahaan mendorong karyawan untuk berusaha melakukan sesuatu dengan cara-cara baru dan kreatif                  |    |   |    |    |     |
| 3        | Karyawan memiliki pemikiran baru dalam berkesempatan untuk berkreasi atau berkarya                                |    |   |    |    |     |
| <b>B</b> | <b>Perhatian Kerincian (Detail)</b>                                                                               |    |   |    |    |     |
| 1        | Dalam melaksanakan pekerjaan karyawan dituntut untuk selalu teliti agar mendapat hasil yang optimal               |    |   |    |    |     |
| 2        | Karyawan selalu tanggap terhadap masalah yang ada didalam perusahaan                                              |    |   |    |    |     |
| 3        | Karyawan dapat mengatasi setiap masalah yang ada didalam perusahaan                                               |    |   |    |    |     |
| <b>C</b> | <b>Orientasi Hasil</b>                                                                                            |    |   |    |    |     |
| 1        | Dalam melaksanakan pekerjaan perusahaan memberikan kebebasan pada karyawan demi tercapainya tujuan                |    |   |    |    |     |
| 2        | Dalam melaksanakan pekerjaan perusahaan lebih berorientasi pada hasil yang diperoleh dari metode kerja            |    |   |    |    |     |
| 3        | Karyawan dituntut untuk meningkatkan hasil kerja dan mengorientasikan pada hasil yang diperoleh dari metode kerja |    |   |    |    |     |
| <b>D</b> | <b>Orientasi Tim</b>                                                                                              |    |   |    |    |     |
| 1        | Karyawan merasa adanya kebersamaan antara sesama karyawan                                                         |    |   |    |    |     |
| 2        | Karyawan merasakan adanya kerjasama dan saling mendukung antara karyawan                                          |    |   |    |    |     |
| 3        | Karyawan saling memberikan motivasi dengan karyawan lain                                                          |    |   |    |    |     |
| <b>E</b> | <b>Orientasi Orang</b>                                                                                            |    |   |    |    |     |
| 1        | Karyawan selalu berpartisipasi dan memberikan peranan yang dibutuhkan perusahaan                                  |    |   |    |    |     |
| 2        | Perusahaan memberikan dorongan dalam melakukan pekerjaan                                                          |    |   |    |    |     |
| 3        | Karyawan merasa puas terhadap pekerjaan yang dilakukan                                                            |    |   |    |    |     |

| No.      | PERNYATAAN                                                                                                 | SS | S | RR | TS | STS |
|----------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|---|----|----|-----|
| <b>F</b> | <b>Keagresifan</b>                                                                                         |    |   |    |    |     |
| 1        | Perusahaan menuntut karyawan bertindak secara agresif dalam melakukan pekerjaan                            |    |   |    |    |     |
| 2        | Perusahaan memberikan kebebasan karyawan untuk berinisiatif sendiri dalam melaksanakan pekerjaan           |    |   |    |    |     |
| 3        | Perusahaan mendorong karyawannya agar saling berkompetitif demi kemajuan perusahaan dan tercapainya tujuan |    |   |    |    |     |
| <b>G</b> | <b>Kemantapan (Stabilitas)</b>                                                                             |    |   |    |    |     |
| 1        | Karyawan selalu memikirkan terlebih dahulu pekerjaan yang akan dilakukan                                   |    |   |    |    |     |
| 2        | Perusahaan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengemukakan usulan atau gagasan                    |    |   |    |    |     |
| 3        | Karyawan memiliki perasaan bangga dan merasa ikut memiliki perusahaan                                      |    |   |    |    |     |
| <b>H</b> | <b>Pengambilan Resiko</b>                                                                                  |    |   |    |    |     |
| 1        | Dalam melaksanakan pekerjaan, karyawan berani menanggung resiko yang diberikan perusahaan                  |    |   |    |    |     |
| 2        | Karyawan dituntut penuh pertimbangan dalam mengambil keputusan                                             |    |   |    |    |     |
| 3        | Karyawan menerapkan prinsip kehati-hatian dalam bekerja mengingat pekerjaan karyawan yang penuh resiko     |    |   |    |    |     |

### KINERJA KARYAWAN

| No. | PERNYATAAN                                                                         | SS | S | RR | TS | STS |
|-----|------------------------------------------------------------------------------------|----|---|----|----|-----|
| 1   | Dalam jumlah hasil kerja karyawan sesuai dengan standar yang ditetapkan            |    |   |    |    |     |
| 2   | Dalam jumlah hasil kerja karyawan lebih banyak dibandingkan dengan waktu yang lalu |    |   |    |    |     |
| 3   | Dalam jumlah hasil kerja karyawan lebih banyak dibandingkan dengan rekan kerja     |    |   |    |    |     |
| 4   | Dalam pencapaian hasil kerja karyawan sesuai dengan standar yang ditetapkan        |    |   |    |    |     |
| 5   | Dalam pencapaian hasil kerja karyawan lebih baik dibandingkan waktu lalu           |    |   |    |    |     |
| 6   | Dalam pencapaian hasil kerja karyawan lebih baik dibandingkan dengan rekan kerja   |    |   |    |    |     |
| 7   | Karyawan selalu menyelesaikan pekerjaannya sesuai dengan standar perusahaan        |    |   |    |    |     |
| 8   | Karyawan selalu menyelesaikan pekerjaannya lebih cepat daripada waktu yang lalu    |    |   |    |    |     |
| 9   | Karyawan selalu menyelesaikan pekerjaannya lebih cepat daripada rekan kerja        |    |   |    |    |     |

Lampiran 2. Frekuensi Jawaban Responden

**Frequency Table**

**X1**

|       |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 5.00  | 19        | 27.1    | 27.1          | 27.1               |
|       | 4.00  | 43        | 61.4    | 61.4          | 88.6               |
|       | 3.00  | 7         | 10.0    | 10.0          | 98.6               |
|       | 2.00  | 1         | 1.4     | 1.4           | 100.0              |
|       | Total | 70        | 100.0   | 100.0         |                    |

**X2**

|       |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 5.00  | 12        | 17.1    | 17.1          | 17.1               |
|       | 4.00  | 47        | 67.1    | 67.1          | 84.3               |
|       | 3.00  | 10        | 14.3    | 14.3          | 98.6               |
|       | 2.00  | 1         | 1.4     | 1.4           | 100.0              |
|       | Total | 70        | 100.0   | 100.0         |                    |

**X3**

|       |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 5.00  | 17        | 24.3    | 24.3          | 24.3               |
|       | 4.00  | 48        | 68.6    | 68.6          | 92.9               |
|       | 3.00  | 5         | 7.1     | 7.1           | 100.0              |
|       | Total | 70        | 100.0   | 100.0         |                    |

**X4**

|       |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 5.00  | 13        | 18.6    | 18.6          | 18.6               |
|       | 4.00  | 51        | 72.9    | 72.9          | 91.4               |
|       | 3.00  | 6         | 8.6     | 8.6           | 100.0              |
|       | Total | 70        | 100.0   | 100.0         |                    |

**X5**

|       |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 5.00  | 22        | 31.4    | 31.4          | 31.4               |
|       | 4.00  | 42        | 60.0    | 60.0          | 91.4               |
|       | 3.00  | 6         | 8.6     | 8.6           | 100.0              |
|       | Total | 70        | 100.0   | 100.0         |                    |

**X6**

|       |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 5.00  | 17        | 24.3    | 24.3          | 24.3               |
|       | 4.00  | 45        | 64.3    | 64.3          | 88.6               |
|       | 3.00  | 8         | 11.4    | 11.4          | 100.0              |
|       | Total | 70        | 100.0   | 100.0         |                    |

**X7**

|       |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 5.00  | 32        | 45.7    | 45.7          | 45.7               |
|       | 4.00  | 33        | 47.1    | 47.1          | 92.9               |
|       | 3.00  | 5         | 7.1     | 7.1           | 100.0              |
|       | Total | 70        | 100.0   | 100.0         |                    |

**X8**

|       |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 5.00  | 17        | 24.3    | 24.3          | 24.3               |
|       | 4.00  | 48        | 68.6    | 68.6          | 92.9               |
|       | 3.00  | 5         | 7.1     | 7.1           | 100.0              |
|       | Total | 70        | 100.0   | 100.0         |                    |

**X9**

|       |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 5.00  | 19        | 27.1    | 27.1          | 27.1               |
|       | 4.00  | 47        | 67.1    | 67.1          | 94.3               |
|       | 3.00  | 4         | 5.7     | 5.7           | 100.0              |
|       | Total | 70        | 100.0   | 100.0         |                    |

**X10**

|       |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 5.00  | 15        | 21.4    | 21.4          | 21.4               |
|       | 4.00  | 41        | 58.6    | 58.6          | 80.0               |
|       | 3.00  | 14        | 20.0    | 20.0          | 100.0              |
|       | Total | 70        | 100.0   | 100.0         |                    |

**X11**

|       |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 5.00  | 21        | 30.0    | 30.0          | 30.0               |
|       | 4.00  | 46        | 65.7    | 65.7          | 95.7               |
|       | 3.00  | 3         | 4.3     | 4.3           | 100.0              |
|       | Total | 70        | 100.0   | 100.0         |                    |

**X12**

|       |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 5.00  | 19        | 27.1    | 27.1          | 27.1               |
|       | 4.00  | 48        | 68.6    | 68.6          | 95.7               |
|       | 3.00  | 3         | 4.3     | 4.3           | 100.0              |
|       | Total | 70        | 100.0   | 100.0         |                    |

**X13**

|       |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 5.00  | 20        | 28.6    | 28.6          | 28.6               |
|       | 4.00  | 46        | 65.7    | 65.7          | 94.3               |
|       | 3.00  | 4         | 5.7     | 5.7           | 100.0              |
|       | Total | 70        | 100.0   | 100.0         |                    |

**X14**

|       |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 5.00  | 20        | 28.6    | 28.6          | 28.6               |
|       | 4.00  | 48        | 68.6    | 68.6          | 97.1               |
|       | 3.00  | 2         | 2.9     | 2.9           | 100.0              |
|       | Total | 70        | 100.0   | 100.0         |                    |

**X15**

|       |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 5.00  | 14        | 20.0    | 20.0          | 20.0               |
|       | 4.00  | 48        | 68.6    | 68.6          | 88.6               |
|       | 3.00  | 8         | 11.4    | 11.4          | 100.0              |
|       | Total | 70        | 100.0   | 100.0         |                    |

**X16**

|       |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 5.00  | 18        | 25.7    | 25.7          | 25.7               |
|       | 4.00  | 46        | 65.7    | 65.7          | 91.4               |
|       | 3.00  | 6         | 8.6     | 8.6           | 100.0              |
|       | Total | 70        | 100.0   | 100.0         |                    |

**X17**

|       |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 5.00  | 21        | 30.0    | 30.0          | 30.0               |
|       | 4.00  | 45        | 64.3    | 64.3          | 94.3               |
|       | 3.00  | 4         | 5.7     | 5.7           | 100.0              |
|       | Total | 70        | 100.0   | 100.0         |                    |

**X18**

|       |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 5.00  | 16        | 22.9    | 22.9          | 22.9               |
|       | 4.00  | 46        | 65.7    | 65.7          | 88.6               |
|       | 3.00  | 8         | 11.4    | 11.4          | 100.0              |
|       | Total | 70        | 100.0   | 100.0         |                    |

**X19**

|       |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 5.00  | 21        | 30.0    | 30.0          | 30.0               |
|       | 4.00  | 45        | 64.3    | 64.3          | 94.3               |
|       | 3.00  | 4         | 5.7     | 5.7           | 100.0              |
|       | Total | 70        | 100.0   | 100.0         |                    |

**X20**

|       |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 5.00  | 14        | 20.0    | 20.0          | 20.0               |
|       | 4.00  | 53        | 75.7    | 75.7          | 95.7               |
|       | 3.00  | 3         | 4.3     | 4.3           | 100.0              |
|       | Total | 70        | 100.0   | 100.0         |                    |

**X21**

|       |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 5.00  | 15        | 21.4    | 21.4          | 21.4               |
|       | 4.00  | 48        | 68.6    | 68.6          | 90.0               |
|       | 3.00  | 7         | 10.0    | 10.0          | 100.0              |
|       | Total | 70        | 100.0   | 100.0         |                    |

**X22**

|       |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 5.00  | 15        | 21.4    | 21.4          | 21.4               |
|       | 4.00  | 48        | 68.6    | 68.6          | 90.0               |
|       | 3.00  | 7         | 10.0    | 10.0          | 100.0              |
|       | Total | 70        | 100.0   | 100.0         |                    |

**X23**

|       |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 5.00  | 19        | 27.1    | 27.1          | 27.1               |
|       | 4.00  | 42        | 60.0    | 60.0          | 87.1               |
|       | 3.00  | 9         | 12.9    | 12.9          | 100.0              |
|       | Total | 70        | 100.0   | 100.0         |                    |

**X24**

|       |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 5.00  | 14        | 20.0    | 20.0          | 20.0               |
|       | 4.00  | 50        | 71.4    | 71.4          | 91.4               |
|       | 3.00  | 5         | 7.1     | 7.1           | 98.6               |
|       | 2.00  | 1         | 1.4     | 1.4           | 100.0              |
|       | Total | 70        | 100.0   | 100.0         |                    |

**Y1**

|       |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 5.00  | 16        | 22.9    | 22.9          | 22.9               |
|       | 4.00  | 51        | 72.9    | 72.9          | 95.7               |
|       | 3.00  | 3         | 4.3     | 4.3           | 100.0              |
|       | Total | 70        | 100.0   | 100.0         |                    |

**Y2**

|       |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 5.00  | 12        | 17.1    | 17.1          | 17.1               |
|       | 4.00  | 51        | 72.9    | 72.9          | 90.0               |
|       | 3.00  | 7         | 10.0    | 10.0          | 100.0              |
|       | Total | 70        | 100.0   | 100.0         |                    |

**Y3**

|       |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 5.00  | 12        | 17.1    | 17.1          | 17.1               |
|       | 4.00  | 53        | 75.7    | 75.7          | 92.9               |
|       | 3.00  | 5         | 7.1     | 7.1           | 100.0              |
|       | Total | 70        | 100.0   | 100.0         |                    |

**Y4**

|       |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 5.00  | 14        | 20.0    | 20.0          | 20.0               |
|       | 4.00  | 48        | 68.6    | 68.6          | 88.6               |
|       | 3.00  | 8         | 11.4    | 11.4          | 100.0              |
|       | Total | 70        | 100.0   | 100.0         |                    |

**Y5**

|       |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 5.00  | 21        | 30.0    | 30.0          | 30.0               |
|       | 4.00  | 45        | 64.3    | 64.3          | 94.3               |
|       | 3.00  | 3         | 4.3     | 4.3           | 98.6               |
|       | 2.00  | 1         | 1.4     | 1.4           | 100.0              |
|       | Total | 70        | 100.0   | 100.0         |                    |

**Y6**

|       |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 5.00  | 13        | 18.6    | 18.6          | 18.6               |
|       | 4.00  | 44        | 62.9    | 62.9          | 81.4               |
|       | 3.00  | 12        | 17.1    | 17.1          | 98.6               |
|       | 2.00  | 1         | 1.4     | 1.4           | 100.0              |
|       | Total | 70        | 100.0   | 100.0         |                    |

**Y7**

|       |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 5.00  | 16        | 22.9    | 22.9          | 22.9               |
|       | 4.00  | 40        | 57.1    | 57.1          | 80.0               |
|       | 3.00  | 10        | 14.3    | 14.3          | 94.3               |
|       | 2.00  | 3         | 4.3     | 4.3           | 98.6               |
|       | 1.00  | 1         | 1.4     | 1.4           | 100.0              |
|       | Total | 70        | 100.0   | 100.0         |                    |

**Y8**

|       |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 5.00  | 14        | 20.0    | 20.0          | 20.0               |
|       | 4.00  | 52        | 74.3    | 74.3          | 94.3               |
|       | 3.00  | 4         | 5.7     | 5.7           | 100.0              |
|       | Total | 70        | 100.0   | 100.0         |                    |

**Y9**

|       |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 5.00  | 28        | 40.0    | 40.0          | 40.0               |
|       | 4.00  | 41        | 58.6    | 58.6          | 98.6               |
|       | 3.00  | 1         | 1.4     | 1.4           | 100.0              |
|       | Total | 70        | 100.0   | 100.0         |                    |

### Lampiran 3. Uji Validitas dan Reliabilitas

## Correlations

| Correlations |                                             |                      |
|--------------|---------------------------------------------|----------------------|
|              |                                             | X                    |
| X1           | Pearson Correlation<br>Sig. (2-tailed)<br>N | .496**<br>.000<br>70 |
| X2           | Pearson Correlation<br>Sig. (2-tailed)<br>N | .609**<br>.000<br>70 |
| X3           | Pearson Correlation<br>Sig. (2-tailed)<br>N | .593**<br>.000<br>70 |
| X4           | Pearson Correlation<br>Sig. (2-tailed)<br>N | .636**<br>.000<br>70 |
| X5           | Pearson Correlation<br>Sig. (2-tailed)<br>N | .693**<br>.000<br>70 |
| X6           | Pearson Correlation<br>Sig. (2-tailed)<br>N | .624**<br>.000<br>70 |
| X7           | Pearson Correlation<br>Sig. (2-tailed)<br>N | .574**<br>.000<br>70 |
| X8           | Pearson Correlation<br>Sig. (2-tailed)<br>N | .689**<br>.000<br>70 |
| X9           | Pearson Correlation<br>Sig. (2-tailed)<br>N | .525**<br>.000<br>70 |
| X10          | Pearson Correlation<br>Sig. (2-tailed)<br>N | .527**<br>.000<br>70 |
| X11          | Pearson Correlation<br>Sig. (2-tailed)<br>N | .647**<br>.000<br>70 |
| X12          | Pearson Correlation<br>Sig. (2-tailed)<br>N | .705**<br>.000<br>70 |
| X13          | Pearson Correlation<br>Sig. (2-tailed)<br>N | .688**<br>.000<br>70 |
| X14          | Pearson Correlation<br>Sig. (2-tailed)<br>N | .704**<br>.000<br>70 |
| X15          | Pearson Correlation<br>Sig. (2-tailed)<br>N | .667**<br>.000<br>70 |
| X16          | Pearson Correlation<br>Sig. (2-tailed)<br>N | .602**<br>.000<br>70 |
| X17          | Pearson Correlation<br>Sig. (2-tailed)<br>N | .626**<br>.000<br>70 |
| X18          | Pearson Correlation<br>Sig. (2-tailed)<br>N | .649**<br>.000<br>70 |
| X19          | Pearson Correlation<br>Sig. (2-tailed)<br>N | .555**<br>.000<br>70 |
| X20          | Pearson Correlation<br>Sig. (2-tailed)<br>N | .718**<br>.000<br>70 |
| X21          | Pearson Correlation<br>Sig. (2-tailed)<br>N | .648**<br>.000<br>70 |
| X22          | Pearson Correlation<br>Sig. (2-tailed)<br>N | .568**<br>.000<br>70 |
| X23          | Pearson Correlation<br>Sig. (2-tailed)<br>N | .636**<br>.000<br>70 |
| X24          | Pearson Correlation<br>Sig. (2-tailed)<br>N | .709**<br>.000<br>70 |

\*\*, Correlation is significant at the 0.01 level

## Reliability

**Case Processing Summary**

|       |                       | N  | %     |
|-------|-----------------------|----|-------|
| Cases | Valid                 | 70 | 100.0 |
|       | Excluded <sup>a</sup> | 0  | .0    |
|       | Total                 | 70 | 100.0 |

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .932             | 24         |



## Correlations

Correlations

|    |                     | Y      |
|----|---------------------|--------|
| Y1 | Pearson Correlation | .782** |
|    | Sig. (2-tailed)     | .000   |
|    | N                   | 70     |
| Y2 | Pearson Correlation | .805** |
|    | Sig. (2-tailed)     | .000   |
|    | N                   | 70     |
| Y3 | Pearson Correlation | .770** |
|    | Sig. (2-tailed)     | .000   |
|    | N                   | 70     |
| Y4 | Pearson Correlation | .642** |
|    | Sig. (2-tailed)     | .000   |
|    | N                   | 70     |
| Y5 | Pearson Correlation | .664** |
|    | Sig. (2-tailed)     | .000   |
|    | N                   | 70     |
| Y6 | Pearson Correlation | .539** |
|    | Sig. (2-tailed)     | .000   |
|    | N                   | 70     |
| Y7 | Pearson Correlation | .456** |
|    | Sig. (2-tailed)     | .000   |
|    | N                   | 70     |
| Y8 | Pearson Correlation | .795** |
|    | Sig. (2-tailed)     | .000   |
|    | N                   | 70     |
| Y9 | Pearson Correlation | .698** |
|    | Sig. (2-tailed)     | .000   |
|    | N                   | 70     |

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level

## Reliability

Case Processing Summary

|       |                       | N  | %     |
|-------|-----------------------|----|-------|
| Cases | Valid                 | 70 | 100.0 |
|       | Excluded <sup>a</sup> | 0  | .0    |
|       | Total                 | 70 | 100.0 |

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .832             | 9          |

# Lampiran 4. Regresi Linier Sederhana

## Regression

### Descriptive Statistics

|   | Mean     | Std. Deviation | N  |
|---|----------|----------------|----|
| Y | 37.1429  | 3.40624        | 70 |
| X | 100.0143 | 8.44504        | 70 |

### Correlations

|                     |   | Y     | X     |
|---------------------|---|-------|-------|
| Pearson Correlation | Y | 1.000 | .687  |
|                     | X | .687  | 1.000 |
| Sig. (1-tailed)     | Y | .     | .000  |
|                     | X | .000  | .     |
| N                   | Y | 70    | 70    |
|                     | X | 70    | 70    |

### Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

| Model | Variables Entered | Variables Removed | Method |
|-------|-------------------|-------------------|--------|
| 1     | X <sup>a</sup>    | .                 | Enter  |

- a. All requested variables entered.  
b. Dependent Variable: Y

### Model Summary<sup>b</sup>

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate | Durbin-Watson |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|---------------|
| 1     | .687 <sup>a</sup> | .472     | .464              | 2.49286                    | 1.779         |

- a. Predictors: (Constant), X  
b. Dependent Variable: Y

### ANOVA<sup>b</sup>

| Model |            | Sum of Squares | df | Mean Square | F      | Sig.              |
|-------|------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| 1     | Regression | 377.995        | 1  | 377.995     | 60.826 | .000 <sup>a</sup> |
|       | Residual   | 422.577        | 68 | 6.214       |        |                   |
|       | Total      | 800.571        | 69 |             |        |                   |

- a. Predictors: (Constant), X  
b. Dependent Variable: Y

**Coefficients<sup>a</sup>**

| Model |            | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig. |
|-------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
|       |            | B                           | Std. Error | Beta                      |       |      |
| 1     | (Constant) | 9.424                       | 3.567      |                           | 2.642 | .010 |
|       | X          | .277                        | .036       | .687                      | 7.799 | .000 |

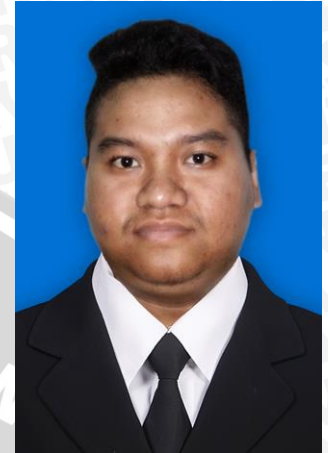
a. Dependent Variable: Y



## CURRICULUM VITAE

**Data Pribadi**

Nama : Rendy wiratama Tartika  
NIM : 105030207111005  
Tempat dan tanggal lahir : Gresik, 25 Desember 1991  
Alamat : Jalan Beton XV No.10 PPI – Gresik  
Email : [Rendywt920@gmail.com](mailto:Rendywt920@gmail.com)  
Telephone : 082140701955

**Riwayat Pendidikan**

Tahun 1998-2004 : SDN Pongangan 2 Manyar Gresik  
Tahun 2004-2007 : SMPN 2 Manyar Gresik  
Tahun 2007-2010 : SMAN 1 Manyar Gresik

**Pengalaman Magang**

PT.Toyota Auto2000 Sukun Malang (Agustus – September 2013)

**Karya Ilmiah**

Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada karyawan PT. Toyota Auto2000 Cabang Sukun - Malang)