

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian

1. Sejarah dan Profil AUTO2000

PT. Astra International, Tbk – Toyota Sales Operation (TSO) dengan Auto2000 sebagai merek perusahaan adalah perusahaan yang bergerak pada jaringan penjualan, jasa perawatan, jasa perbaikan, dan penyediaan suku cadang Toyota yang manajemennya ditangani penuh oleh PT. Astra Motor yang menjadi agen tunggal pemegang merek (ATPM) Toyota. Perusahaan ini berdiri pada tahun 1975 dengan nama PT. Astra Motor Sales dan akhirnya pada tahun 1989 berubah nama menjadi AUTO2000. Pada tahun 1987, AUTO2000 bergabung dengan PT. Astra Internasional, Tbk dan menjadi bagian dari Sales Operation pada divisi otomotifnya.

Slogan perusahaan “Urusan Toyota jadi Mudah!” membuat AUTO2000 selalu berusaha memberikan kemudahan layanan tentunya dengan tetap mengedepankan kualitas, untuk mencapai hal tersebut AUTO2000 mengeluarkan produk-produk inovatif seperti Toyota Home Service (THS), Toyota Booking Service, Express Maintenance, Express Body & Paint.

AUTO2000 sebagai perusahaan yang sudah lama beroperasi di industry otomotif, banyak meraih beberapa prestasi. Pada tahun 2014 beberapa prestasi yang diraih oleh AUTO2000 antara lain, meraih nilai tertinggi dalam *Indonesia Customer Index (CSI) study2014*, Indonesia Wow Brand Award 2014 kategori kendaraan bermotor, sebagai perusahaan otomotif kendaraan

roda 4 dengan reputasi terbaik dalam ajang Corporate Image Award 2014, *Top Brand Award 2014* (Toyota Avanza, Innova, dan Yaris), pelopor pencegahan polusi pada ajang *Indonesia Green Award 2014*, sebagai *The Best Family Car 2014* (Toyota NAV 1) dalam *Indonesia Car Lifestyle Award (ICLA)2014*.

2. Sejarah AUTO2000Auto2000 Sutoyo Malang

Pada awal berdirinya AUTO 2000 Cabang Malang ini menggunakan nama PT Astra Motor Sales cabang Surabaya. Perusahaan ini bergerak di bidang usaha otomotif dan *service*. Pada awal berdirinya perusahaan ini hanya memiliki dua department yaitu *Sales Departement* dan *Part Departement*.

Layanan servis kendaraan pada saat itu di tangani oleh bengkel perwakilan Astra yang bernama Asli Motor dan beralamat di Jalan Basuki Rachmat Malang. Lokasi tersebut pada tahun 1977-1979 merupakan milik Asli Motor sendiri. Tidak lama kemudian, tepatnya pada tahun 1979 PT Astra Motor sales pindah sewa ke Jalan Jaksa Agung Suprpto 91 Malang.

Pada tahun 1982, PT Astra Motor Sales perwakilan Malang berubah statusnya menjadi cabang resmi dari PT Astra Motor Sales dan menjadi anak perusahaan dari PT Toyota Astra International Incorpration Jakarta dan setelah mendapat status cabang tersebut, bersamaan pula dengan pemekaran secara struktural sehingga muncul departemen-departemen baru didalam perusahaan ini. Departemen-departemen tersebut adalah:

1. *Sales Departement*
2. *Part Departement*
3. *Service Departement*
4. *Administration Departement*

Pada Mei 1982, bersamaan dengan berubahnya status menjadi cabang resmi dari PT Astra Motor Sales, secara resmi AUTO2000Auto2000 Sutoyo Malang berdiri dan berlokasi di Jalan Letjen Sutoyo 25 Malang. Kemudian pada tahun 1989 berubah nama menjadi PT. Astra International Tbk – TSO cabangAuto2000 Sutoyo Malang atau biasa disebut AUTO2000 Sutoyo.

3. Lokasi Perusahaan

Di dalam memilih dan menempatkan lokasi suatu perusahaan, haruslah mempunyai pertimbangan dalam penempatannya, karena memilih lokasi tertentu akan mempunyai akibat penting bagi sukses atau tidaknya suatu perusahaan. Suatu lokasi yang tepat akan berpengaruh terhadap efisiensi biaya yang dipergunakan dalam rangka mencapai tujuan yang diterapkan perusahaan, serta berpengaruh terhadap perkembangan kelangsungan hidup perusahaan yang bersangkutan. Adapun lokasiAuto2000Auto2000 Sutoyo Malang terletak di Jalan Letjen Sutoyo No.25 Lowokwaru Malang, kode pos 64614 Jawa Timur.

4. Visi dan Misi Perusahan Auto2000

a. Visi Auto2000

Menjadi Dealer Toyota Terbaik & Terhandal di Indonesia, Melalui Proses Bisnis Berkelas Dunia

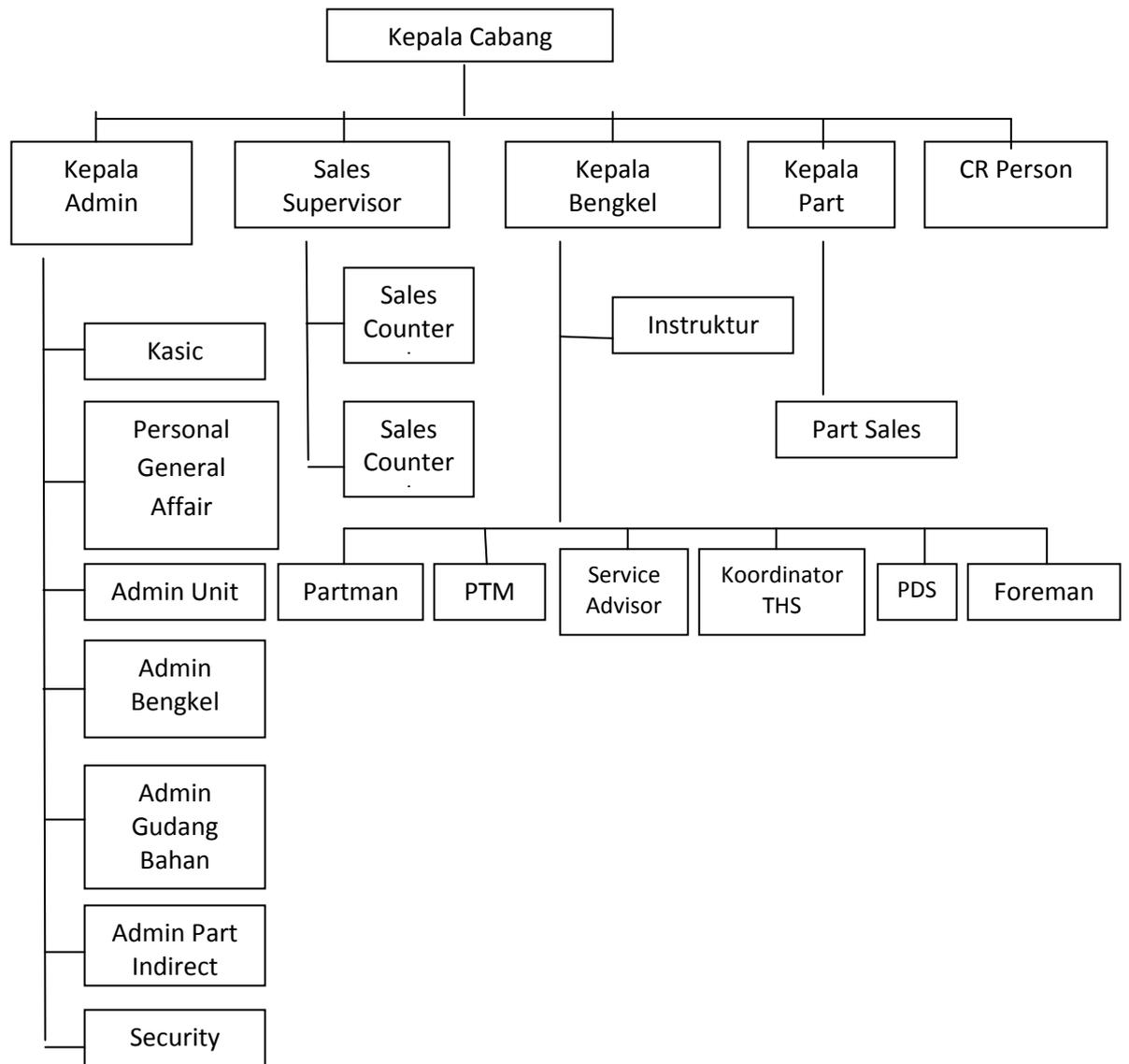
b. Misi Auto2000

1. Melayani Pelanggan Melalui Pengalaman Kepemilikan yang Paling Memuaskan.
2. Menjadi *Share Contributor* Terbaik bagi Toyota di Seluruh Kota & Kabupaten.
3. Menciptakan Pertumbuhan yang Berkesinambungan Bagi Seluruh *Stakeholders*.
4. Senantiasa Berkomitmen untuk Menjalankan Bisnis sesuai Kaidah *Good Corporate Governance & Corporate Social Responsibility*.

5. Struktur Perusahaan

Struktur organisasi pada Auto2000 Cabang Auto2000 Sutoyo Malang ini dipimpin oleh seorang Kepala Cabang yang bertanggung jawab terhadap lima bagian. Lima bagian tersebut terdiri dari Kepala Administrasi, *Sales Supervisor*, Kepala Bengkel, Kepala *Part*, dan *CR Person*. Kepala Administrasi bertanggung jawab terhadap tujuh bagian administrasi, diantaranya bagian kasir, *Personal General Affair*, Admin Unit, Admin Bengkel, Admin Gudang Bahan, Admin *Part Indirect* dan *Security*. Sedangkan *Sales Supervisor* bertanggung jawab terhadap dua bagian, yaitu *Salesman* dan *Sales Counter*. Untuk Kepala Bengkel, ia hanya bertanggung jawab terhadap bagian instruktur, instruktur ini yang nantinya akan bertanggung jawab terhadap enam bagian lainnya seperti *Partman*, PTM, *Service Advisor*, Koordinator THS, PDS, dan juga *Foreman*. Bagian *Service*

Advisor bertanggung jawab terhadap mekanik Koordinator THS bertanggung jawab terhadap Mekanik THS. Sedangkan untuk Kepala *Part* bertanggung jawab kepada *Part Sales*.



Gambar 4.1

Struktur Organisasi Auto2000 Cabang Auto2000 Sutoyo Malang

Sumber: Auto2000 Cabang Auto2000 Sutoyo Malang

Dalam menjalankan operasinya, setiap perusahaan pasti memiliki divisi dan karyawannya disetiap divisi demi memenuhi visi dan misi perusahaan.

Dalam menjalankan operasi tersebut maka terbentuklah pembagian pekerjaan untuk setiap divisi. Pembagian pekerjaan ini dijabarkan melalui deskripsi pekerjaan (*job description*) dimana deskripsi pekerjaan ini menjabarkan tugas-tugas dan wewenang tiap divisi dan pekerjaannya dengan rinci sehingga memberikan kemudahan bagi karyawan di setiap divisi untuk mengerjakan tugasnya tanpa adanya *miscommunication* yang berarti. Berikut adalah deskripsi pekerjaan (*job description*) tiap divisi pada Auto2000 CabangAuto2000 Sutoyo Malang:

1. Kepala Cabang
 - a. Memimpin para staff Auto2000 CabangAuto2000 Sutoyo Malang untuk bekerja dengan maksimal
 - b. Bertanggung jawab atas kelancaran perkembangan Auto2000 CabangAuto2000 Sutoyo Malang
 - c. Menerapkan target penjualan maupun jasa *service* dengan tujuan meningkatkan pendapatan dan pelayanan *service*.
2. Kepala Administrasi
 - a. Bertanggung jawab kepada Kepala Cabang
 - b. Bertanggung jawab atas kelancaran pengurusan dokumen pembelian serta dokumen kendaraan
 - c. Bertanggung jawab terhadap terhadap seluruh divisi administrasi
3. *Sales Supervisor*
 - a. Bertanggung jawab kepada Kepala Cabang
 - b. Membantu Kepala Cabang dalam penyusunan program penjualan

- c. Mengawasi dan mengarahkan *salesman* dan *counter sales* dari saat pemesanan sampai dengan realisasi
 - d. bertanggung jawab terhadap pencapaian target kelompok *sales* yang dibawahinya
 - e. Memberikan pengarahan kepada *salesman* dalam menjalankan tugas penjualan agar target penjualan tercapai
4. Kepala Bengkel
- a. Bertanggung jawab kepada Kepala Cabang
 - b. Menjaga serta meningkatkan mutu dan kualitas pelayanan bengkel
 - c. Membantu mengembangkan kemampuan personal bengkel untuk meningkatkan mutu pelayanan
 - d. Mengevaluasi pelaksanaan sistem dan prosedur bengkel
5. Kepala *Part*
- a. Bertanggung jawab kepada Kepala Cabang
 - b. Mengontrol pengeluaran *spare part* yang ada di gudang
 - c. Bertanggung jawab atas keamanan dan ketersediaan *spare part* yang ada di gudang
6. *Customer Relation Coordinator (CRC)*
- a. Berperan sebagai jendela informasi mengenai kualitas pelayanan di bidang penjualan, layanan purna jual, *service part*, administrasi serta keuangan
 - b. Menangani keluhan pelanggan
 - c. Mengadakan *Training Customer Service (CS)*

7. Kasir

- a. Bertanggung jawab kepada Kepala Administrasi
- b. Bertanggung jawab terhadap kas dan pembayaran pembelian mobil

8. *Personal General Affair* (PGA)

- a. Bertanggung jawab kepada Kepala Administrasi
- b. Bertugas menjaga kelancaran operasi perusahaan
- c. Bertanggung jawab terhadap proses penggajian karyawan

9. Administrasi Unit

- a. Bertanggung jawab kepada Kepala Administrasi
- b. Bertanggung jawab atas proses pengurusan dokumen-dokumen kendaraan
- c. Bertanggung jawab terhadap proses penagihan terhadap pihak leasing

10. Administrasi Bengkel

- a. Bertanggung jawab kepada Kepala Administrasi
- b. Bertugas mengurus segala hal yang berkaitan dengan administrasi pada bengkel

11. Administrasi Gudang Bahan

- a. Bertanggung jawab kepada Kepala Administrasi
- b. Membuat permintaan pembelian bahan dan peralatan lain yang dibutuhkan bengkel
- c. Memproses *order* pembelian bahan dan surat penerimaan gudang
- d. Mencatat pemakaian bahan yang digunakan

12. Administrasi *Part Indirect*

- a. Bertanggung jawab kepada Kepala Administrasi
- b. Bertanggung jawab terhadap kelengkapan *spare part*

13. *Salesman*

- a. Bertanggung jawab kepada *Sales Supervisor*
- b. Bertanggung jawab atas penjualan mobil Toyota
- c. Bertugas melaksanakan kegiatan promosi dan penjualan produk Toyota

14. *Counter Sales*

- a. Bertanggung jawab kepada *Sales Supervisor*
- b. Bertanggung jawab atas penjualan kendaraan Toyota di *Showroom*

15. Instruktur

- a. Bertanggung jawab kepada Kepala Bengkel
- b. Mengembangkan *technical skill* mekanik, *foreman*, dan *service advisor* (SA) dengan melakukan *training* sesuai dengan kebutuhan untuk meningkatkan mutu pelayanan bengkel.
- c. Merencanakan dan mengirim mekanik, *foreman*, dan SA untuk melakukan *training* di kantor pusat dengan koordinator kantor pusat.

16. *Part Sales*

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

17. *Partman*

- a. Bertanggung jawab kepada Kepala bengkel

b. Bertugas menyediakan *spare part* untuk bengkel atas permintaan mekanik

c. Bertanggung jawab terhadap ketersediaan *spare part* di gudang

18. PTM (Pembagian Tugas Mekanik)

a. Bertanggung jawab kepada Kepala Bengkel

b. Bertugas melakukan pembagian tugas mekanik

19. *Service Advisor* (SA)

a. Bertanggung jawab kepada Kepala Bengkel

b. Bertugas melayani permasalahan mobil pelanggan dengan menjelaskan secara rinci permasalahan yang ada pada kendaraan serta pekerjaan bengkel yang akan dilakukan

20. Koordinator THS (Toyota *Home Service*)

a. Bertanggung jawab kepada Kepala Bengkel

b. Bertugas mengawasi pekerjaan yang dilakukan oleh mekanik THS

21. PDS (*Pre Delivery Service*)

a. Bertanggung jawab kepada Kepala Bengkel

b. Bertanggung jawab atas mobil-mobil yang siap dikirim ke pelanggan

22. *Foreman*

a. Bertanggung jawab kepada Kepala Bengkel

b. Bertanggung jawab atas hasil kerja mekanik

23. Mekanik

a. Bertanggung jawab kepada *Service Advisor*

- b. Bertugas mengerjakan perbaikan dan perawatan kendaraan sesuai dengan perintah kerja dan standar yang berlaku

24. Mekanik THS (Toyota Home Service)

- a. Bertanggung jawab kepada Koordinator THS
- b. Bertugas memperbaiki kendaraan pelanggan yang menggunakan layanan THS dengan langsung melakukan perbaikan kendaraan di tempat pelanggan.

B. Gambaran Umum Responden

Penelitian ini melibatkan 60 responden yang merupakan sampel dari keseluruhan jumlah karyawan tetap Auto2000 Sutoyo Malang sejumlah 173 karyawan. Sebanyak 60 angket yang disebarkan kepada para responden semuanya kembali dan telah terisi. Identitas responden yang diambil sebagai bahan penelitian meliputi: usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, dan masa kerja. Berikut ini merupakan tabel dengan menggunakan *crosstabulation* berdasarkan data karakteristik responden.

1. Gambaran Responden Berdasarkan Usia dan Jenis Kelamin

Berikut ini adalah tabel ringkasan dari distribusi frekuensi responden berdasarkan usia dan jenis kelamin.

Tabel 4.1 Gambaran Karakteristik Usia Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Usia	Jenis Kelamin		Total
	Laki-laki	Perempuan	
20 - 25 Tahun	10 (25%)	0(0%)	10 (16,67 %)
26 - 31 Tahun	24 (60%)	0(%)	24 (40%)
31 Tahun ke atas	6(15 %)	20 (100 %)	26 (43.33%)
Total	40 (100%)	20 (100%)	60 (100 %)

Berdasarkan hasil tabel 4.1 dapat diketahui bahwa jumlah responden pada usia 20 hingga 25 tahun dengan jenis kelamin laki-laki sebanyak 10 (25%) dan perempuan sebanyak 0(0%), pada usia 26 hingga 31 tahun dengan jenis kelamin laki-laki sebesar 24 (60%) dan perempuan sebesar 0(0%), serta pada usia 31 tahun ke atas dengan jenis kelamin laki-laki sebanyak 6(15%) dan perempuan sebesar 20 (100%). Total responden pada usia 20 hingga 25 tahun adalah sebanyak 10(16,67%) responden, pada usia 26 hingga 31 tahun sebanyak 24(40%) responden, dan pada usia 31 tahun ke atas sebanyak 26(43,33%) responden.

2. Gambaran Karakteristik Responden Berdasarkan Usia dan Pendidikan

Berikut ini adalah tabel ringkasan dari distribusi frekuensi responden berdasarkan usia dan Pendidikan.

Tabel 4.2 Gambaran Usia Responden Berdasarkan Pendidikan

Usia	Pendidikan			Total
	SMA	D3	S1	
20 - 25 Tahun	2 (100%)	8 (66,67%)	0 (0%)	10 (16.67%)
26 - 31 Tahun	0 (0%)	4 (33,33%)	20 (43,5%)	24(40%)
31 Tahun ke atas	0 (0%)	0 (%)	26 (56,5%)	26 (43,33%)
Total	2 (100%)	12 (100%)	46 (100%)	60 (100%)

Berdasarkan hasil tabel 4.2 dapat diketahui bahwa jumlah responden pada usia 20 hingga 25 tahun dengan pendidikan SMA sebanyak 2(100%), pendidikan D3 sebanyak 8(66,67%), dan pendidikan S1 adalah sebanyak 0 (0%). Pada usia 26 hingga 31 tahun dengan

pendidikan SMA sebanyak 0(0%), dengan pendidikan D3 sebanyak 4(33,33%), dan dengan pendidikan S1 sebanyak 20(43,5%). Serta pada usia 31 tahun ke atas dengan pendidikan SMA sebesar 0(0%), pendidikan D3 sebesar 0(0%), dan pendidikan S1 sebanyak 26 (56,5%). Total responden pada usia 20 hingga 25 tahun adalah sebanyak 10(16,67%) responden, pada usia 26 hingga 31 tahun sebanyak 24 (40%) responden, serta total responden pada usia 31 tahun ke atas sebanyak 26(43,33%) responden.

3. Gambaran Karakteristik Responden Berdasarkan Usia dan Masa Kerja

Berikut ini adalah tabel ringkasan dari distribusi frekuensi responden berdasarkan Pendidikan:

Tabel 4.3 Gambaran Karakteristik Usia Responden Berdasarkan Masa Kerja

Usia	Masa Kerja			Total
	< 1 Tahun	1 – 10 Tahun	> 10 Tahun	
20 - 25 Tahun	2 (100%)	8 (23,5%)	0(0%)	10(16,67%)
26 – 31 Tahun	0 (0%)	24 (70,5%)	0(0%)	24(40%)
32 Tahun ke atas	0(0%)	2 (6%)	24(100%)	26 (43,33%)
Total	2 (100%)	34 (100%)	24(100%)	60 (100%)

Berdasarkan hasil tabel 4.3 dapat diketahui bahwa jumlah responden pada usia 20 hingga 25 tahun dengan masa kerja kurang dari 1 tahun adalah sebanyak 2(100%), masa kerja 1 hingga 10 tahun sebanyak 8 (23,5%), dan masa kerja lebih dari 10 tahun sebesar 0 (0%). Pada usia

26 hingga 31 tahun dengan masa kerja kurang dari 1 tahun sebanyak 0(0%), masa kerja 1 hingga 10 tahun sebanyak 24(70,5%), dan masa kerja lebih dari 10 tahun sebanyak 0(0%). Pada usia 31 tahun ke atas dengan masa kerja kurang dari 1 tahun sebanyak 0(0%), masa kerja 1 hingga 10 tahun sebanyak 2 (6%), dan masa kerja lebih dari 10 tahun sebanyak 24 (100%). Total responden pada usia 21 hingga 25 tahun sebanyak 10(16,67%) responden, 26 hingga 31 tahun sebanyak 24 (40%) responden, dan pada usia 31 tahun ke atas sebanyak 26(43,33%) responden.

C. Analisis Data

1. Hasil Uji Instrumen

a. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk melihat valid tidaknya masing-masing instrumen dalam variabel budaya organisasi, motivasi kerja dan kinerja. Nilai kritis dari pengujian ini adalah 0,254 dengan DF= n-1 taraf signifikan 0,05 (5%). Instrumen dikatakan valid jika angka koefisien korelasi yang diperoleh lebih besar dari nilai kritik r. Adapun hasil uji validitas pada pengujian ini untuk masing-masing variabel adalah sebagai berikut:

Tabel 4.4: Uji Validitas Variabel Budaya Organisasi (X₁)

Variabel	Indikator	Koefisien Korelasi	r _{tabel}	Keterangan
Budaya Organisasi (X)	X _{1.1}	0,722	0,254	Valid
	X _{1.2}	0,776	0,254	Valid
	X _{1.3}	0,819	0,254	Valid
	X _{1.4}	0,695	0,254	Valid
	X _{1.5}	0,715	0,254	Valid
	X _{1.6}	0,766	0,254	Valid
	X _{1.7}	0,671	0,254	Valid
	X _{1.8}	0,647	0,254	Valid

Dari tabel 4.4, dapat disimpulkan bahwa semua instrumen Budaya organisasi adalah valid, karena terbukti bahwa nilai koefisien lebih besar dari nilai kritis atau tabel pada tingkat signifikan 5%. Dengan demikian semua instrumen pada budaya organisasi yang digunakan dalam penelitian ini dapat digunakan untuk menjelaskan budaya organisasi pada Auto 2000 Sutoyo Malang. Adapun untuk mengetahui uji validitas motivasi kerja (Z) dapat dilihat pada tabel 4.5.

Tabel 4.5: Uji Validitas Motivasi Kerja (Z)

Variabel	Indikator	Koefisien Korelasi	r _{tabel}	Keterangan
Motivasi Kerja (Z)	Z _{1.1}	0,700	0,254	Valid
	Z _{1.2}	0,789	0,254	Valid
	Z _{1.3}	0,802	0,254	Valid
	Z _{1.4}	0,638	0,254	Valid
	Z _{1.5}	0,613	0,254	Valid
	Z _{1.6}	0,752	0,254	Valid
	Z _{1.7}	0,678	0,254	Valid
	Z _{1.8}	0,460	0,254	Valid

Dari tabel 4.5, dapat disimpulkan bahwa semua instrumen Motivasi Kerja adalah valid, karena terbukti bahwa nilai koefisien lebih besar dari nilai kritis atau tabel pada tingkat signifikan 5%. Dengan demikian semua instrumen pada motivasi kerja yang digunakan dalam

penelitian ini dapat digunakan untuk menjelaskan motivasi kerja pada Auto 2000 Sutoyo Malang. Uji validitas variabel kinerja karyawan pada Auto 2000 Sutoyo Malang dapat dilihat pada tabel 4.6.

Tabel 4.6: Uji Validitas Kinerja Karyawan (Y)

Variabel	Indikator	Koefisien Korelasi	r_{tabel}	Keterangan
Kinerja Karyawan (Y)	Y _{1.1}	0,657	0,254	Valid
	Y _{1.2}	0,684	0,254	Valid
	Y _{1.3}	0,647	0,254	Valid
	Y _{1.4}	0,439	0,254	Valid
	Y _{1.5}	0,678	0,254	Valid
	Y _{1.6}	0,485	0,254	Valid
	Y _{1.7}	0,529	0,254	Valid
	Y _{1.8}	0,444	0,254	Valid

Dari tabel 4.6, dapat disimpulkan bahwa semua instrumen Kinerja Karyawan pada Auto 2000 Sutoyo Malang adalah valid, karena terbukti bahwa nilai koefisien lebih besar dari nilai kritis atau tabel pada tingkat signifikan 5%. Hasil tersebut dapat membuktikan bahwa semua instrumen pada variabel kinerja karyawan yang digunakan dalam penelitian ini dapat digunakan untuk menjelaskan kinerja karyawan pada Auto 2000 Sutoyo Malang.

Dari ketiga tabel yang ditunjukkan, dari tabel 4.4, 4.5 dan 4.6 menunjukkan bahwa r_{tabel} rendah dikarenakan kevaliditasan sebuah data dengan jumlah sample 60 responden dan data kevaliditasan 5%. Kevaliditasan data dikatakan sah jika nilai r_{tabel} lebih rendah dari r_{hitung} . Hasil pengujian r_{hitung} dari setiap variabel pada penelitian memiliki nilai yang lebih besar dari nilai yang dihasilkan r_{tabel} .

b. Uji Reliabilitas

Hasil uji reliabilitas untuk masing-masing variabel penelitian dapat dilihat pada tabel 4.7

Tabel 4.7: Hasil Uji Reliabilitas

Item	Koefisien Reliabilitas	Hasil Uji
Budaya organisasi (X)	0,859	Reliabel
Motivasi Kerja (Z)	0,819	Reliabel
Kinerja karyawan (Y)	0,695	Reliabel

Berdasarkan hasil uji reliabilitas dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah reliabel, hal tersebut dikarenakan koefisien *Cronbach's Alpha* diatas 0,6. Berdasarkan hasil analisis dapat disimpulkan bahwa semua instrumen dalam penelitian ini meskipun dilakukan pengujian secara berulang-ulang dapat menghasilkan hasil yang sama sehingga dapat digunakan untuk menjelaskan pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi kerja melalui kinerja karyawan sebagai variabel *intervening* pada Auto 2000 Sutoyo Malang.

2. Hasil Uji Deskriptif

Pengujian deskriptif digunakan untuk mengetahui frekuensi dan variasi jawaban dari 60 responden terhadap item atau butir-butir pernyataan yang diajukan dalam kuisioner. Hasil yang diperoleh kemudian digunakan sebagai dasar untuk analisis dan interpretasi data untuk mengetahui kondisi budaya organisasi, motivasi kerja, dan kinerja karyawan di Auto 2000 Sutoyo. Tendensi jawaban responden ditentukan berdasarkan rata-rata nilai

jawaban yang diperoleh. Hasil dari uji deskriptif pada masing-masing variabel dijelaskan sebagai berikut:

a. Hasil Deskriptif Variabel Budaya Organisasi (X)

Dari hasil penelitian dapat diketahui jawaban responden mengenai budaya organisasi disajikan pada tabel berikut:

Tabel 4.8: Variabel Budaya Organisasi (X)

Variabel	Indikator	Jawaban Responden					Skor	Kriteria
		Fss	Fst	Frr	Fts	Fsts		
Budaya Organisasi (X)	X _{1.1}	3	9	17	16	15	2,5	Rendah
	X _{1.2}	7	23	27	1	2	3,5	Tinggi
	X _{1.3}	6	28	23	3	0	3,6	Tinggi
	X _{1.4}	6	25	23	6	0	3,5	Tinggi
	X _{1.5}	3	11	16	15	15	2,5	Rendah
	X _{1.6}	9	24	20	6	1	3,5	Tinggi
	X _{1.7}	8	20	21	9	2	3,3	Cukup
	X _{1.8}	8	31	20	1	0	3,7	Tinggi
Total Skor Variabel							26,1	Cukup
Rata-rata Skor Variabel							3,3	

Tabel 4.8 mengungkapkan hasil deskriptif dari jawaban responden atas pernyataan yang berhubungan dengan budaya organisasi. Item pernyataan pertama (X_{1.1}) menyebutkan bahwa perusahaan memberikan kesempatan karyawan melakukan inovasi dalam pekerjaan yang berisiko. Variasi tanggapan responden yang dihasilkan adalah sejumlah 3 responden menyatakan sangat setuju, 9 responden menyatakan setuju, 17 responden menyatakan kurang setuju, 16 responden menyatakan tidak setuju, dan 15 responden menyatakan sangat tidak setuju. Skor yang dihasilkan mencapai skor 2,5 dan termasuk dalam kategori rendah. Hasil

ini berarti, perusahaan tidak memberikan kesempatan kepada karyawan untuk berinovasi dalam melakukan pekerjaan yang berisiko.

Item pernyataan kedua ($X_{1.2}$) menyebutkan bahwa perusahaan dan lingkungan kerja selalu fokus dalam menyikapi suatu hal. Variasi jawaban responden yaitu sebanyak 7 responden menyatakan sangat setuju, 23 responden menyatakan setuju, 27 responden menyatakan kurang setuju, 1 responden menyatakan tidak setuju, dan 2 responden menyatakan sangat tidak setuju. Akibatnya, skor yang diperoleh adalah 3,5 dan termasuk dalam kategori tinggi dalam kriteria penilaian. Hasil tersebut mengungkapkan bahwa perhatian yang tinggi ditunjukkan oleh perusahaan dan lingkungan kerja dalam menyikapi suatu hal.

Item pernyataan ketiga ($X_{1.3}$) menyebutkan bahwa atasan karyawan fokus terhadap hasil dalam mencapai tujuan. Variasi jawaban responden diketahui bahwa sejumlah 6 responden menyatakan sangat setuju, 28 responden menyatakan setuju, 23 responden menyatakan kurang setuju, 3 responden menyatakan tidak setuju, dan 0 responden menyatakan sangat tidak setuju terhadap pernyataan tersebut. Jumlah skor yang diperoleh adalah 3,6 dan termasuk dalam kategori tinggi. Artinya, atasan karyawan memiliki fokus yang tinggi dalam pencapaian tujuan.

Item pernyataan keempat ($X_{1.4}$) menyebutkan bahwa kebijakan manajemen berpengaruh terhadap diri karyawan. Variasi jawaban yang ditunjukkan adalah 6 responden menyatakan sangat setuju, 25 responden menyatakan setuju, 23 responden menyatakan kurang setuju, 6 responden

menyatakan tidak setuju, dan 0 responden menyatakan sangat tidak setuju. Oleh sebab itu, skor yang diperoleh adalah 3,5 dan termasuk dalam kategori tinggi. Sehingga, dapat ditunjukkan bahwa kebijakan manajemen yang diterapkan di perusahaan berpengaruh kuat kepada karyawan.

Item pernyataan kelima ($X_{1.5}$) menyebutkan bahwa perusahaan selalu melakukan musyawarah dalam menyelesaikan permasalahan. Variasi jawaban responden pada pernyataan ini adalah 3 responden menyatakan sangat setuju, 11 responden menyatakan setuju, 16 responden menyatakan kurang setuju, 15 responden menyatakan tidak setuju, dan 15 responden menyatakan sangat tidak setuju. Hasil dari variasi jawaban tersebut adalah skor 2,5 dan termasuk dalam kategori rendah. Dengan demikian dapat diartikan bahwa menurut karyawan yang menyatakan kurang setuju, tidak setuju dan sangat tidak setuju musyawarah tidak dilakukan dalam pemecahan permasalahan oleh perusahaan disebabkan kemungkinan hasil yang dicapai tidak maksimal, bukan karena jumlah orang yang terlibat dalam musyawarah tapi lebih seberapa orang berkontribusi dalam menyampaikan pendapatnya.

Item pernyataan keenam ($X_{1.6}$) menyebutkan bahwa karyawan perusahaan cenderung proaktif dalam menangani masalah. Variasi jawaban yang ditunjukkan adalah 9 responden menyatakan sangat setuju, 24 responden menyatakan setuju, 20 responden menyatakan kurang setuju, 6 responden menyatakan tidak setuju, dan 1 responden menyatakan sangat setuju. Dari frekuensi jawaban tersebut diketahui

jumlah skor yang diperoleh adalah 3,5 dan termasuk dalam kategori tinggi. Dengan demikian dapat diartikan, intensitas keaktifan karyawan dalam menangani masalah terbilang tinggi.

Item pernyataan ketujuh ($X_{1,7}$) menyebutkan bahwa perusahaan mendorong karyawan memiliki sikap daya saing yang tinggi dalam bekerja. variasi jawaban responden adalah 8 responden menyatakan sangat setuju, 20 responden menyatakan setuju, 21 responden menyatakan kurang setuju, 9 responden menyatakan tidak setuju, dan 2 responden menyatakan sangat tidak setuju. Dengan demikian perolehan skor yang dihasilkan adalah 3,3 dan termasuk dalam kategori cukup atau sedang. Artinya, perusahaan cukup mendorong karyawan untuk bersikap kompetitif dalam bekerja, seperti melakukan evaluasi kinerja pada penjualan yang dilakukan karyawan di divisi sales pada waktu yang sudah ditetapkan.

Item pernyataan kedelapan ($X_{1,8}$) menyebutkan bahwa perusahaan mempertahankan alur kerja yang telah ditetapkan. Variasi jawaban atas pernyataan tersebut adalah 8 responden menyatakan sangat setuju, 31 responden menyatakan setuju, 20 responden menyatakan kurang setuju, 1 responden menyatakan tidak setuju, dan 0 responden menyatakan sangat kurang setuju. Akibatnya, diperoleh skor rentang skala sebesar 3,7 dan termasuk dalam kategori tinggi. Artinya, perusahaan memiliki konsistensi yang tinggi dalam menerapkan alur kerja.

Secara keseluruhan dari item pernyataan budaya organisasi memiliki perolehan 26,1 dengan rata-rata 3,3. Rata-rata tersebut termasuk dalam kategori cukup dalam rentang skala. Artinya, budaya organisasi yang dimiliki karyawan di Auto 2000 Sutoyo tidak terlalu tinggi atau rendah, cukup sesuai dengan yang diharapkan. Kecukupan budaya organisasi ditunjukkan melalui inovasi dan pengambilan resiko, perhatian ke hal yang rinci atau detail, orientasi hasil, orientasi orang, orientasi tim, keagresifan, dan kemantapan atau stabilitas.

b. Hasil Deskriptif Variabel Motivasi Kerja (Z)

Dari hasil penelitian dapat diketahui jawaban responden mengenai motivasi kerja yang disajikan pada tabel rentang skala berikut:

Tabel 4.9: Variabel Motivasi Kerja (Z)

Variabel	Indikator	Jawaban Responden					Skor	Kriteria
		Fss	Fst	Frr	Fts	Fsts		
Motivasi Kerja (Z)	Z _{1.1}	4	13	15	12	16	2,7	Cukup
	Z _{1.2}	7	25	26	2	0	3,6	Tinggi
	Z _{1.3}	7	29	20	4	0	3,7	Tinggi
	Z _{1.4}	1	30	18	11	0	3,3	Cukup
	Z _{1.5}	9	22	18	8	3	3,4	Tinggi
	Z _{1.6}	9	33	15	3	0	3,8	Tinggi
	Z _{1.7}	5	19	26	8	2	3,3	Cukup
	Z _{1.8}	5	32	13	7	3	3,9	Tinggi
Total Skor Variabel						27,7	Tinggi	
Rata-rata Skor Variabel						3,5		

Berdasarkan tabel 4.10 diatas dapat diketahui variasi tanggapan responden terhadap pernyataan mengenai motivasi kerja. Pernyataan pertama (Z_{1.1}) menyebutkan bahwa bonus yang diberikan perusahaan sesuai dengan prestasi kerja karyawan. Variasi jawaban responden atas pernyataan tersebut adalah 4 responden menjawab sangat setuju, 13

responden menjawab setuju, 15 responden menjawab kurang setuju, 12 responden menjawab tidak setuju, dan 16 responden menjawab sangat tidak setuju. Frekuensi jawaban tersebut diketahui skor yang diperoleh adalah 2,7 dan termasuk dalam kategori cukup, artinya bonus yang diberikan cukup sesuai dengan prestasi kerja yang diraih karyawan.

Item pernyataan kedua ($Z_{1.2}$) menyebutkan bahwa karyawan memiliki keinginan untuk mencapai hasil. Variasi jawaban responden yaitu sebanyak 7 responden menjawab sangat setuju, 25 responden menjawab setuju, 26 responden menjawab kurang setuju, 2 responden menjawab tidak setuju, dan 0 responden menjawab sangat tidak setuju. Hasil yang diperoleh dari frekuensi jawaban tersebut adalah 3,6 dan termasuk dalam kategori tinggi. Artinya, karyawan memiliki keinginan yang tinggi untuk meraih hasil yang ditentukan oleh perusahaan.

karyawan dapat termotivasi dalam mencapai tujuan yang ditunjukkan melalui Item pernyataan ketiga ($Z_{1.3}$). Variasi tanggapan yang diberikan adalah 7 responden menjawab sangat setuju, 29 responden menjawab setuju, 20 responden menjawab kurang setuju, 4 responden menjawab tidak setuju, dan 0 responden menjawab sangat tidak setuju. Jumlah yang diperoleh dari variasi tersebut adalah 3,7 dan termasuk dalam kategori tinggi. Artinya, karyawan memiliki motivasi yang tinggi dalam bekerja untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan oleh perusahaan seperti tujuan melakukan peningkatan pada penjualan produk dan melayani konsumen dengan baik.

Item keempat ($Z_{1.4}$) menyebutkan bahwa karyawan memiliki pola pikir yang terbuka. Variasi jawaban atas pernyataan tersebut adalah 1 responden menjawab sangat setuju, 30 responden menjawab setuju, 18 responden menjawab kurang setuju, 11 responden menjawab tidak setuju, dan 0 responden menjawab sangat tidak setuju. Akibatnya, skor yang diperoleh adalah 3,3 dan termasuk dalam kategori cukup. Artinya, karyawan memiliki pola pikir yang cukup terbuka dalam memandang perkembangan disekitar.

karyawan berkeinginan memberikan ide-ide yang berbeda dan berkualitas yang dapat dilihat dari Item pernyataan kelima ($Z_{1.5}$). Variasi jawaban yang ditunjukkan adalah 9 responden menjawab sangat setuju, 22 responden menjawab setuju, 18 responden menjawab kurang setuju, 8 responden menjawab tidak setuju, dan 3 responden menjawab sangat tidak setuju. Berdasarkan frekuensi tersebut, maka diperoleh total skor sebesar 3,4 dan termasuk dalam kategori tinggi. Artinya, karyawan memiliki keinginan yang tinggi untuk menyumbangkan gagasan yang berbeda dan berkualitas.

Item pernyataan keenam ($Z_{1.6}$) menyebutkan bahwa karyawan berani dalam mengambil risiko. Variasi tanggapan yang diperoleh adalah 9 responden menjawab sangat setuju, 33 responden menjawab setuju, 15 responden menjawab kurang setuju, 3 responden menjawab tidak setuju, dan 0 responden menjawab sangat tidak setuju. Akibatnya, jumlah skor yang diperoleh adalah 3,8 dan termasuk dalam kategori tinggi. Artinya,

karyawan sangat berani dalam mengambil risiko seperti divisi sales yang mengejar target pada penjualannya dan divisi administrasi ketika ada data yang kurang lengkap atau tidak tepat waktu dalam melengkapi data pihak divisi administrasi siap melayani pelanggan.

karyawan berani dalam menanggapi masalah yang ditunjukkan melalui Item pernyataan ketujuh ($Z_{1.7}$). Variasi tanggapan yang ditunjukkan adalah 5 responden menjawab sangat setuju, 19 responden menjawab setuju, 26 responden menjawab kurang setuju, 8 responden menjawab tidak setuju, dan 2 responden menjawab sangat tidak setuju. Akibatnya, skor yang diperoleh mencapai 3,3 dan termasuk dalam kategori cukup. Artinya, karyawan cukup berani dalam memecahkan masalah secara mandiri yaitu tidak bergantung kepada karyawan yang lain dalam menyelesaikan tugasnya sendiri.

karyawan bertanggung jawab terhadap pekerjaan yang dimiliki yang dapat dilihat dari Item pernyataan kedelapan ($Z_{1.8}$). Variasi jawaban yang dihasilkan adalah 5 responden menjawab sangat setuju, 32 responden menjawab setuju, 13 responden menjawab kurang setuju, 7 responden menjawab tidak setuju, dan 3 responden menjawab sangat tidak setuju. Hasil dari variasi tanggapan tersebut adalah diperoleh nilai sebesar 3,9 dan termasuk dalam kategori tinggi. Dengan kata lain dapat disimpulkan bahwa karyawan memiliki tanggung jawab yang tinggi atas pekerjaan yang dibebankan kepadanya.

Dari delapan pernyataan yang diajukan, maka total skor yang diperoleh adalah 27,7 dengan rata-rata mencapai 3,5. Hasil tersebut tergolong dalam kategori tinggi dalam kriteria penilaian. Artinya, karyawan memiliki motivasi yang tinggi dalam bekerja. Kondisi ini ditunjukkan dengan tingginya akan dorongan mencapai tujuan, semangat kerja, inisiatif dan kreatifitas, dan rasa tanggung jawab.

c. Hasil Deskriptif Variabel Kinerja Karyawan (Y)

Dari hasil penelitian dapat diketahui jawaban responden mengenai disiplin kerja sebagai berikut:

Tabel 4.10: Variabel Kinerja (Y)

Variabel	Indikator	Jawaban Responden					Skor	Kriteria
		Fss	Fst	Frr	Fts	Fsts		
Kinerja Karyawan (Y)	Y _{1.1}	4	13	14	14	15	2,6	Cukup
	Y _{1.2}	7	23	28	2	0	3,6	Tinggi
	Y _{1.3}	7	29	20	4	0	3,7	Tinggi
	Y _{1.4}	8	20	21	9	2	3,4	Cukup
	Y _{1.5}	3	11	16	15	15	2,5	Rendah
	Y _{1.6}	10	24	19	7	0	3,6	Tinggi
	Y _{1.7}	10	22	18	7	3	2,8	Cukup
	Y _{1.8}	9	33	15	3	0	3,8	Tinggi
Total Skor Variabel							26	Cukup
Rata-rata Skor Variabel							3,3	

Tabel 4.10 menjelaskan frekuensi tanggapan responden dari pernyataan yang berhubungan dengan kinerja karyawan. Pernyataan pertama (Y_{1.1}) menyebutkan bahwa kondisi pikiran yang jernih dan tenang, dan kreatif membuat karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik. Variasi jawaban atas pernyataan tersebut adalah 4 responden menyampaikan sangat setuju, 13 responden menyampaikan setuju, 14 responden menyatakan kurang setuju, 14 responden menyatakan tidak

setuju, dan 15 responden menyatakan sangat tidak setuju. Dari perbedaan tanggapan tersebut diketahui skor mencapai 2,6 dan termasuk dalam kategori cukup. Artinya, kondisi pikiran yang jernih dan tenang, dan kreatif cukup membantu karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan.

Item pernyataan kedua ($Y_{1.2}$) menyebutkan bahwa karyawan menyelesaikan pekerjaan sebelum waktu yang ditetapkan dengan tetap menjaga standar pekerjaan. Variasi tanggapan atas pernyataan ini adalah 7 responden menyampaikan sangat setuju, 23 responden menyampaikan setuju, 28 responden menyampaikan kurang setuju, 2 responden menyampaikan tidak setuju, dan 0 responden menyampaikan sangat tidak setuju. Skor yang diperoleh dari perbedaan jawaban tersebut adalah 3,6 dan termasuk dalam kategori tinggi. Artinya, karyawan memiliki kemampuan yang tinggi dalam bekerja sesuai dengan waktu yang telah dijadwalkan dengan tetap memperhatikan standar yang telah ditetapkan.

Pernyataan ketiga ($Y_{1.3}$) menyebutkan bahwa karyawan memiliki keinginan mencapai tugas dengan tepat waktu. Variasi jawaban yang dihasilkan adalah 7 responden menyampaikan sangat setuju, 29 responden menyampaikan setuju, 20 responden menyampaikan kurang setuju, 4 responden menyampaikan tidak setuju, dan 0 responden menyampaikan sangat tidak setuju. Dari frekuensi tersebut diketahui jumlah skor yang diperoleh adalah 3,7 dan termasuk dalam kategori tinggi. Artinya, karyawan memiliki ketepatan waktu yang tinggi dalam

bekerja yaitu disiplin mengerjakan pekerjaan dari pimpinan sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan.

Pernyataan keempat ($Y_{1.4}$) menyebutkan bahwa karyawan tidak bergantung terhadap pihak lain dalam menyelesaikan tugas. Variasi jawaban yang ditunjukkan adalah 8 responden menyampaikan sangat setuju, 20 responden menyampaikan setuju, 21 responden menyampaikan kurang setuju, 9 responden menyampaikan tidak setuju, dan 2 responden menyampaikan sangat tidak setuju. Hasil yang diperoleh dari tanggapan tersebut adalah 3,4 dan termasuk dalam kategori cukup. Artinya, pernyataan $Y_{1.4}$ tidak sesuai dengan jawaban responden yaitu karyawan cukup membutuhkan pihak lain dalam penyelesaian pekerjaan karena tidak menutup kemungkinan karyawan harus bekerja secara *team*.

Pernyataan kelima ($Y_{1.5}$) menyebutkan bahwa karyawan tidak meninggalkan perusahaan meskipun menguntungkan. Adapun variasi respon yang ditunjukkan adalah 3 responden menyampaikan sangat setuju, 11 responden menyampaikan setuju, 16 responden menyampaikan kurang setuju, 15 responden menyampaikan tidak setuju, dan 15 responden menyampaikan sangat tidak setuju. Perolehan jumlah skor mencapai 2,5 dan termasuk dalam kategori rendah. Artinya, karyawan akan meninggalkan perusahaan ketika ada tawaran yang lebih menguntungkan ketika gaji yang diberikan kurang memberikan kesejahteraan bagi karyawan.

Item pernyataan keenam ($Y_{1.6}$) menyebutkan bahwa karyawan selalu bersedia menerima tugas yang diberikan. Variasi jawaban yang ditunjukkan adalah 10 responden menyampaikan sangat setuju, 24 responden menyampaikan setuju, 19 responden menyampaikan kurang setuju, 7 responden menyampaikan tidak setuju, dan 0 responden menyampaikan sangat tidak setuju. Akibatnya, skor yang diperoleh dari pernyataan ini adalah 3,6 dan termasuk dalam kategori tinggi. Artinya, karyawan sangat bersedia menerima tugas yang diberikan.

Pernyataan ketujuh ($Y_{1.7}$) menyebutkan bahwa karyawan teliti dalam melaksanakan pekerjaan. Variasi tanggapan yang diberikan adalah 10 responden menyampaikan sangat setuju, 22 responden menyampaikan setuju, 18 responden menyampaikan kurang setuju, 7 responden menyampaikan tidak setuju, dan 3 responden menyampaikan sangat tidak setuju. Selanjutnya, total skor yang diperoleh adalah 2,8 dan termasuk dalam kategori cukup. Artinya, karyawan cukup teliti dalam bekerja.

Pernyataan kedelapan ($Y_{1.8}$) menyebutkan bahwa karyawan mampu bekerja sesuai dengan standar kualitas yang ditetapkan. Variasi respon yang diberikan adalah 9 responden menyampaikan sangat setuju, 33 responden menyampaikan setuju, 15 responden menyampaikan kurang setuju, 3 responden menyampaikan cukup setuju, dan 0 responden menyampaikan sangat tidak setuju. Kemudian, setelah dijumlahkan, hasil yang diperoleh dari pernyataan ini adalah 3,8 dan termasuk dalam kategori tinggi. Artinya, karyawan sangat mampu bekerja dengan

menyesuaikan standar kualitas yang telah ditetapkan, jadi karyawan melaksanakan apapun sesuai dengan *SOP (Standart Operation Procedure)* dari perusahaan. Missal karyawan mampu melaksanakan pekerjaan sesuai dengan deadline yang telah ditetapkan oleh perusahaan dengan tepat waktu

Berdasarkan perolehan tersebut, maka skor total dari delapan item pernyataan mengenai kinerja karyawan adalah 26 dengan rata-rata sebesar 3,3. Hasil tersebut tergolong dalam kategori cukup. Artinya, kinerja karyawan tidak terlalu tinggi atau rendah, melainkan cukup sesuai dengan ketentuan. Kecukupan kinerja karyawan yang tergolong cukup didasarkan atas kesesuaian hasil kerja dengan kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas, kemandirian, dan komitmen kerja.

3. Hasil Analisis Path (*Path Analysis*)

- a. Koefisien jalur pengaruh budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Auto 2000 Sutoyo Malang

Hasil pengujian pengaruh budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Auto 2000 Sutoyo Malang dapat dilihat pada tabel 4.11.

Tabel 4.11: Hasil Uji Koefisien Jalur Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada Auto 2000 Sutoyo Malang

Variabel Eksogen	Variabel Endogen	Beta	T	Sig	Keputusan
Budaya organisasi (X)	Kinerja karyawan (Y)	0,542	4,909	0,000	Signifikan
Konstanta = 15,996 R Square (R^2) : 0,294					

Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada Auto 2000 Sutoyo Malang dengan koefisien beta sebesar 0,542, t_{hitung} sebesar 4,909 dan probabilitas sebesar 0,000 ($p < 0,05$). Probabilitas pada tabel 4.5 kurang dari 0,5 maka keputusannya H_0 ditolak. Hasil tersebut menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap motivasi kerja pada Auto 2000 Sutoyo Malang. Diketahui koefisien determinasi diperoleh nilai sebesar 0,294, hal ini menjelaskan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dari budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada Auto 2000 Sutoyo Malang dengan kontribusi pengaruh langsung sebesar 0,542.

- b. Koefisien jalur pengaruh budaya organisasi berpengaruh terhadap motivasi kerja pada Auto 2000 Sutoyo Malang

Hasil pengujian pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi kerja pada Auto 2000 Sutoyo Malang dapat dilihat pada tabel 4.12.

Tabel 4.12: Hasil Uji Koefisien Jalur Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi Kerja pada Auto 2000 Sutoyo Malang

Variabel Eksogen	Variabel Endogen	Beta	T	Sig	Keputusan
Budaya organisasi (X)	Motivasi Kerja (Z)	0,833	11,446	0,000	Signifikan
Kontanta = 5,233 R Square (R^2) : 0,693					

Pengaruh budaya organisasi berpengaruh terhadap motivasi kerja pada Auto 2000 Sutoyo Malang dengan koefisien beta sebesar 0,833, t_{hitung} sebesar 11,446 dan probabilitas sebesar 0,000 ($p < 0,05$). Probabilitas pada tabel 4.6 kurang dari 0,5 maka keputusannya H_0 ditolak.

Hasil tersebut menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap motivasi kerja pada Auto 2000 Sutoyo Malang. Diketahui koefisien determinasi diperoleh nilai sebesar 0,693, hal ini menjelaskan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dari budaya organisasi terhadap motivasi kerja pada Auto 2000 Sutoyo Malang dengan kontribusi pengaruh langsung sebesar 0,833.

- c. Koefisien jalur pengaruh motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Auto 2000 Sutoyo Malang

Hasil pengujian motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Auto 2000 Sutoyo Malang dapat dilihat pada tabel 4.13.

Tabel 4.13: Hasil Uji Koefisien Jalur Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Auto 2000 Sutoyo Malang

Variabel Eksogen	Variabel Endogen	Beta	T	Sig	Keputusan
Motivasi Kerja (Z)	Kinerja Karyawan (Y)	0,788	9,745	0,000	Signifikan
Kontanta = 10,304 R Square (R ²): 0,621					

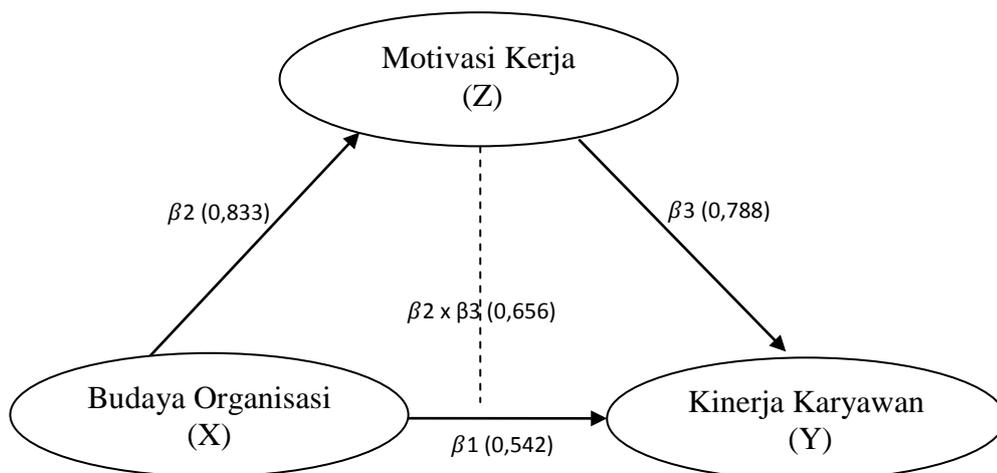
Pengaruh motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Auto 2000 Sutoyo Malang dengan koefisien beta sebesar 0,788 dengan nilai t_{hitung} sebesar 9,745 dan probabilitas sebesar 0,000 ($p < 0,05$). Probabilitas pada tabel 4.7 kurang dari 0,5 maka keputusannya H_0 ditolak. Hasil tersebut menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Auto 2000 Sutoyo Malang. Diketahui koefisien determinasi diperoleh nilai sebesar 0,621, hal ini menjelaskan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dari pengaruh motivasi kerja

berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Auto 2000 Sutoyo Malang dengan kontribusi pengaruh langsung sebesar 0,788.

4. Hubungan Antar Jalur

Berdasarkan hasil analisis data yang telah dilakukan maka dapat diperoleh jalur seperti pada gambar 4.2 berikut:

Gambar 4.2: Diagram Hasil Analisis Jalur Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja di Auto 2000 Sutoyo Malang



Gambar 4.2 menampilkan diagram analisis jalur secara keseluruhan. Koefisien variabel budaya organisasi terhadap kinerja karyawan yaitu sebesar 0,542. Koefisien regresi variabel budaya organisasi terhadap motivasi kerja yaitu sebesar 0,833, dan koefisien variabel motivasi kerja terhadap kinerja karyawan yaitu sebesar 0,788.

Pengaruh langsung, pengaruh tidak langsung dan antar variabel penelitian telah disajikan secara ringkas pada tabel berikut:

Tabel 4.14:Rekapitulasi Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung

Pengaruh	Variabel Bebas	Variabel Perantara	Variabel Terikat	Koefisien Path	Keterangan
Tidak Langsung	Budaya organisasi (X)	Motivasi Kerja (Z)	Kinerja Karyawan (Y)	0,656	Signifikan
Langsung	Budaya Organisasi (X)	-	Kinerja Karyawan (Y)	0,542	Signifikan
	Budaya Organisasi (X)	-	Motivasi Kerja (Z)	0,833	Signifikan
	Motivasi Kerja(Z)	-	Kinerja Karyawan (Y)	0,788	Signifikan

Berdasarkan tabel 4.14 menunjukkan besarnya pengaruh langsung antara budaya organisasi dengan motivasi kerja sebesar 0,833, sedangkan pengaruh tidak langsung sebesar dihitung dengan mengalihkan $\beta_2 \times \beta_3 = 0,833 \times 0,788 = 0,656$. Total pengaruh variabel budaya organisasi secara langsung maupun saat dimediasi oleh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

$$\text{Total pengaruh budaya organisasi} = \beta_1 + \beta_2 \times \beta_3$$

$$\text{- Pengaruh langsung} = 0,542$$

$$\text{- Pengaruh tidak langsung (0,833 x 0,788)} = \underline{0,656}$$

Jadi didapat total pengaruh dalam penelitian ini sebesar 1,198, sehingga penting variabel motivasi kerja tersebut karena berperan sebagai variabel perantara pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

D. Pembahasan

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi kerja dan dampaknya terhadap kinerja karyawan. Data diperoleh dari penyebaran kuisisioner yang diberikan kepada 60 responden, yang merupakan karyawan Auto 2000 Cabang Sutoyo Malang. Sebelum data diinterpretasikan berdasarkan rumusan masalah, maka penyajian data dari variasi tanggapan responden dikalkulasi dan disajikan dalam analisis deskriptif. Sehingga, uraian atas pernyataan dalam kuisisioner terkait ketiga variabel dijelaskan pada uraian berikut, dan kemudian dilanjutkan dengan pembahasan dari masing-masing rumusan masalah.

Budaya Organisasi merupakan pedoman dari organisasi yang diyakini oleh karyawan untuk bersosialisasi dengan lingkungan internal dan eksternal perusahaan. Evaluasi akan budaya organisasi karyawan Auto 2000 Sutoyo didasarkan pada inovasi dan pengambilan resiko, perhatian ke hal yang rinci atau detail, orientasi hasil, orientasi orang, orientasi tim, keagresifan, dan kemantapan. Tidak hanya itu, Auto 2000 Sutoyo juga menerapkan budaya organisasi "*FIRST*". Budaya *FIRST* adalah pedoman untuk semua karyawan

dengan maksud agar tujuan perusahaan dapat tercapai. Budaya tersebut terdiri dari :

- a. *Focus on Customer*. Selalu memberikan pelayanan yang berkesan dan melampaui harapan pelanggan dengan mengutamakan kemudahan, keakraban dan kehandalan (*Ease, Personal, Reliable*).
- b. *Integrity*. Bekerja dengan tulus, jujur, selarasnya kata dan perbuatan sesuai dengan ketentuan perusahaan dan nilai-nilai masyarakat.
- c. *Respect to Others*. Senantiasa menghargai keberadaan individu maupun kelompok secara obyektif, wajar, dan adil.
- d. *Strive for Excellence*. Semangat melakukan *Kaizen* dan inovasi guna mencapai kualitas kerja terbaik dan siap menghadapi perubahan.
- e. *Teamwork*. Interaksi saling melengkapi antar individu sesuai peran dan tanggung jawab guna mendorong perkembangan pribadi dan memaksimalkan kinerja.

Apabila dikaitkan dengan budaya yang diterapkan dan hasil dari kuisioner, keduanya memiliki sejumlah persamaan. Item yang ada pada budaya organisasi *First* juga muncul dari hasil analisis deskriptif. Secara keseluruhan, budaya organisasi yang ditunjukkan karyawan berada pada kategori cukup.

Perilaku yang ditunjukkan dalam inovasi dan pengambila resiko adalah perusahaan memberikan kesempatan yang sedikit untuk karyawan melakukan inovasi dalam pekerjaan yang beresiko. Poin ini merupakan aplikasi dari *strive for excellence*. Untuk menghindari resiko yang besar,

sebagian besar karyawan memiliki kapasitas mengambil keputusan sesuai dengan jabatan yang dimiliki dalam melakukan inovasi. Setiap improvisasi dalam bekerja harus dikonsultasikan kepada pimpinan dari masing-masing bagian.

Akan tetapi, tidak dapat dipungkiri bahwa sebagian karyawan perusahaan memiliki kesempatan untuk melakukan inovasi atau mengambil keputusan yang beresiko. Salah satunya adalah karyawan bagian administrasi bengkel, yang memiliki otoritas untuk pengadaan suku cadang dari mobil atau motor yang dibutuhkan selama proses perbaikan. Setiap karyawan dari unit-unit administrasi diberikan kebebasan untuk berinovasi dalam melakukan pekerjaan guna meningkatkan kualitas pekerjaan. Berdasarkan wawancara terungkap bahwa selama inovasi yang dilakukan memberikan peningkatan atau stabilitas pencapaian perusahaan, maka karyawan bebas melakukannya. Namun, setiap tindakan yang dilakukan harus sepengetahuan kepala bagian masing-masing unit untuk kemudian dilaporkan kepada kepala bagian administrasi.

Perhatian atas hal yang rinci atau detail ditunjukkan melalui perusahaan dan lingkungan kerja yang selalu fokus dalam menyikapi suatu hal. Hasil yang diperoleh dari analisis deskriptif menunjukkan kategori tinggi dalam pelaksanaannya. Sehubungan dengan budaya organisasi *First*, poin ini juga ditunjukkan atas keseriusan perusahaan dalam *focus on consumer* dan integritas yang dijalankan di perusahaan. Setiap kesan yang diperoleh dari pelanggan diperhatikan dan seringkali ditanggapi, terdapat sebuah kotak untuk

menyampaikan pesan dan saran yang dapat diisi oleh pelanggan setelah menggunakan jasa atau layanan dari karyawan. Tidak hanya itu, pelanggan dapat mengajukan komplain apabila dalam batas waktu garansi, produk atau layanan yang diberikan tidak memuaskan. Integritas karyawan juga sekaligus dapat diketahui dari kesan dan komplain yang diajukan pelanggan. Hal ini merupakan realisasi dari keseriusan yang dijanjikan oleh perusahaan.

Selain itu, terdapat orientasi hasil yang tinggi, yang ditunjukkan melalui pimpinan yang berfokus pada hasil dalam pencapaian tujuan. Karyawan diizinkan untuk menyelesaikan pekerjaan secara tim atau individu. Perusahaan menitikberatkan pada pencapaian tujuan yang harus diraih dari bentuk kerjasama atau hasil kerja secara mandiri, yang sepenuhnya diketahui oleh atasan.

Disamping itu, terdapat orientasi orang yang ditunjukkan kebijakan manajemen yang diterapkan berpengaruh terhadap diri karyawan. Serupa dengan perolehan dari orientasi hasil yang tinggi, orientasi orang juga tergolong tinggi. Karyawan pada umumnya mengikuti dan mentaati kebijakan manajemen yang berlaku, karena hal ini merupakan disiplin kerja yang harus dipatuhi oleh karyawan. Tidak dapat dipungkiri kebijakan managerial yang diambil juga terkadang memberikan pengaruh secara positif dan negatif bagi karyawan sendiri, karena perusahaan menerapkan sistem penghargaan dan hukuman bagi karyawan untuk keputusan manajemen. Sistem tersebut memberikan pengaruh yang tinggi kepada karyawan secara individual dalam bekerja.

Disisi lain, perusahaan memiliki intensitas yang rendah dalam mengadakan musyawarah dengan karyawan untuk menyelesaikan persoalan. Setiap keputusan yang ditempuh oleh perusahaan terkait penanganan masalah perusahaan memang disampaikan secara langsung kepada karyawan ketika jam briefing dan evaluasi kerja. Hal ini dilakukan agar karyawan mewaspadai supaya persoalan yang sama tidak terulang kembali. Akan tetapi, karyawan tidak ikut serta dalam proses perencanaan langkah yang akan ditempuh, karena perusahaan menganggap bahwa musyawarah akan membutuhkan waktu yang lebih lama, dan dibandingkan bermusyawarah perusahaan memilih berkonsultasi dengan pakar hukum. Hal ini dilakukan untuk memastikan dan mengontrol aktivitas karyawan agar tetap bekerja sesuai dengan bidang masing-masing.

Budaya organisasi juga menunjukkan perilaku keagresifan. Agresif yang ditunjukkan melalui kemampuan yang tinggi dari karyawan untuk bersikap proaktif dalam menangani masalah. Karyawan mendapatkan sejumlah pelatihan terkait manajemen konflik yang berhubungan dengan bidang yang mereka kerjakan. Apabila menemui jalan buntu, maka karyawan dapat berkonsultasi dengan manager atau atasannya. Misalkan untuk menghadapi komplain dari pelanggan, karyawan terlatih untuk menghadapinya untuk selanjutnya memberitahukan solusi yang ditawarkan oleh perusahaan, dan jika permasalahan tersebut diluar kendali, maka pelanggan ditemani karyawan dapat menghadap kepada supervisor atau manager.

Sedikit berbedadari keagresifan terkait perilaku proaktif, karyawan memiliki daya saing yang cukup dalam bekerja. Perusahaan mendorong karyawan memiliki sikap daya saing yang tinggi dalam bekerja. Promosi jabatan dipertaruhkan untuk memunculkan daya saing karyawan. Akan tetapi, perilaku kompetitif yang diberlakukan terbilang cukup bagi karyawan. Artinya, daya saing yang dimiliki karyawan tidak terlalu tinggi atau rendah.

Selanjutnya, karyawan menerapkan stabilitas perusahaan dengan baik, karea skor perolehan termasuk kategori tinggi. Perusahaan secara stabil menerapkan alur kerja. Jam kerja dan jadwal karyawan yang bertugas dalam satu bulan sudah ditetapkan di setiap awal bulan. Sehingga, stabilitas perusahaan berlangsung dengan baik.

Tidak hanya memperhatikan budaya organisasi, penelitian ini juga mengevaluasi motivasi kerja karyawan. Motivasi kerja merupakan segala bentuk stimulus dari perusahaan untuk mendorong performa kerja yang optimal dari karyawan. Berdasarkan analisis deskriptif, diketahui bahwa motivasi kerja karyawan tergolong tinggi, artinya karyawan termotivasi dalam bekerja. Indikator dari motivasi kerja yaitu dorongan mencapai tujuan, semangat kerja, insiatif dan kreativitas, dan rasa tanggung jawab.

Dorongan mencapai tujuan ditunjukkan melalui dua hal. Pertama, bonus yang diberikan cukup sesuai dengan prestasi kerja karyawan. Bonus yang berupa sejumlah nominal uang diberikan kepada karyawan yang berhasil bekerja mencapai target dan mendapat predikat karyawan terbaik sepanjang periode tertentu atau selama 1 tahun. Kondisi ini mengakibatkan

karyawan cukup termotivasi akan kesesuaian antara pemberian bonus dan prestasi. Selain itu, karyawan juga terdorong untuk mencapai hasil. Karena perusahaan memberikan apresiasi yang tinggi atas prestasi tersebut, setiap karyawan memiliki dorongan yang tinggi untuk meraih hasil kerja yang sesuai standar yang telah ditetapkan dalam memberikan pelayanan atau penyelesaian pekerjaan seperti menyelesaikan dokumen-dokumen penjualan.

Karyawan Auto 2000 Sutoyo juga memiliki semangat kerja yang tinggi. Hal ini ditunjukkan melalui konsistensi yang tinggi oleh karyawan untuk bekerja mencapai tujuan. Karyawan dapat secara mandiri mendorong diri mereka untuk bekerja di lingkungan tersebut, selain munculnya dorongan dari perusahaan.

Inisiatif dan kreatifitas ditunjukkan melalui penyelesaian pekerjaan yang tanpa dorongan orang lain atau kehendak sendiri dan senantiasa membuat sesuatu yang berbeda. Kondisi ini ditunjukkan atas kesanggupan karyawan dalam berpikir cukup terbuka dan memiliki keinginan yang tinggi untuk menyalurkan ide atau gagasan yang berbeda dan berkualitas terhadap perusahaan. Karyawan memiliki pola pikir yang cukup terbuka karena karyawan juga memiliki prinsip-prinsip tertentu yang dijalankan. Tidak semua sudut pandang harus mereka terima, karena mereka memiliki pertimbangan masing-masing. Berbeda dengan keinginan yang kuat dalam menyumbangkan ide yang kreatif dan berkualitas. Karyawan diizinkan menyampaikan gagasan, kritik dan saran yang dimiliki kepada supervisor terkait apapun yang dirasa tidak sesuai.

Indikator motivasi yang terakhir adalah rasa tanggung jawab. Perasaan tersebut ditunjukkan atas komitmen karyawan dalam mengambil resiko, menangani masalah dan bersedia bertanggung jawab atas setiap langkah yang diambil dalam pekerjaan. Pertama, dalam keberanian mengambil resiko, karyawan memiliki rasa tanggung jawab yang tinggi. Hal ini ditunjukkan dengan kemampuan karyawan berimprovisasi dalam memberikan pelayanan. Selain itu, karyawan cukup berani dalam menangani masalah. Selain latihan yang difasilitasi perusahaan, kesungguhan yang cukup untuk mempraktikkannya ditunjukkan oleh karyawan. Mereka dibiarkan mengatur penyelesaian secara mandiri sesuai prosedur dan dapat meminta pendampingan supervisor apabila tidak dapat menghadapinya. Ketiga, karyawan memiliki kesungguhan yang tinggi dalam mempertanggungjawabkan pekerjaan yang diberikan. Seperti yang tersaji pada tingkat pendidikan karyawan, dimana karyawan yang direkrut memiliki pengetahuan dan pengalaman yang cukup untuk melaksanakan pekerjaan sesuai dengan keahlian yang dimiliki. Sehingga, rasa tanggung jawab yang dimiliki karyawan ditunjukkan melalui keberanian mengambil resiko, menghadapi masalah, dan adanya rasa tanggung jawab pada pekerjaan.

Budaya organisasi diintegrasikan dengan motivasi kerja dan kinerja karyawan. Nitisemito (2002: 160) mendefinisikan kinerja adalah melakukan pekerjaan secara lebih giat. Penilaian kinerja karyawan didasarkan pada kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas, kemandirian, dan komitmen kerja. Berdasarkan analisis deskriptif, kinerja karyawan termasuk dalam

kategori cukup. Artinya, dalam bekerja karyawan menunjukkan performa kerja yang tidak terlalu tinggi atau rendah.

Secara kualitas, karyawan sanggup bekerja dengan cukup teliti dalam melaksanakan pekerjaan yang diberikan dan kemampuan bekerja sesuai standar kualitas yang ditetapkan. Kondisi ini ditunjukkan dengan laporan dari HRD yang menyatakan tingkat keluhan pelayanan yang tidak mencapai batas minimum. Hasil ini dapat diartikan bahwa kesalahan yang dilakukan oleh karyawan cenderung rendah. Karyawan memiliki kinerja yang cukup secara kualitas.

Selain kemampuan dalam bekerja dengan cukup teliti, untuk kinerja secara kualitas ditunjukkan dengan kemampuan yang tinggi dari karyawan dalam bekerja sesuai dengan standar kualitas yang ditetapkan. Dalam bekerja, karyawan berpedoman pada kualitas kerja dan produk yang ditetapkan. Ketercapaian visi dan misi menjadi standar utama yang harus dikuasai dan dipenuhi oleh karyawan. Sehingga, aktivitas pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan memiliki kesesuaian yang baik dengan standar kualitas perusahaan.

Secara kuantitas, karyawan memiliki kondisi pikiran yang jernih, tenang, dan kreatif yang membuat karyawan mampu menyelesaikan pekerjaan dengan baik. Hasil yang tinggi diketahui dari tanggapan responden atas pernyataan ini. Kondisi pikiran dibutuhkan oleh karyawan untuk melaksanakan pekerjaan sesuai dengan target yang ditetapkan. Pemikiran yang fokus dan tenang mendorong kreatifitas karyawan, yang pada akhirnya

membuat mereka mampu menunjukkan hasil kerja yang baik. Hal ini berarti kinerja karyawan berada pada kategori tinggi secara kuantitas.

Selain itu, karyawan memiliki kemampuan yang tinggi dalam menyelesaikan pekerjaan sebelum waktu yang ditetapkan dengan tetap memperhatikan standar perusahaan. Karyawan bekerja secara tepat waktu dan mengingat dengan baik standar perusahaan. Misalkan, perbaikan motor atau mobil dikerjakan dalam waktu kurang dari yang ditentukan, yang ditunjukkan tidak ada penumpukan mobil atau motor yang terbengkalai selama service. Perhatian akan standar juga ditunjukkan melalui rendahnya jumlah pelanggan yang mengajukan komplain atas perbaikan yang telah dilakukan kurang dari 1 minggu, karena garansi gratis diberikan apabila ada kerusakan yang dijumpai dalam 1 minggu penggunaan dari tanggal service.

Karyawan juga menunjukkan efektivitas yang tinggi dalam bekerja. Kondisi ini karena karyawan memiliki kesanggupan dalam membidik keinginan mencapai tugas dengan tepat. Karyawan memiliki kinerja yang tinggi secara efektivitas, karena karyawan tidak ingin mengulang pekerjaan.

Karyawan Auto 2000 Sutoyo juga dinilai cukup mandiri. Kemandirian yang cukup ditunjukkan melalui kesanggupan karyawan dalam berperilaku independen atau tidak bergantung pada pihak lain dalam menyelesaikan pekerjaan. Dengan atau tanpa rekan kerja, pekerjaan yang dibebankan cukup mampu diselesaikan oleh karyawan.

Selanjutnya, karyawan juga berkomitmen dalam bekerja. Hal ini ditunjukkan dengan karyawan tidak meninggalkan perusahaan meskipun

menguntungkan dan selalu bersedia menerima tugas yang diberikan. Pada pernyataan tentang kesanggupan karyawan menetap di perusahaan, hasil yang diperoleh tergolong rendah. Artinya, karyawan memiliki komitmen yang rendah terhadap perusahaan, karena terbukti apabila mereka menjumpai tawaran yang lebih menguntungkan, mereka akan meninggalkan perusahaan. Berbeda dengan sebelumnya, kesanggupan karyawan dalam menerima tugas memiliki perolehan yang tergolong tinggi. Artinya, karyawan sangat bersedia melakukan pekerjaan yang dibebankan oleh perusahaan. Komitmen tersebut dibutuhkan untuk menarik kedisiplinan karyawan terhadap perusahaan.

Penerapan budaya organisasi *FIRST* oleh Auto2000 berkontribusi pada kinerja karyawan dan motivasi kerja dalam mencapai tujuan. Berdasarkan hasil tersebut antara budaya organisasi, kinerja, dan motivasi kerja memiliki hubungan yang saling menguntungkan bagi tercapainya tujuan Auto 2000 Sutoyo. Adapun hubungan dari ketiga variabel tersebut dijelaskan pada uraian dibawah ini.

a. Pembahasan hasil analisis deskriptif Budaya Organisasi terhadap Motivasi Kerja

Hasil uji *path* koefisien jalur ($\beta=0,833$) menunjukkan bahwa penerapan budaya organisasi yang baik akan secara positif dan signifikan meningkatkan motivasi kerja karyawan, begitu pula sebaliknya budaya organisasi yang kurang baik akan secara negatif dan signifikan menurunkan motivasi kerja karyawan. Hasil ini berarti hipotesis penelitian ini diterima, karena dapat dijelaskan bahwa terdapat pengaruh

yang signifikan antara variabel budaya organisasi terhadap motivasi kerja. Hasil tersebut sesuai dengan penelitian Yuswani (2016) bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja.

Hasil penelitian ini juga sesuai dengan pandangan Wirawan (2007: 10) bahwa budaya organisasi merupakan norma, nilai – nilai, asumsi, kepercayaan, filsafat, kebiasaan organisasi, dan sebagainya (isi budaya organisasi) yang dikembangkan dalam waktu yang lama oleh pendiri, pemimpin, dan anggota organisasi yang disosialisasikan dan diajarkan kepada anggota baru serta diterapkan dalam aktivitas organisasi. Kondisi ini mempengaruhi pola pikir, sikap, dan perilaku anggota organisasi dalam memproduksi produk, melayani para konsumen, dan mencapai tujuan organisasi.

Budaya organisasi mampu memberikan pengaruh secara langsung pada terciptanya dorongan dalam diri karyawan. Karyawan yang merasa nyaman dengan kebijakan organisasi yang diterapkan mampu menumbuhkan penilaian yang positif dari karyawan terhadap organisasi, yang berimbas pada kontrol akan semangat kerja dan komitmen yang dimiliki karyawan. Kemunculan semangat dan komitmen untuk bekerja merupakan bagian dari motivasi karyawan atas pekerjaan yang dilakukan. Dengan kata lain, apabila karyawan cocok dengan budaya organisasi didalam suatu perusahaan tersebut maka akan meningkatkan motivasi kerja karyawan tersebut (Robbins, 2002).

b. Pembahasan hasil analisis deskriptif Motivasi kerja terhadap

Kinerja Karyawan

Koefisien jalur ($\beta = 0,788$) menunjukkan bahwa motivasi kerja yang baik akan secara signifikan meningkatkan kinerja karyawan, begitu pula sebaliknya motivasi kerja yang kurang baik akan secara signifikan menurunkan kinerja karyawan. Koefisien yang dihasilkan juga sekaligus mengungkapkan penerimaan hipotesis ketiga dalam penelitian ini. Hasil tersebut didukung oleh penelitian dari Octaviana (2011) dan Yuswani (2016) yaitu motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Hasibuan dalam Notoadmojo (2009: 115) menyatakan bahwa motivasi adalah suatu perangsang keinginan (*want*) dan daya penggerak kemauan bekerja seseorang. Apabila motivasi kerja karyawan meningkat maka karyawan akan lebih maksimal dalam melaksanakan kerjanya, performa kerja yang optimal membuat perusahaan mencapai tujuan dengan lebih mudah. Karyawan yang memiliki dorongan tinggi baik secara internal maupun eksternal akan berimbas pada kesanggupan karyawan dalam mengikuti pekerjaan yang ditetapkan perusahaan, karena karyawan merasa berjasa atas pemenuhan keinginan mereka melalui organisasi tersebut.

Berdasarkan hasil penelitian ini, sejumlah penelitian dengan hasil serupa (Yuswani, 2016 dan Anwar P.M., 2004) dan teori yang ada (McClelland, Edard Murray, Miller dan Gordon W), dapat dijelaskan bahwa motivasi kerja sangat diperlukan dalam organisasi. Motivasi kerja dapat menjadi pendorong bagi karyawan untuk berkomitmen dalam menggunakan kemampuan dan keterampilan yang dimiliki untuk bekerja dengan penuh tanggung jawab. Komitmen merupakan salah satu dimensi dari kinerja karyawan. Sehingga, dapat dijelaskan bahwa motivasi kerja berkontribusi pada kinerja karyawan dan penelitian ini mendukung gagasan tersebut.

c. Pembahasan hasil analisis deskriptif Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Hasil uji path koefisien jalur ($\beta = 0,542$) menunjukkan bahwa penerapan budaya organisasi yang baik akan secara signifikan meningkatkan kinerja karyawan, begitu pula sebaliknya penerapan budaya organisasi yang kurang baik akan secara signifikan menurunkan kinerja karyawan. Dengan demikian penerapan budaya organisasi di Auto2000 dapat meningkatkan kinerja karyawan. Disamping itu, hipotesis kedua yang dirumuskan juga diterima.

Hasil penelitian ini mendukung sejumlah penelitian serupa, yaitu Rosyidi (2007), Dalimunthe (2009), Octaviana (2011), dan Hendriawan (2014). Penelitian tersebut dan penelitian ini menyimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Keutamaan

budaya organisasi merupakan pengendali dan arah dalam membentuk sikap dan perilaku manusia yang melibatkan diri dalam suatu kegiatan organisasi (Tika, 2006).

d. Pembahasan hasil analisis deskriptif Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dan Motivasi Kerja sebagai variabel Mediator

Penerapan budaya organisasi yang dilakukan oleh Auto 2000 Sutoyo Malang berkontribusi pada peningkatan motivasi kerja karyawan. Budaya organisasi membantu karyawan memandang organisasi atau perusahaan tempat mereka bekerja. Ketika karyawan merasa bangga terhadap pekerjaan dan organisasi tempat mereka bernaung, maka mereka akan cenderung lebih mudah terdorong untuk menunjukkan performa kerja yang baik. Dorongan seseorang dapat berupa dari eksternal maupun internal. Berdasarkan hasil analisis melalui penelitian ini dapat ditunjukkan bahwa perilaku budaya organisasi yang meliputi inovasi dan pengambilan resiko, perhatian ke hal yang detail, orientasi hasil, orientasi orang, orientasi tim, keagresifan dan kemantapan/stabilitas mampu mendukung perilaku dorongan mencapai tujuan, semangat kerja, inisiasi dan kreatifitas, dan rasa tanggung jawab.

Penerapan budaya organisasi berkontribusi pada peningkatan motivasi kerja juga berdampak pada kinerja karyawan sendiri. Karyawan yang sudah memiliki budaya organisasi yang tinggi akan termotivasi dalam bekerja, imbasnya, mereka mampu menunjukkan performa dan hasil kerja yang sesuai dengan standar yang ditentukan

perusahaan. Dampak yang ditunjukkan juga positif, artinya peningkatan satu satuan dari masing-masing variabel dapat mengantarkan peningkatan pada variabel lainnya. Dengan demikian, dapat ditunjukkan berdasarkan hasil penelitian ini dan juga penelitian sebelumnya beserta kajian teoritis dari berbagai ahli bahwa motivasi kerja berperan sebagai variabel antara dalam menjelaskan pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

Pembahasan hasil analisis menjawab rumusan masalah pada penelitian ini. Pertama, dari hasil analisis deskriptif, dapat diketahui bahwa budaya organisasi karyawan termasuk cukup, motivasi kerja yang dimiliki karyawan tinggi, dan kinerja karyawan yang ditunjukkan cukup sesuai dengan ketentuan perusahaan. Kedua, seluruh hipotesis yang dirumuskan pada penelitian ini diterima. Budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi kerja. Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Serta, motivasi kerja merupakan variabel intervening antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian, penelitian ini mampu menjelaskan pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi kerja dan dampaknya terhadap kinerja karyawan pada Auto 2000 Cabang Sutoyo Malang.