

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA  
KARYAWAN MELALUI VARIABEL MOTIVASI PADA  
PT WIRA BHUMI SEJATI SURABAYA**

**SKRIPSI**



**Oleh:**

**BUNGA NURROHMA**

**NIM : 13510104**

**JURUSAN MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
MAULANA MALIK IBRAHIM  
MALANG  
2016**

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA  
KARYAWAN MELALUI VARIABEL MOTIVASI PADA  
PT WIRA BHUMI SEJATI SURABAYA**

**SKRIPSI**

Diajukan Kepada:  
Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang  
Untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan Dalam  
Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi (SE)



Oleh :

**BUNGA NURROHMA**  
NIM: 13510104

**JURUSAN MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
MAULANA MALIK IBRAHIM  
MALANG  
2016**

**LEMBAR PERSETUJUAN**

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA  
KARYAWAN MELALUI VARIABEL MOTIVASI PADA  
PT WIRA BHUMI SEJATI SURABAYA**

**SKRIPSI**

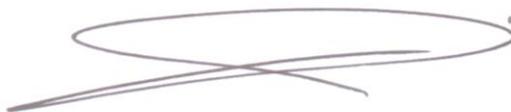
Oleh:

**BUNGA NURROHMA**  
NIM: 13510104

Telah Disetujui, 04 November 2015  
Dosen Pembimbing,

  
**Dr. Siswanto, SE., M.Si**  
NIP. 19750906 200604 1 001

Mengetahui:  
Ketua Jurusan,

  
**Dr.H. Misbahul Munir, Lc., M.Ei**  
NIP 19750707 200501 1 005

## LEMBAR PENGESAHAN

### PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI VARIABEL MOTIVASI PADA PT WIRA BHUMI SEJATI SURABAYA

#### SKRIPSI

Oleh:

**BUNGA NURROHMA**

NIM: 13510104

Telah Dipertahankan di Depan Dewan Penguji  
Dan Dinyatakan Diterima Sebagai Salah Satu Persyaratan  
Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi (SE)  
Pada Tanggal 11 Januari 2016

#### Susunan Dewan Penguji

#### Tanda Tangan

1. Ketua Penguji

Zaim Mukaffi, SE., M.Si

NIP. 19791124 200901 1 007

: (  )

2. Sekretaris/Pembimbing

Dr. Siswanto, SE., M.Si

NIP. 19750906 200604 1 001

: (  )

3. Penguji Utama

Prof. Dr. H. Muhammad Djakfar, SH., M. Ag :

NIP. 19490929 198103 1 004

: (  )

Disahkan Oleh :

Ketua Jurusan,

**Dr. H. Misbahul Munir, Lc., M.Ei**

NIP. 19750707 200501 1 005

## SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini saya:

Nama : Bunga Nurrohma  
NIM : 13510104  
Fakultas/Jurusan : Ekonomi/Manajemen

menyatakan bahwa “Skripsi” yang saya buat untuk memenuhi persyaratan kelulusan pada Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang, dengan judul:

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI VARIABEL MOTIVASI PADA PT WIRA BHUMI SEJATI SURABAYA**

adalah hasil karya saya sendiri, bukan “duplikasi” dari karya orang lain. Selanjutnya apabila di kemudian hari ada “klaim” dari pihak lain, bukan menjadi tanggung jawab dosen pembimbing, dan atau pihak Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang, tetapi menjadi tanggung jawab saya sendiri.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya dan tanpa paksaan dari siapapun.

Malang, 11 Januari 2016

Hormat saya,



Bunga Nurrohma

NIM : 13510104

## SURAT PERNYATAAN

Yang bertandatangan di bawah ini:

Nama	: Bunga Nurrohma
NIM	: 13510104
Jurusan/Prodi	: Manajemen
Fakultas	: Ekonomi
JudulSkripsi	: PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI VARIABEL MOTIVASI PADA PT WIRA BHUMI SEJATI SURABAYA

Mengizinkan jika karya ilmiah saya (skripsi) dipublikasikan melalui website perpustakaan UIN Maulana Malik Ibrahim Malang secara keseluruhan (*full teks*).  
Demikian pernyataan ini saya buat untuk dipergunakan sebagai mana mestinya.

Dosen Pembimbing



Dr. Siswanto, SE., M.Si  
NIP. 19750906 200604 1 002

Malang, 11 Januari 2016  
Mahasiswa



Bunga Nurrohma  
NIM. 13510104

## **PERSEMBAHAN**

***Ku persembahkan tugas akhir ini teruntuk :***

*Ayahanda ku tercinta (Ranair Wismanto) dan mama ku tersayang (Miasri)*

*Yang telah memberikan banyak dukungan, lantunan do'a, dan menorehkan segala kasih sayang dengan ketulusan yang tak kenal lelah dan batas waktu.*

*Alm. Nenek ku sayang terima kasih atas semua pelajaran yang kau berikan kepada peneliti.*

*Kakak ku tersayang dan tercinta (Ari Ramadhani)*

*terima kasih sudah memberikan acuan semangat kepada peneliti, sehingga peneliti bisa menyelesaikan tugas akhir dengan baik,*

*Untuk orang-orang yang sudah menemani dan memberikan semangat, yang ada di hati ataupun di pikiran peneliti saat ini terima kasih banyak,*

*Karena dukungan dan bantuan kalian semua peneliti bisa menyelesaikan tugas akhir ini dengan baik,*

## MOTTO

**“Aku ingin slalu mengejar impianku dan akan  
slalu membahagiakan orang tuaku”**

**I want usually to pursue my dreams and will usually  
blissful for my parents**

나는 나의 꿈을 이루기 위하여 항상 열심히 공부하고, 부모님을 행복하게 하여  
드리고 싶습니다

**-- NANEUN NAE KKUMEUL HANG SANG CHUJEOK HAGO BOMONIM EGE  
HAENGBOK HAGESSEUMNIDA --**

**Je veux poursuivre mes rêves et habituellement  
sera généralement vint pour mon peuple**

## KATA PENGANTAR

*Alhamdulillah* *robbil 'alamin*, semoga Allah senantiasa melimpahkan rahman rohim-Nya kepada kita semua. Amiin. Shalawat serta salam semoga senantiasa dilimpahkan kepada baginda nabi Muhammad SAW, keluarga, sahabat dan pengikutnya sampai akhir zaman.

Puji syukur kehadirat Allah SWT atas segala Rahmad, Taufiq dan Hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul “Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Variabel Motivasi pada PT Wira Bhumi Sejati Surabaya” dalam penyusunan skripsi ini penulis telah mendapat bantuan dan dorongan dari berbagai pihak, terutama Ayah dan Ibu tercinta yang telah memberikan doa dan dukungannya serta teman-teman saya yang selalu memberikan motivasi. Selain itu penulis mengucapkan banyak terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Prof. Dr. H. Mudjia Rahardjo, M.Si, selaku Rektor Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang.
2. Dr. H. Salim. Al Idrus, MM., M.Ag, selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang.
3. Dr. H. Misbahul Munir, Lc., M.EI, selaku Ketua Jurusan Manajemen Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang.
4. Dr. Siswanto, M. Si, selaku pembimbing skripsi yang telah meluangkan waktu untuk membimbing, memotivasi, mengarahkan dan memberikan masukan dalam pengerjaan skripsi.

5. Seluruh Dosen Jurusan Manajemene Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang yang telah mengalirkan ilmu, pengetahuan, wacana dan wawasannya, sebagai pedoman dan bekal bagi penulis.
6. Ayah dan Ibu yang telah memberikan doa dan dukungannya kepada penulis.
7. Kepada teman-teman Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang yang telah memberikan motivasi, informasi dan masukan kepada penulis.
8. Kepada semua pihak yang secara langsung maupun tidak langsung telah ikut memberikan bantuan dan motivasi selama pembuatanskripsi sampai dengan proposal ini selesai disusun, yang tidak bisa penulis sebutkan satu per satu.

Pada penyusunan skripsi ini penulis menyadari akankekurangan yang ada karena keterbatasan waktu dan pengetahuan, oleh karena itu berbagai kritik dan saran yang bersifat membangun sangat penulis harapkan. Akhir kata penulis berharap semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi kita semua.

Malang, 10 November 2015

Penyusun

## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN SAMPEL DEPAN</b>	
<b>HALAMAN JUDUL</b> .....	i
<b>LEMBAR PERSETUJUAN</b> .....	ii
<b>LEMBAR PENGESAHAN</b> .....	iii
<b>LEMBAR PERNYATAAN</b> .....	iv
<b>LEMBAR PERSEMBAHAN</b> .....	vi
<b>LEMBAR MOTTO</b> .....	vii
<b>HALAMAN KATA PENGANTAR</b> .....	viii
<b>HALAMAN DAFTAR ISI</b> .....	x
<b>HALAMAN DAFTAR TABEL</b> .....	xii
<b>HALAMAN DAFTAR GAMBAR</b> .....	xiii
<b>HALAMAN LAMPIRAN</b> .....	xiv
<b>ABSTRAK</b> .....	xv
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
1.1.Latar belakang .....	1
1.2.Rumusan masalah.....	9
1.3.Tujuan penelitian.....	9
1.4.Kegunaan penelitian.....	9
<b>BAB II KAJIAN PUSTAKA</b>	
2.1.Penelitian Terdahulu.....	11
2.2.Tinjauan Teori.....	19
2.2.1.Definisi budaya organisasi.....	19
2.2.2.Proses terbentuknya budaya organisasi.....	21
2.2.3.Fungsi budaya organisasi.....	21
2.2.4.Ciri-ciri organisasi.....	22
2.2.5.Tipe budaya organisasi.....	23
2.2.6.Nilai karakter budaya organisasi.....	24
2.2.7.Unsur budaya organisasi.....	26
2.2.8.Membina budaya organisasi.....	27
2.3.Motivasi.....	28
2.3.1.Definisi motivasi.....	28
2.3.2.Faktor yang berperan sebagai motivator.....	30
2.4.Kinerja Karyawan.....	30
2.4.1.Definisi kinerja karyawan.....	30
2.4.2.Tujuan kinerja.....	31
2.4.3.Manfaat kinerja.....	31
2.4.4.Faktor yang mempengaruhi kinerja.....	33
2.4.5.Pengukuran kinerja .....	35
2.4.6.Model penilaian kinerja .....	36
2.5.Budaya Organisasi, Motivasi dan Kinerja Karyawan dalam Kajian Islam.....	38
2.5.1.Budaya organisasi dalam islam.....	38

2.5.2.Motivasi dalam islam.....	41
2.5.3.Kinerja karyawan dalam islam.....	42
2.6.Model Konsep.....	46
2.7.Model Hipotesis.....	46
2.7.1.Hubungan antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan...	46
2.7.2.Hubungan antara motivasi terhadap kinerja karyawan.....	47
<b>BAB III METODE PENELITIAN</b>	
3.1.Lokasi penelitian.....	48
3.2.Jenis dan pendekatan Penelitian.....	48
3.3.Populasi dan sampel.....	49
3.3.1.Populasi.....	49
3.3.2.Sampel.....	49
3.4.Teknik pengambilan sampel.....	49
3.5.Data dan jenis data.....	50
3.5.1.Data primer.....	50
3.5.2.Data sekunder.....	50
3.6.Teknik pengumpulan data.....	51
3.7.Definisi operasional variabel.....	51
3.8.Model analisis data.....	53
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN</b>	
4.1.Paparan data hasil penelitian.....	55
4.1.1.Sejarah singkat perusahaan.....	55
4.1.2.Gambaran umum responden.....	56
4.1.3.Gambaran distribusi frekuensi item.....	63
4.1.4.Uji reabilitas dan validitas.....	76
4.1.5.Pengaruh budaya organisasi dan motivasi.....	79
4.1.6.Pengaruh budaya organisasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan.....	81
4.1.7.Pengaruh langsung dan tidak langsung.....	83
4.2.Pembahasan.....	84
4.2.1.Pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi.....	84
4.2.2.Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.....	86
4.2.3.Pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan.....	88
4.2.4.Pengaruh budaya organisasi secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui variabel motivasi.....	89
<b>BAB V KESIMPULAN</b>	
5.1.Kesimpulan.....	92
5.2.Saran.....	93
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	

## DAFTAR TABEL

Tabel 2.1	Ringkasan penelitian terdahulu.....	16
Tabel 3.1	Definisi operasional variabel.....	53
Tabel 4.1	Deskripsi responden.....	57
Tabel 4.2	Distribusi responden berdasarkan jenis kelamin.....	58
Tabel 4.3	Distribusi responden berdasarkan usia.....	59
Tabel 4.4	Distribusi responden berdasarkan masa kerja.....	60
Tabel 4.5	Distribusi responden berdasarkan tingkat pendidikan.....	61
Tabel 4.6	Distribusi responden berdasarkan jabatan.....	62
Tabel 4.7	Distribusi responden berdasarkan penghasilan.....	63
Tabel 4.8	Distribusi item variabel budaya organisasi (X).....	64
Tabel 4.9	Distribusi item variabel motivasi (Z).....	66
Tabel 4.10	Distribusi item variabel kinerja karyawan (Y).....	74
Tabel 4.11	Rekapitulasi hasil uji validitas dan reliabilitas instrumen penelitian.....	77
Tabel 4.12	Hasil Analisis regresi budaya organisasi terhadap motivasi.....	79
Tabel 4.13	Hasil analisis regresi budaya organisasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan.....	81

## DAFTAR GAMBAR

Gambar2.2 Terbentuknya budaya organisasi.....	21
Gambar4.1 Gambar diagram Jalur.....	84



## ABSTRAK

Nurrohma, Bunga. 2015 SKRIPSI. Judul: Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Variabel Motivasi Pada PT Wira Bhumi Sejati Surabaya.

Pembimbing : Dr. Siswanto, M. Si

Kata Kunci : *Budaya organisasi, kinerja karyawan*

---

Penerapan budaya organisasi sangat membantu bagi karyawan untuk melakukan pekerjaan mereka secara efisien dan efektif, Melihat akan pentingnya pengaruh motivasi terhadap prestasi kerja karyawan, maka sudah sepatutnya motivasi diberikan kepada setiap organisasi, Sehingga pemberian motivasi adalah mutlak diperlukan untuk mendorong karyawan dalam berprestasi. Keberhasilan suatu organisasi dipengaruhi oleh kinerja karyawan. Kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melakukan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Faktor yang mempengaruhi kinerja adalah kemampuan dan faktor motivasi.

Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis budaya organisasi berpengaruh terhadap motivasi dan kinerja secara langsung maupun secara tidak langsung melalui variabel intervening. Penelitian menggunakan kuantitatif dengan analisis data *path analysis* dengan menggunakan teknik simple random sampling. Sampel penelitian ini adalah seluruh karyawan di PT Wira Bhumi Sejati Surabaya sejumlah 93 karyawan.

Penelitian ini menunjukkan bahwa besarnya pengaruh langsung variabel budaya organisasi terhadap kinerja karyawan arahnya positif. Uji T menunjukkan budaya organisasi berpengaruh secara langsung terhadap variabel kinerja karyawan. Besarnya pengaruh tidak langsung variabel budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui variabel motivasi arahnya positif. Untuk uji T menunjukkan budaya organisasi berpengaruh signifikan secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui variabel motivasi.

## BAB I

### PENDAHULUAN

#### 1.1. Latar Belakang

Pengembangan organisasi sangat tergantung pada analisis dan identifikasi faktor-faktor yang menyimpulkan efektivitas organisasi. Organisasi dan manajer bersedia untuk mendapatkan komitmen karyawan, yang mengarah untuk meningkatkan produktivitas. Manajemen akan ingin memperkenalkan karyawan dengan norma, nilai-nilai dan tujuan dari organisasi yang penting untuk memahami budaya organisasi. Ini adalah tanggung jawab manajemen untuk memperkenalkan budaya organisasi kepada karyawan yang akan membantu karyawan untuk akrab dengan sistem organisasi. Manajemen harus mencoba untuk selalu terus belajar dalam organisasi. Pemahaman organisasi Budaya harus mengarah terhadap perbaikan kinerja karyawan (Brooks, 2006:142).

Budaya organisasi mempunyai dampak baik itu dampak negatif maupun positif, Budaya mempunyai dampak yang kuat dan semakin besar pada prestasi kerja organisasi, Budaya perusahaan dapat mempunyai dampak signifikan pada prestasi kerja ekonomi perusahaan dalam jangka panjang (Rivai dan Mulyadi,2012:375). Pada dasarnya motivasi yang diberikan oleh perusahaan dibagi menjadi dua yaitu motivasi positif dan motivasi negatife, motivasi positif merupakan proses untuk mempengaruhi orang lain agar menjalankan sesuatu yang kita inginkan dengan cara memberikan kemungkinan untuk mendapatkan hadiah. Motivasi negatif merupakan proses untuk mempengaruhi seseorang agar mau melakukan sesuatu yang kita inginkan, tetapi cara yang dilakukan memberikan

efek negative bagi pelaku yang dikehendaki berupa perasaan takut dan tertekan (Ranupandojo,1996:24)

Budaya organisasi berpengaruh terhadap motivasi. Motivasi kerja karyawan dapat diartikan bahwa bagi karyawan faktor imbalan, baik imbalan yang berupa material maupun yang bersifat non material merupakan hal penting bagi kelangsungan hidupnya. Pengaruh faktor teamwork yang lebih dominan terhadap motivasi kerja karyawan dapat dipahami bahwa, seorang karyawan dalam lingkungan kerjanya membutuhkan rasa saling menghargai, saling membantu dan saling mempercayai dalam melaksanakan tugasnya. Lingkungan sosial tempat kerja yang kondusif ternyata sangat mempengaruhi semangat dan motivasi kerja karyawan dalam suatu organisasi. Apabila karyawan cocok dengan budaya organisasi didalam suatu perusahaan tersebut maka akan meningkatkan motivasi kerja karyawan tersebut (Robbins, 2002:90).

Motivasi berpengaruh terhadap kinerja. Berdasarkan hasil penelitian McClelland, Edard Murray, Miller dan Gordon W, menyimpulkan bahwa ada hubungan yang positif antara motivasi berprestasi dan pencapaian prestasi. Artinya manajer yang mempunyai motivasi berprestasi tinggi cenderung memiliki prestasi kerja yang tinggi, dan sebaliknya jika mereka yang prestasi kerjanya rendah dimungkinkan karena motivasi berprestasi yang rendah (Anwar, 2004:87).

Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja. Menurut Gibson (Sunarto,2003:179), pegawai atau karyawan sebagai penggerak operasi organisasi, jika kinerja pegawai baik, maka kinerja organisasi juga akan meningkat. Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai salah satunya budaya organisasi.

Budaya organisasi sebagai persepsi umum yang dimiliki oleh seluruh anggota organisasi, sehingga setiap pegawai yang menjadi anggota organisasi akan mempunyai nilai, keyakinan dan perilaku sesuai dengan organisasi.

Robbins (2002:65), mengungkapkan bahwa budaya organisasi yang kuat diperlukan untuk meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja karyawan yang pada akhirnya akan berpengaruh pula pada kinerja organisasi secara keseluruhan. Oleh karena itu, setiap organisasi perlu membentuk budaya organisasi yang kuat. Organisasi perlu menyebarluaskan nilai-nilai utamanya kepada seluruh karyawan. Nilai-nilai itu akan melekat pada setiap anggota organisasi, sehingga budaya organisasi ini akan berdampak pada perilaku dan sikap setiap anggota organisasi. Berdasarkan penelitian yang dilakukan Kottler dan Heskett pada tahun 1992 (dalam Andreas Lako, 2004:32) terhadap suatu organisasi dengan berbagai jenis industri di Amerika Serikat menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja dalam jangka panjang.

Penerapan budaya organisasi sangat membantu bagi karyawan untuk melakukan pekerjaan mereka secara efisien dan efektif. Menurut studi Gallagher 2008, kinerja karyawan disebabkan untuk peningkatan laba bersih dari organisasi. Perkembangan positif lebih mudah untuk mencapai ketika semua orang berada pada jalur umum di organisasi. Hasil dari studi ini sebagian besar menunjukkan hubungan positif antara budaya yang kuat dan peningkatan kinerja. Berdasarkan penelitian ini dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi memiliki positif berdampak pada kinerja pekerjaan karyawan. Penelitian menunjukkan bahwa setiap individu di organisasi memiliki budaya yang berbeda dan dia pertama kali

mencoba untuk menyesuaikan dirinya dengan norma-norma dan nilai-nilai organisasi.

Melihat akan pentingnya pengaruh motivasi terhadap prestasi kerja karyawan, maka sudah sepatutnya motivasi diberikan kepada setiap organisasi. Baik organisasi swasta maupun organisasi pemerintah. Sehingga pemberian motivasi adalah mutlak diperlukan untuk mendorong karyawan dalam berprestasi yang pada akhirnya akan memperlancar tugas-tugas perusahaan. Teori motivasi yang dikemukakan oleh Mc. Clelland. Teori tersebut berpendapat bahwa karyawan mempunyai cadangan energi potensial. Bagaimana energi ini dilepas dan digunakan tergantung pada kekuatan dorongan motivasi seseorang dan situasi serta peluang yang tersedia. Energi ini akan dimanfaatkan oleh karyawan karena didorong oleh kekuatan motivasi dan kebutuhan dasar yang terlibat, harapan keberhasilannya, dan nilai intensif yang terletak pada tujuan.

Keberhasilan suatu organisasi dipengaruhi oleh kinerja karyawan. Kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melakukan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Faktor yang mempengaruhi kinerja adalah kemampuan dan faktor motivasi. Setiap organisasi maupun perusahaan akan berusaha untuk meningkatkan kinerja karyawan untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Berbagai cara ditempuh untuk meningkatkan kinerja karyawan misalnya melalui pendidikan dan pelatihan, pemberian kompensasi dan motivasi serta menciptakan lingkungan kerja yang baik (Masrukhin dan Waridin, 2006:180).

Motivasi mempunyai pengaruh negatif terhadap kinerja karyawan. Menurut artikel penelitian Bangun Prajadi Cipto Utomo (2008) yang dilakukan di (STMIK) Duta Bangsa Surakarta dengan penelitian berjudul “Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Kerja, Disiplin Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dan Dosen” dengan menggunakan analisis regresi linier berganda dan pengujian hipotesis, menyatakan hasil penelitian variabel motivasi mempunyai pengaruh negatif dan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

Kinerja mengacu pada tingkat pencapaian misi di tempat kerja yang membangun pekerjaan karyawan (Cascio,2006:68). Peneliti yang berbeda memiliki pikiran yang berbeda tentang kinerja. Sebagian peneliti yang menggunakan kinerja untuk mengekspresikan berbagai pengukuran efisiensi transaksi dan masukan & efisiensi output. Kinerja merupakan suatu proses yang berkesinambungan untuk isu kontroversial antara peneliti organisasi. Kinerja organisasi tidak hanya berarti mendefinisikan masalah tetapi juga untuk solusi masalah. Daft (2000:29), mengatakan bahwa kinerja organisasi adalah kemampuan organisasi untuk mencapai tujuannya efektif dan efisien menggunakan sumber daya. Richardo sebagai mirip dengan Daft (2000:29), (2001:90) mengatakan bahwa mencapai tujuan organisasi dan tujuan dikenal sebagai kinerja organisasi. Organisasi sukses menunjukkan *return on equity* yang tinggi dan ini menjadi mungkin karena pembentukan kinerja karyawan sistem manajemen yang baik.

Faktor yang mempengaruhi kinerja adalah kemampuan dan faktor motivasi. Setiap organisasi maupun perusahaan akan berusaha untuk meningkatkan kinerja

karyawan untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Berbagai cara ditempuh untuk meningkatkan kinerja karyawan misalnya melalui pendidikan dan pelatihan, pemberian kompensasi dan motivasi serta menciptakan lingkungan kerja yang baik (Masrukhin dan Waridin, 2006:78).

Penelitian ini telah banyak dilakukan sebelumnya. Yonavia Latuny (2010) variabel yang digunakan budaya organisasi, motivasi, kinerja karyawan pada PT. Allianz Life Indonesia Denpasar. PT. Allianz Life Indonesia secara simultan dan parsial berpengaruh signifikan dalam meningkatkan kinerja karyawan pada PT. Allianz Life Indonesia. Disini Responden dalam penelitian ini dilakukan dengan mengambil sampel sebanyak 112 orang. Dari hasil analisis regresi berganda terbukti bahwa pengaruh budaya organisasi, motivasi, dan kinerja karyawan secara simultan dan parsial berpengaruh signifikan dalam meningkatkan kinerja karyawan pada PT. Allianz Life Indonesia.

Hasil yang sama di paparkan oleh Susandi Prihayanto (2012) dengan variabel yang di gunakan budaya organisasi, motivasi dan peningkatan kinerja individu karyawan pada PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. Hasil yang di dapat yaitu pengujian hipotesis menunjukkan adanya pengaruh secara positif dan signifikan dari Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan. Selanjutnya, Motivasi memiliki pengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

Penelitian ini akan dilakukan di PT Wira Bhumi Sejati. Lokasi ini dipilih karena PT Wira Bhumi Sejati perusahaan yang bergerak dalam bidang Kontraktor Sipil, Rental Alat Berat dan Pertambangan Batubara yang saat ini menangani

proyek-proyek nasional baik di Jawa maupun luar Jawa Kantor pusat PT Wira Bhumi Sejati berada di Surabaya. Peneliti tertarik melakukan penelitian karena perusahaan sangat tegas dengan peraturan perusahaan yang dibuat dan disiplin dengan peraturan-peraturan perusahaan yang sudah mengikuti aturan pemerintah dalam segi reward atau gaji, keselamatan kerja, filosofi lingkungan, semua sudah berstandart sesuai dengan aturan pemerintah yang ada, dan karyawan perusahaan yang kurang lebih berjumlah 500 karyawan.

Untuk membangun kinerja karyawan yang disiplin dan tegas dalam peraturan, perusahaan Wira Bhumi Sejati Surabaya memiliki budaya organisasi yang telah dikembangkan dalam perusahaan, budaya tersebut lebih mengedepankan kedisiplinan baik di area lapangan maupun area kantor, disiplin dari pakaian, disiplin dari kehadiran, disiplin dalam peraturan, disiplin dalam keselamatan karena keselamat yang paling diutamakan wira bhumi untuk karyawannya, dan wira bhumi selalu mengadakan *meeting* baik itu sebentar maupun lama, setiap harinya sebelum melakukan pekerjaan karyawan wira bhumi melakukan P5M yaitu pembicaraan 5 menit disitu karyawan mengkordinasi masalah pekerjaan yang akan dikerjakan dan keselamatan yang harus diutamakan dalam waktu 5 menit. Lalu ada *meeting safety talk*, dalam setiap minggu selalu diadakan meeting setiap departemen membahas tentang keselamatan kerja, kordinasi pekerjaan/mengevaluasi pekerjaan minggu lalu, keselamatan kerja dan rencana kerja minggu mendatang, dalam meeting tersebut semua karyawan bisa memberikan pendapat dan solusi pekerjaan, dalam meeting tersebut dilakukan kurang lebih dalam waktu 30 menit. Dan setiap bulannya juga selalu diadakan

*general safety talk* disini dikhususkan semua departemen berkumpul untuk membahas pekerjaan dan menejer memberikan motivasi atau pencerahan kepada karyawannya, meeting tersebut dilakukan kurang lebih dalam 1 jam.

Disini peneliti akan meneliti semua bagian karena peneliti ingin mengetahui budaya organisasi dan motivasi yang ada di perusahaan wira bhumi sejati surabaya. Semua departemen berhubungan dengan budaya perusahaan dan motivasi, salah satu budaya perusahaan wira bhumi sejati yaitu mengutamakan keselamatan kerja bagi para karyawannya termasuk yang bekerja di lapangan atau yang bekerja di tambang atau gunung. Maka dari itu disetiap tempat atau di setiap lapangan proyek yang sedang mereka kerjakan selalu ada bagian safety untuk menangani keselamatan para karyawan. Sedangkan departmen HRD yang menangani berbagai masalah pada karyawan, manajer dan tenaga kerja lainnya yang tidak disiplin dalam peraturan perusahaan dan untuk mendukung agar peraturan perusahaan dan aktifitas yang dilakukan bisa berjalan dengan baik.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan alat analisis Jalur (*path analysis*) tujuannya untuk mengetahui hubungan secara langsung dan hubungan secara tidak langsung melalui var intervening dari budaya organisasi, motivasi, dan kinerja karyawan. Oleh karena itu, peneliti tertarik untuk meneliti pengaruh budaya organisasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan. Adanya hasil penelitian ini lah yang memotivasi peneliti untuk meneliti Penelitian yang berjudul **“Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Variabel Motivasi”**

## 1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang diuraikan tersebut, maka penulis merumuskan masalah penelitian yang akan dilakukan sebagai berikut :

1. Apakah budaya organisasi dan motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan secara langsung?
2. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja secara tidak langsung melalui motivasi sebagai variabel intervening?

## 1.3. Tujuan Penelitian

1. Untuk menguji dan menganalisis budaya organisasi berpengaruh terhadap motivasi dan kinerja secara langsung.
2. Untuk menguji dan menganalisis budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja secara tidak langsung melalui motivasi sebagai variabel intervening.

## 1.4. Kegunaan Penelitian

Manfaat yang dapat diambil dengan adanya penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Bagi Penulis

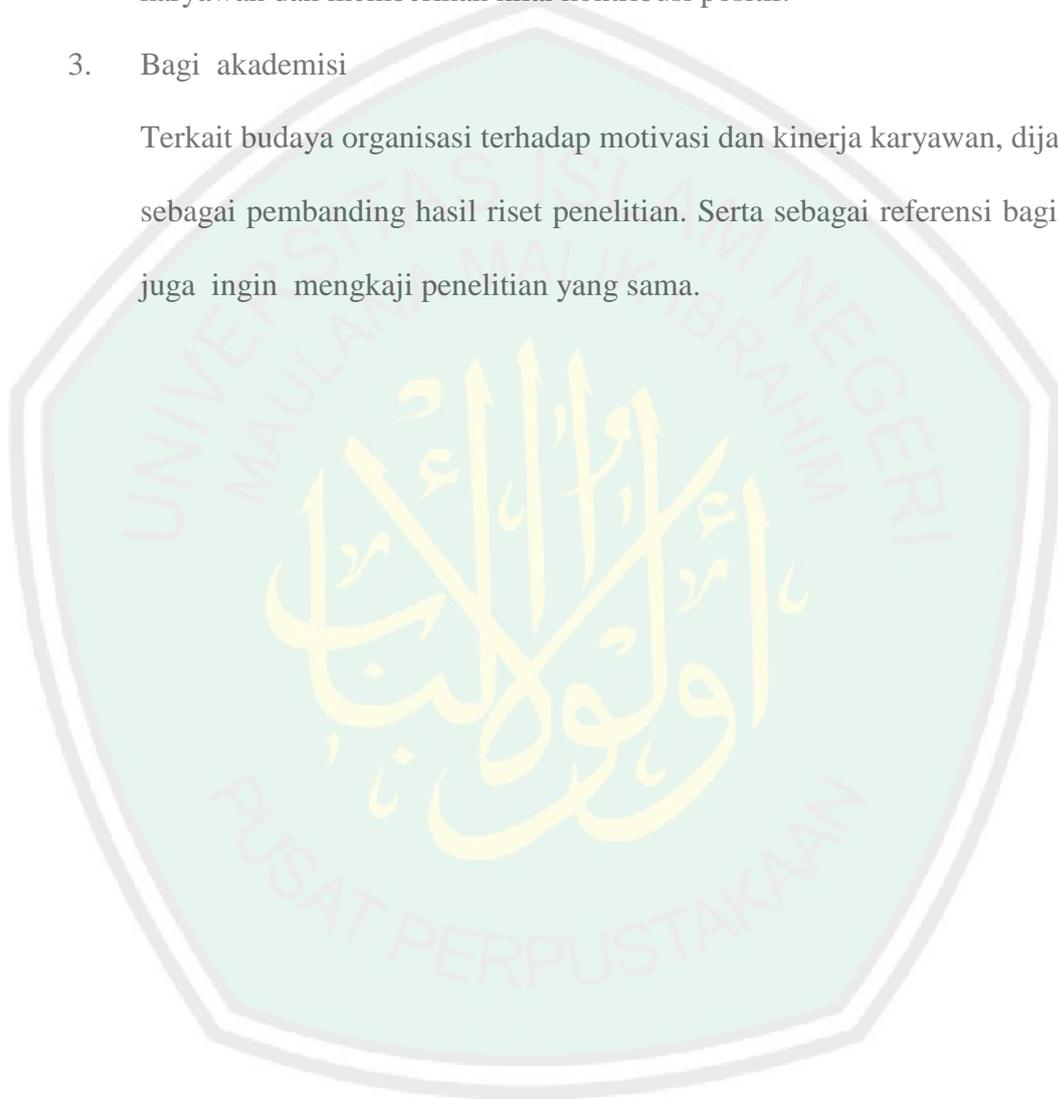
Dapat digunakan untuk menambah wawasan yang telah dipelajari selama proses perkuliahan di Perguruan Tinggi sehingga dapat melihat perbandingan antara teori dengan keadaan yang ada dilapangan dan di dunia pekerjaan khususnya di perusahaan.

2. Bagi perusahaan

Penelitian ini diharapkan mampu memberi masukan sejauh mana budaya organisasi berpengaruh terhadap motivasi dalam meningkatkan kinerja karyawan dan memberikan nilai kontribusi positif.

3. Bagi akademisi

Terkait budaya organisasi terhadap motivasi dan kinerja karyawan, dijadikan sebagai pembanding hasil riset penelitian. Serta sebagai referensi bagi yang juga ingin mengkaji penelitian yang sama.



## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **2.1. Penelitian Terdahulu**

Terdapat beberapa penelitian terdahulu yang mengangkat masalah budaya organisasi terhadap kinerja ini, yaitu sebagai berikut

1. Sulaiman (2010)

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja organisasi pada PT Masrur AndSon, dan mengetahui pengaruh kinerja organisasi terhadap kepuasan kerjakaryawan pada PT Masrur And Son Sidoarjo. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer yaitu data dikumpulkan melalui kuesioner yang dibagikan kepada responden yaitu karyawan PT. Masrur And Son. Skala pengukuran yang digunakan adalah semantic differential scale dengan teknik pengukuran dengan jenjang 1-7. Teknik pengambilan sampel menggunakan cluster random sampling (area random sampling), yaitu teknik pengambilan sampel berdasar kelompok yang tidak mempunyai tingkatan strata dari anggota populasi. Pengambilan sampel didasari asumsi SEM bahwa besarnya sampel yaitu 5–10 kali parameter yang diestimasi. Pada penelitian ini ada 16 indikator, sehingga jumlah sampel yang diestimasi yaitu antara 80-160. Adapun jumlah sampel dalam penelitian ini adalah sebesar 112 responden. Teknik analisis yang digunakan adalah SEM diagram yang akan mempermudah untuk melihat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja organisasi, dan pengaruh kinerja

organisasi terhadap kepuasan kerja yang akan diuji. Hasil pengujian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi, dan kinerja organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Masrur And Son.

2. Dalimunthe Halim Asfar (2009)

Penelitian ini secara umum bertujuan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai, serta menguji hipotesa bahwa ada pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif kuantitatif dengan menggunakan teknik analisa data korelasi antar variabel untuk membuktikan pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan dan dilanjutkan dengan menganalisa data, maka terdapat hubungan yang cukup kuat antara budaya organisasi dengan kinerja pegawai sebesar 0,578. Hal ini berarti koefisien bersifat positif, sehingga hipotesa yang menyatakan bahwa ada hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja pegawai dapat diterima.

3. Latuny Yonavia (2010)

Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Allianz Life Indonesia Denpasar. PT. Allianz Life Indonesia secara simultan dan parsial berpengaruh signifikan dalam meningkatkan kinerja karyawan pada PT. Allianz Life Indonesia. Responden dalam penelitian ini dilakukan dengan

mengambil sample sebanyak 112 orang, data yang dikumpulkan dengan menggunakan kuesioner yang berupa daftar pertanyaan, teknik analisis. Data yang dipergunakan adalah analisis regresi berganda dengan menggunakan program SPSS 15.0 For Windows. Berdasarkan hasil analisis regresi berganda terbukti bahwa pengaruh budaya organisasi, motivasi, dan kinerja karyawan secara simultan dan parsial berpengaruh signifikan dalam meningkatkan kinerja karyawan pada PT. Allianz Life Indonesia.

4. Pratama Yoga (2012)

Penelitian ini menjelaskan dua variabel, yaitu budaya organisasi dan kinerja pegawai, tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. Variabel budaya organisasi diuji dengan menggunakan 10 dimensi. Variabel kinerja pegawai diuji dengan menggunakan 8 dimensi. Penelitian ini dilakukan di kantor Kecamatan Nanggung Kabupaten Bogor. Metode penelitian yang digunakan adalah penelitian kuantitatif, teknik pengumpulan data dilakukan dengan membagikan kuisoner kepada responden. Sampel penelitian dalam penelitian ini adalah 28 pegawai pada kantor Kecamatan Nanggung Kabupaten Bogor. Penelitian ini merupakan *cross sectional study*, analisis data yang digunakan adalah korelasi rank spearman dan regresi linier sederhana dengan menggunakan bantuan SPSS versi 17. Hasil analisis menunjukkan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

5. Pratiwi Riska (2012)

Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang Makassar. Sampel yang digunakan adalah sampel jenuh yaitu menggunakan seluruh anggota populasi sebagai sampel yang berjumlah 42 orang. Metode pengumpulan data yang digunakan adalah observasi, wawancara, dan kuesioner. Data dianalisis dengan regresi sederhana dengan bantuan software SPSS 16.0 for windows. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang Makassar sebesar 32 % dan 68 % dipengaruhi oleh faktor lain.

6. Prihayanto Susandi (2012)

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi terhadap peningkatan kinerja individu karyawan. Budaya organisasi mengandung norma dan nilai-nilai keyakinan yang mengarahkan perilaku anggota organisasi. Oleh sebab itu, organisasi selanjutnya harus menyediakan wahana bagi karyawan untuk proses internalisasi budaya agar mereka mampu menerapkannya dalam pekerjaan. Penelitian ini dilakukan pada PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. Metode yang digunakan berupa metode survei melalui penyebaran kuesioner. Dari populasi sejumlah 1548 orang, dengan menggunakan teknik sampel convenience, diperoleh jumlah sampel sebanyak 94 orang. Analisis regresi digunakan sebagai analisis kuantitatif. Hasil regresi menunjukkan adanya pengaruh dari Budaya Organisasi dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan dengan nilai 0.442

melalui penjumlahan koefisien beta yang distandarkan. Hasil perhitungan koefisien determinasi total menunjukkan bahwa 44,2% perubahan variabel dependen mampu dijelaskan oleh variabel independen. Sedangkan sisanya sebesar 55.8% dijelaskan oleh variabel-variabel lain di luar model penelitian. Hasil pengujian hipotesis menunjukkan adanya pengaruh secara positif dan signifikan dari Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan. Selanjutnya, Motivasi memiliki pengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

7. Kurniawan Muhammad Rizki Nur (2011)

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh komitmen organisasi, budaya organisasi, dan kepuasan kerja terhadap kinerja organisasi publik di Pemerintah Daerah Kabupaten Demak. Penelitian dilakukan dengan metode survei kuesioner pada kepala Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD), sekretaris SKPD, dan kepala bagian di seluruh SKPD pemerintah daerah kabupaten Demak. Pengumpulan data dilakukan dengan cara membagikan kuesioner kepada responden. Kuesioner dibagikan kepada 124 responden, tapi hanya 80 responden yang mengisi kuesioner tersebut. Alat analisis yang digunakan adalah regresi berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa : (1) komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja organisasi publik; (2) budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja organisasi publik; (3) kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi publik.

**Tabel 2.1**  
**Ringkasan Penelitian Terdahulu**

No	Peneliti/Judul Peneliti	Variabel Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Sulaiman (2010) pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja dan kepuasan karyawan PT. Masrur And Son	Budaya organisasi, kinerja, kepuasan karyawan	Teknik analisis SEM	bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi, dan kinerja organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Masrur And Son.
2.	Dalimunthe Halim Asfar (2009) pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan	Budaya organisasi, kinerja karyawan	metode deskriptif kuantitatif dengan menggunakan teknik analisa data korelasi antar variabel	hasil penelitian terdapat hubungan yang cukup kuat antara budaya organisasi dengan kinerja pegawai sebesar 0,578. hal ini berarti koefesien bersifat positif, sehingga hipotesa yang menyatakan bahwa ada hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja pegawai dapat diterima.
3.	Latuny Yonavia	Budaya	analisis	pengaruh

	(2010) pengaruh budaya organisasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Allianz Life Indonesia Denpasar.	organisasi motivasi kinerja karyawan	regresi berganda	budaya organisasi, motivasi, dan kinerja karyawan secara simultan dan parsial berpengaruh signifikan dalam meningkatkan kinerja karyawan pada PT. Allianz Life Indonesia.
4.	Pratama Yoga (2012) Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada kantor Kecamatan Nanggung Kabupaten Bogor	Budaya organisasi kinerja pegawai	deskriptif kuantitatif	budaya organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
5.	Pratiwi Riska (2012) pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang Makassar	Budaya organisasi kinerja pegawai	Regresi Sederhana	budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang Makassar sebesar 32 % dan 68 % dipengaruhi oleh faktor lain.
6.	Prihayanto Susandi (2012) pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi	Budaya organisasi motivasi kinerja	Analisis Regresi	pengujian hipotesis menunjukkan adanya

	<p>terhadap peningkatan kinerja individu karyawan pada PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk</p>	<p>karyawan</p>		<p>pengaruh secara positif dan signifikan dari Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan. Selanjutnya, Motivasi memiliki pengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Hasil regresi Budaya Organisasi dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan dengan nilai 0.442 melalui penjumlahan koefisien beta yang distandarkan.</p>
7.	<p>Kurniawan Muhammad Rizki Nur (2011) pengaruh komitmen organisasi, budaya organisasi, dan kepuasan kerja terhadap kinerja organisasi publik di Pemerintah Daerah Kabupaten Demak</p>	<p>Komitmen organisasi budaya organisasi kepuasan kerja</p>	<p>Regresi Berganda</p>	<p>komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja organisasi publik, budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja organisasi publik, kepuasan kerja berpengaruh</p>

				positif terhadap kinerja organisasi publik.
--	--	--	--	---

**Sumber: Jurnal dan Skripsi Diolah Peneliti, 2015**

Tintauan penelitian secara spesifik membahas tentang pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui variabel motivasi, ada beberapa penelitian diatas yang sama dengan penelitian ini tetapi karena penelitian ini menggunakan jalur *path analysis* maka hasil yang didapatkan akan berbeda.

## 2.2. Tinjauan Teoritis

### 2.2.1. Definisi Budaya Organisasi

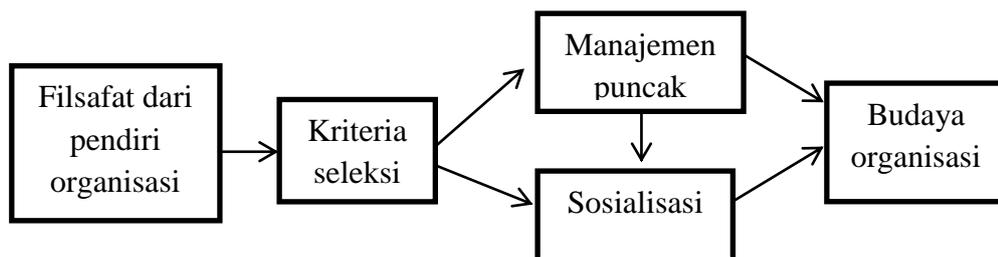
Kata budaya (*Culture*) sebagai suatu konsep berakar dari kajian atau disiplin ilmu Antropologi yang oleh Killman et. Al (dalam Nimran, 2004:134) di artikan sebagai Falsafah, ideology, nilai-nilai, anggapan, keyakinan, harapan, sikap dan norma yang dimiliki bersama dan mengikat suatu masyarakat. Menurut Robbins (1999:282) semua organisasi mempunyai budaya yang tidak tertulis yang mendefinisikan standar-standar perilaku yang dapat diterima dengan baik maupun tidak untuk karyawan. Dan proses akan berjalan beberapa bulan, kemudian setelah itu kebanyakan karyawan akan memahami budaya organisasi mereka seperti, bagaimana berpakaian untuk kerja dan lain sebagainya. Gibson (1997:372) mendefinisikan budaya organisasi sebagai sistem yang menembus nilai-nilai, keyakinan, dan norma yang ada disetiap organisasi. Kultur organisasi dapat mendorong atau menurunkan efektifitas tergantung dari sifat nilai-nilai keyakinan dan norma-norma yang di anut.

Menurut Robbins (2001:501) *“Organizational culture refers to a system of shared meaning held by members that distinguishes the organization from the other organizations”* (budaya organisasi sebagai suatu sistem makna bersama yang di anut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi lain). Robbins (2001:296) budaya organisasi merupakan hasil dari interaksi antara bias dan asumsi pendirinya dan apa yang telah dipelajari oleh para anggota pertama organisasi, yang diperkerjakan oleh pendiri.

Budaya organisasi sering diartikan sebagai nilai-nilai, simbol-simbol yang dimengerti dan dipatuhi bersama, yang dimiliki suatu organisasi sehingga anggota merasa satu keluarga dan menciptakan suatu kondisi anggota organisasi tersebut merasa berbeda dengan organisasi. Hal ini didukung oleh pendapat Robbins (2008:176) yang menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota organisasi yang membedakan organisasi tersebut berbeda dengan organisasi lain.

Dari beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa ada tiga hal yang menjadi ciri dari budaya organisasi, yaitu : dapat dipelajari, dimiliki bersama, dan dapat diwariskan dari generasi ke generasi berikutnya dalam organisasi.

**2.2.2. Proses Terbentuknya Budaya Organisasi**



Sumber: Robbins (2010:66)

## **Gambar 2.2 : Terbentuknya Budaya Organisasi**

Terbentuknya budaya organisasi sebagaimana di deskripsikan dalam gambar 2 di atas, menurut Robbins (2010: 67). Berawal dari filsafat pendiri organisasi (mereka mempunyai visi mengenai bagaimana seharusnya organisasi itu), budaya asli di turunkan dari filsafat pendirinya yang kemudian berpengaruh terhadap kriteria yang digunakan dalam memperkerjakan anggota atau karyawannya. Tindakan manajemen puncak juga mempunyai dampak besar dalam pembentukan budaya organisasi dan seringkali menentukan iklim umum dari perilaku yang dapat diterima dan yang tidak. Bagaimana anggota atau karyawan harus di sosialisasikan akan tergantung, baik pada tingkat sukses yang dicapai dalam mencocokkan nilai-nilai anggota atau karyawan baru dengan nilai organisasi dalam proses seleksi maupun pada preferensi manajemen puncak akan metode-metode sosialisasi.

### **2.2.3. Fungsi Budaya Organisasi**

Menurut Stephen P. Robbins (2002 : 283) budaya organisasi mempunyai fungsi sebagai berikut :

- a. Menentukan peran membedakan antara perusahaan satu dengan yang lain.
- b. Menentukan tujuan bersama lebih dari sekedar kesenangan individu.
- c. Menjaga stabilitas perusahaan.
- d. Membuat identitas bagi anggota organisasi.

### **2.2.4. Ciri-ciri Budaya Organisasi**

Menurut Robbins (1996:289), ada 7 ciri-ciri budaya organisasi adalah:

1. Inovasi dan pengambilan resiko sejauh mana karyawan didukung untuk menjadi inovatif dan mengambil resiko.
2. Perhatian terhadap detail sejauh mana karyawan diharapkan menunjukkan kecermatan, analisis dan perhatian terhadap detail.
3. Orientasi hasil sejauh mana manajemen memfokus pada hasil bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut.
4. Orientasi orang sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek pada orang-orang di dalam organisasi itu.
5. Orientasi tim sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan sekitar tim-tim, ukannya individu.
6. Keagresifan berkaitan dengan agresivitas karyawan.
7. Kemantapan organisasi menekankan dipertahankannya budaya organisasi yang sudah baik.

Dengan menilai organisasi itu berdasarkan tujuh karakteristik ini, akan diperoleh gambaran majemuk dari budaya organisasi itu. Gambaran ini menjadi dasar untuk perasaan pemahaman bersama yang dimiliki para anggota mengenai organisasi itu, bagaimana urusan diselesaikan di dalamnya, dan cara para anggota berperilaku (Robbins,1996:289).

#### **2.2.5. Tipe Budaya Organisasi**

Budaya setiap organisasi akan berbeda antara satu organisasi dengan organisasi lainnya. Banyak faktor yang menyebabkan adanya perbedaan tersebut, misalnya struktur organisasi, karakter organisasi dan individu, faktor

kepemimpinan serta lainnya. Menurut Supriyanto (2010:116) Terdapat 4 (empat) tipe jenis budaya organisasi, yaitu:

1) *Power Culture* (Budaya Kekuasaan)

Pada jenis budaya ini, kekuasaan berada pada satu orang yang berada pada pusat kekuasaan, yang selanjutnya menyebarkan kebahagiaan yang lebih luas. Komunikasi biasanya dilakukan secara formal. Budaya dicontohkan seperti jarring laba-laba dimana titik pusat kekuasaan berada ditengah.

2) *Role Culture* (Budaya Peran)

Pada jenis budaya ini, yang ditonjolkan adalah birokrasi. Peranan atau posisi dalam suatu organisasi dianggap lebih penting dibandingkan dengan orang-orang yang ada didalam organisasi tersebut. Pelatihan dan pengembangan bagi karyawan tidak dipentingkan. Organisasi lebih suka mengangkat karyawan baru dibandingkan dengan mempromosikan karyawan lama, karena menganggap karyawan baru mudah diberikan arahan atau gagasan-gagasan organisasi.

3) *Task Culture* (Budaya Tugas)

Pada jenis budaya ini, prioritas utama adalah pekerjaan dan tugas yang akan dikerjakan (*project oriented*). Organisasi biasanya beroperasi dengan mengembangkan atau membentuk tim untuk menangani proyek secara otonom. Salah satu karakteristik budaya ini adalah adanya penghargaan yang tinggi terhadap tenaga ahli. Penempatan orang yang tepat pada suatu posisi sangat diutamakan. Organisasi biasanya dapat bergerak cepat dan fleksibel. Individu diberikan kebebasan untuk memberikan kontribusinya dalam

pengambilan keputusan penting dan memiliki kemungkinan untuk pindah pada jenis pekerjaan lain untuk mengurangi kerutinan dan kebosanan.

#### 4) *Person Culture* (Budaya Individu)

Pada jenis budaya ini, individu dianggap hal yang penting. Budaya ini mempunyai karakteristik bahwa individu dapat meninggalkan organisasi, sedangkan organisasi jarang memiliki kekuatan untuk mencegahnya. Sehingga karyawan dianggap sebagai asset yang penting untuk perusahaan, bila tidak diperhatikan secara proporsional akan meningkatkan perputaran karyawan.

#### **2.2.6. Nilai dan Karakteristik Budaya Organisasi**

Nilai, dapat diartikan sebagai sesuatu yang menjadi acuan ideal bagi individu-individu dalam berperilaku/bertindak. Nilai merupakan konsepsi-konsepsi yang adadalam alam pikiran masyarakat/organisasi mengenai hal-hal yang dianggap berartidalam hidup (Koentjaraningrat,(1974:78). Dalam konteks nilai budaya organisasi, hal ini berarti pedoman atau kepercayaan yang dijadikan acuan dalam menjalankan tugas organisasi. Nilai budaya organisasi terkait dengan masalah pencapaian suatu organisasi, termasuk ke dalam nilai adalah ideologi, cita-cita, keyakinan.

Namun disatu sisi, sebagaimana diungkapkan Robbins (2002:190), budaya juga dapat menjadilah satu faktor penghambat dalam menghadapi berbagai perubahan. Dinyatakannya pula bahwa budaya organisasi pada hakikatnya merupakan sistem makna bersama atau dengan kata lain berkaitan dengan masalah nilai-nilai yang dianut bersama.

Sistem makna bersama ini, bila dicermati secara lebih seksama merupakan seperangkat karakteristik utama yang dihargai oleh organisasi. Sebuah penelitian mengemukakan karakteristik-karakteristik utama yang secara bersama-sama menangkap esensi dari budaya organisasi, sebagai berikut:

- 1) Inovasi dan pengambilan resiko karakteristik ini berkaitan dengan sejauh mana para karyawan/anggota organisasi didorong untuk inovatif dan mengambil resiko.
- 2) Perhatian ke rincian karakteristik ini berkaitan dengan sejauh mana para karyawan/anggota organisasi diharapkan memperlihatkan kecermatan, analisis, dan perhatian kepada rincian.
- 3) Orientasi hasil karakteristik ini berkaitan dengan sejauh mana manajemen memusatkan perhatian pada hasil bukan pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut.
- 4) Orientasi orang karakteristik ini berkaitan dengan sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil-hasil kepada orang-orang di dalam organisasi.
- 5) Orientasi tim karakteristik ini berkaitan dengan sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan sekitar tim-tim, bukannya individu-individu.
- 6) Keagresifan karakteristik ini berkaitan dengan sejauh mana individu-individu dalam organisasi memiliki keagresifan dan sikap kompetitif.
- 7) Kemantapan karakteristik ini berkaitan dengan sejauh mana kegiatan organisasi yang melibatkan individu-individu di dalamnya mempertahankan status dibandingkan dengan pertumbuhan.

Berbagai karakteristik tersebut berlangsung pada suatu kontinum dari rendah ke tinggi. Gambaran yang cukup komprehensif mengenai organisasi antara lain dapat diperoleh dengan melakukan penilaian berdasarkan karakteristik-karakteristik tersebut. Dengan demikian, hal tersebut dapat dijadikan dasar bagi pemahaman bersama dari anggota-anggota organisasi, dasar bagi penyelesaian urusan di dalam organisasi, serta cara berperilaku anggota-anggota organisasi (Robbins, 2002:247-248).

#### **2.2.7. Unsur Budaya Organisasi**

Budaya organisasi adalah esensi dari sebuah organisasi baik profit maupun nirlaba. Hal ini tidaklah berlebihan karena budaya merupakan cerminan dari sebuah organisasi. Budaya organisasi yang baik akan menimbulkan kesan (*image*) yang baik di kalangan rekan kerja maupun masyarakat sekitar. Robbins berdasarkan pendapat Gordon dan Cummins (dalam Mohyi 1999:201) mengungkapkan beberapa dimensi yang membedakan tingkat budaya suatu organisasi.

- 1) *Individual Initiative* atau inisiatif individu yaitu tingkat kreativitas, inisiatif atau ketidak tergantungan individu dalam mengembangkan tugas-tugasnya dalam organisasi.
- 2) *Risk Tolerance* atau toleransi terhadap resiko yaitu sejauh mana para karyawan di anjurkan untuk bertindak agresif, inovatif dan berani mengambil resiko.

- 3) *Management Support* yaitu tingkatan dukungan dari manajemen dalam arti sejauh mana para manajer memberikan motivasi, mengadakan komunikasi yang jelas, bantuan serta dukungan terhadap bawahannya.
- 4) *Control* yaitu aturan-aturan dan pengawasan langsung yang dilakukan para pemimpin organisasi dalam mengendalikan perilaku bawahannya.
- 5) *Identity* yaitu tingkatan rasa bangga dari setiap individu atau sejauh mana para anggota organisasi yang bersangkutan mengidentifikasi dirinya secara keseluruhan dengan organisasi, berbanding dengan kelompok kerja tertentu ataupun dengan bidang keahlian profesional yang dimilikinya.

#### **2.2.8. Membina budaya organisasi**

Menurut Nimran (2004:138) meyakini bahwa pembinaan budaya organisasi dapat dilakukan dengan serangkaian langkah sosialisasi berikut:

- 1) Seleksi pegawai yang obyektif.
- 2) Penempatan orang dalam pekerjaannya yang sesuai dengan kemampuan dan bidangnya (*the right man on the place*).
- 3) Perolehan dan peningkatan kemahiran melalui pengalaman.
- 4) Pengukuran prestasi dan pemberian imbalan yang sesuai.
- 5) Penghayatan akan nilai-nilai kerja atau lainnya yang penting.
- 6) Cerita-cerita dan faktor organisasi yang menumbuhkan semangat dan kebanggaan.
- 7) Pengakuan dan promosi bagi karyawan yang berprestasi.

## 2.3. Motivasi

### 2.3.1. Definisi Motivasi

Seorang manajer harus mengetahui tujuan seorang pekerja dan tindakan-tindakan yang harus diambil pekerja untuk mencapainya. Banyak teori motivasi dan penemuan yang mencoba menjelaskan hubungan perilaku dan hasil. Salah satunya adalah Susilo Martoyo (2000:15) yang mengartikan motivasi adalah proses untuk mencoba mempengaruhi seseorang agar melakukan sesuatu yang kita inginkan. Beberapa faktor yang dapat mempengaruhi motivasi adalah atasan, rekan, sarana fisik, kebijakan dan peraturan, imbalan jasa dan non uang, jenis pekerjaan dan tantangan (Martoyo, 2000:15).

Motivasi adalah keinginan untuk melakukan sesuatu dan menentukan kemampuan bertindak untuk memuaskan kebutuhan individu (Robbins, 2002:30). Motivasi dalam diri karyawan sangat bermanfaat sekali bagi perusahaan, karena dengan adanya motivasi tersebut akan menimbulkan rasa memiliki terhadap perusahaan. Berdasarkan hasil penelitian McClelland, Edard Murray, Miller dan Gordon W, menyimpulkan bahwa ada hubungan yang positif antara motivasi berprestasi dan pencapaian prestasi. Artinya manajer yang mempunyai motivasi berprestasi tinggi cenderung memiliki prestasi kerja yang tinggi, dan sebaliknya jika mereka yang prestasi kerjanya rendah dimungkinkan karena motivasi berprestasi yang rendah (Robbins, 2002:35).

#### a. Teori kebutuhan McClelland

Teori ini dikemukakan oleh McClelland yang memfokuskan pada tiga kebutuhan yaitu prestasi, kekuasaan, dan afiliasi.

1) **Kebutuhan akan prestasi (*Achievement Goals*)**

Beberapa orang mempunyai dorongan yang kuat sekali untuk berhasil. Mereka berusaha keras untuk prestasi pribadi bukannya untuk ganjaran sukses itu semata, namun mereka mempunyai hasrat untuk melakukan sesuatu dengan lebih baik atau lebih efisien daripada yang telah dilakukan sebelumnya. Dorongan inilah yang disebut kebutuhan akan prestasi.

2) **Kebutuhan kekuasaan (*Power Goals*)**

Kebutuhan kekuasaan adalah hasrat untuk mempunyai dampak, pengaruh, dan mengendalikan orang lain. Orang-orang dengan kekuasaan yang tinggi menikmati untuk dibebani, mencoba untuk mempengaruhi orang lain, lebih menyukai ditempatkan didalam situasi kompetitif, cenderung lebih peduli akan prestise atau gengsi.

3) **Kebutuhan afiliasi (*Affiliation Goals*)**

Kebutuhan afiliasi merupakan suatu keinginan untuk melakukan hubungan yang bersahabat dengan orang lain. Kebutuhan ini serupa dengan kebutuhan sosial dari Maslow.

**2.3.2. Faktor – faktor Yang Berperan sebagai Motivator**

Menurut Herzberg dalam Notoadmodjo (2010:43) faktor–faktor yang berperan sebagai motivator terhadap pegawai adalah mampu memuaskan mendorong orang untuk bekerja dengan baik yaitu dengan:

- a. Pencapaian hasil (*achievement*)
- b. Pengalaman (*recognition*)

- c. Pekerjaan itu sendiri (*the work it self*)
- d. Tanggung jawab (*responseibilities*)
- e. Kemajuan / pengembangan (*advansement*)

## **2.4. Kinerja Karyawan**

### **2.4.1. Definisi Kinerja Karyawan**

Kinerja menurut Mangkunegara (2000:67) “kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.

Kemudian menurut Sulistiyani (2003:223) “kinerja seseorang merupakan kombinasi dari kemampuan, usaha dan kesempatan yang dapat dinilai dari hasil kerjanya”.

Kinerja merupakan suatu kondisi yang harus diketahui dan dikonfirmasi kepada pihak tertentu untuk mengetahui tingkat pencapaian hasil suatu instansi dihubungkan dengan visi yang diemban suatu organisasi atau perusahaan serta mengetahui dampak positif dan negatif dari suatu kebijakan operasional.

Mink (1993:76) mengemukakan pendapatnya bahwa individu yang memiliki kinerja yang tinggi memiliki beberapa karakteristik, yaitu diantaranya:

1. Berorientasi pada prestasi;
2. Memiliki percaya diri
3. Berpengendalian diri
4. Kompetensi.

### 2.4.2. Tujuan Kinerja

Menurut Sihotang (2007:188), ada beberapa macam tujuan penilaian prestasi kerja untuk berbagai kepentingan yaitu :

- 1) Mengidentifikasi para karyawan yang potensial untuk mengikuti pelatihan dan pendidikan
- 2) Menetapkan dan memilih karyawan yang akan dimutasikan pada jabatan baru
- 3) Untuk keperluan kenaikan gaji dan upah karyawan yang bersangkutan
- 4) Menetapkan kebijakan baru dalam rangka reorganisasi
- 5) Mengidentifikasi karyawan yang akan dipromosikan pada jabatan yang lebih tinggi.

### 2.4.3. Manfaat Kinerja

Sedangkan manfaat penilaian kinerja menurut Manguprawira dalam Meldona, (2009:332) sebagai berikut:

- 1) Perbaikan kinerja

Umpan balik kinerja bermanfaat bagi karyawan, manajer, dan spesialis personal dalam bentuk kegiatan yang tepat untuk memperbaiki kinerja.

- 2) Penyesuaian kompensasi

Penilaian kinerja membantu pengambil keputusan menentukan siapa yang seharusnya menerima peningkatan pembayaran dalam bentuk upah dan bonus yang didasarkan pada sistem merit.

- 3) Keputusan penempatan

Promosi, transfer, dan penurunan jabatan biasanya didasarkan pada kinerja masa lalu dan antisipatif, misalnya dalam bentuk penghargaan.

4) Kebutuhan pelatihan dan pengembangan

Kinerja buruk mengindikasikan sebuah kebutuhan untuk melakukan pelatihan kembali. Setiap karyawan hendaknya selalu mampu mengembangkan diri.

5) Perencanaan dan pengembangan karir

Umpan balik kinerja membantu proses pengambilan keputusan tentang karir spesifik karyawan.

6) Defisiensi proses penempatan staf

Baik buruknya kinerja berimplikasi dalam hal kekuatan dan kelemahan dalam prosedur penempatan staf di departemen SDM.

7) Ketidakakuratan informasi

Kinerja buruk dapat mengindikasikan kesalahan dalam informasi analisis pekerjaan, rencana SDM, atau hal lain dari sistem manajemen personal. Hal demikian akan mengarah pada ketidaktepatan dalam keputusan penyewa karyawan, pelatihan dan keputusan konseling.

8) Kesalahan rancangan pekerjaan

Kinerja buruk mungkin sebagai sebuah gejala dari rancangan pekerjaan yang keliru. Lewat penilaian dapat didiagnosis kesalahan-kesalahan tersebut.

9) Kesempatan kerja yang sama

Penilaian kinerja yang akurat secara aktual menghitung kaitannya dengan kinerja dapat menjamin bahwa keputusan penempatan internal bukanlah suatu yang bersifat diskriminasi.

10) Tantangan-tantangan eksternal

Kadang-kadang kinerja dipengaruhi oleh faktor-faktor lingkungan pekerjaan, seperti keluarga, finansial, kesehatan, atau masalah-masalah lainnya. Jika masalah-masalah tersebut tidak diatasi melalui penilaian, departemen SDM mungkin mampu menyediakan bantuannya.

#### 11) Umpan balik pada SDM

Kinerja baik dan buruk di seluruh organisasi mengindikasikan bagaimana baiknya fungsi departemen SDM diterapkan.

#### 2.4.4. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja

Menurut Mangkunegara (2006:13) menyatakan bahwa faktor yang memengaruhi kinerja antara lain:

##### 1) Faktor kemampuan (*Ability*)

Secara psikologis kemampuan karyawan terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan realita (pendidikan). Oleh karena itu karyawan perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

##### 2) Faktor motivasi (*Motivation*)

David C. McClelland (1997, dalam Mangkunegara 2000:68), berpendapat bahwa “Ada hubungan yang positif antara motif berprestasi dengan pencapaian kerja”. Motif berprestasi dengan pencapaian kerja. Motif berprestasi adalah suatu dorongan dalam diri seseorang untuk melakukan suatu kegiatan atau tugas dengan sebaik baiknya agar mampu mencapai prestasi kerja (kinerja) dengan predikat terpuji. Selanjutnya McClelland, mengemukakan 6 karakteristik dari seseorang yang memiliki motif yang tinggi yaitu :

##### 1) Memiliki tanggung jawab yang tinggi

- 2) Berani mengambil risiko
- 3) Memiliki tujuan yang realistis
- 4) Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasi tujuan.
- 5) Memanfaatkan umpan balik yang kongkrit dalam seluruh kegiatan kerja yang dilakukan
- 6) Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.

Kemudian ada 3 faktor yang berpengaruh terhadap kinerja :

- 1) Faktor individu: kemampuan, ketrampilan, latar belakang keluarga, pengalaman kerja, tingkat sosial dan demografi seseorang.
- 2) Faktor psikologis: persepsi, peran, sikap, kepribadian, motivasi dan kepuasan kerja
- 3) Faktor organisasi: struktur organisasi, desain pekerjaan, kepemimpinan, sistem penghargaan (*reward system*).

#### **2.4.5. Pengukuran Kinerja**

Menurut Wirawan (2009:69), setiap indikator kinerja diukur berdasarkan kriteria standar tertentu. Dalam mengukur kinerja, terdapat kriteria atau ukuran.

Kriteria tersebut adalah sebagai berikut :

- 1) Kuantitatif (seberapa banyak)

Ukuran kuantitatif merupakan ukuran paling mudah untuk disusun dan diukurnya yaitu hanya dengan menghitung seberapa banyak unit keluaran kinerja yang harus dicapai dalam kurun waktu tertentu.

2) **Kualitatif**

Melukiskan seberapa baik atau seberapa lengkap hasil harus dicapai.

3) **Ketepatan waktu pelaksanaan tugas atau penyelesaian produk**

Kriteria yang menentukan keterbatasan waktu untuk memproduksi suatu produk, membuat sesuatu atau melayani sesuatu.

4) **Efektivitas penggunaan sumber organisasi**

Efektivitas penggunaan sumber dijadikan indikator jika untuk mengerjakan suatu pekerjaan dinyatakan menggunakan jumlah sumber tertentu.

5) **Cara melakukan pekerjaan**

Digunakan sebagai standar kinerja jika kontak personal, sikap personal, atau perilaku karyawan merupakan faktor penentu keberhasilan melakukan pekerjaan.

6) **Efek atas suatu upaya**

Pengukuran yang diekspresikan akibat akhir yang diharapkan akan diperoleh dengan bekerja.

7) **Metode melaksanakan tugas**

Standar yang digunakan jika ada undang-undang, kebijakan, prosedur standar, metode, dan peraturan untuk menyelesaikan tugas atau jika cara pengecualian ditentukan tidak dapat diterima.

8) **Standar sejarah**

Standar yang menyatakan hubungan antara standar masa lalu dengan standar yang sekarang. Standar masa sekarang dinyatakan lebih tinggi atau lebih rendah daripada standar masa lalu dalam pengertian kuantitas dan kualitas.

9) Standar nol atau absolute

Standar yang menyatakan tidak akan terjadi sesuatu. Standar ini dipakai jika tidak ada alternatif lain.

#### 2.4.6. Metode Penilaian Kinerja

Menurut Riva'i (2006:324) metode atau teknik penilaian kinerja karyawan dapat digunakan dengan dua pendekatan, yaitu:

1) Metode Penilaian Berorientasi Masa Lalu

Ada beberapa metode untuk menilai prestasi kinerja diwaktu yang lalu, dan hampir semua teknik tersebut merupakan suatu upaya untuk meminimumkan berbagai masalah tertentu yang dijumpai dalam pendekatan-pendekatan ini. Dengan mengevaluasi kinerja dimasa lalu, karyawan dapat memperoleh umpan balik dari upaya-upaya mereka. umpan balik ini selanjutnya bisa mengarah kepada perbaikan-perbaikan prestasi. Teknik-teknik penilaian ini antara lain:

- a) Skala peringkat (*Rating Scale*), yaitu suatu metode penilaian yang dilakukan dengan melihat hasil kerja karyawan dalam skala-skala tertentu, mulai dari yang paling rendah sampai yang paling tinggi.
- b) Daftar pertanyaan (*Checklist*), yaitu metode penilaian yang terdiri dari sejumlah pertanyaan yang menjelaskan beraneka macam tingkat perilaku bagi suatu pekerjaan tertentu.
- c) Metode dengan pilihan terarah (*Forced Choice Methode*), metode ini dirancang untuk meningkatkan objektivitas dan mengurangi subjektivitas dalam penilaian

- d) Metode peristiwa kritis (*Critical Incident Methode*), yaitu pemilihan yang berdasarkan pada catatan kritis penilai atas perilaku karyawan, seperti sangat bagus atau sangat jelek dalam melaksanakan pekerjaan.
- e) Metode catatan prestasi, metode ini berkaitan dengan metode peristiwa kritis, yaitu catatan penyempurnaan, yang banyak digunakan terutama oleh para profesional.

## 2) Metode Penilaian Berorientasi Masa Depan

Metode penilaian berorientasi masa depan menggunakan asumsi bahwa karyawan tidak lagi sebagian objek penilaian yang tunduk dan tergantung pada penyelia (penilai), tetapi karyawan dilibatkan dalam proses penilaian.

Teknik-teknik penilaian ini antara lain:

- a) Penilaian diri sendiri, yaitu penilaian yang dilakukan oleh karyawan sendiri, dengan harapan karyawan tersebut dapat lebih mengenal kekuatan-kekuatan dan kelemahan-kelemahannya sehingga mampu mengidentifikasi aspek-aspek yang perlu diperbaiki pada masa yang akan datang.
- b) Manajemen berdasarkan sasaran (*Management By Objective*), yaitu penilaian dimana karyawan dan penyelia bersama-sama menetapkan tujuan-tujuan atau sasaran-sasaran pelaksanaan kerja diwaktu yang akan datang.
- c) Penilaian secara psikologis, yaitu proses penilaian yang dilakukan oleh para ahli psikologi untuk mengetahui potensi seseorang yang berkaitan dengan pelaksanaan pekerjaan. Seperti kemampuan intelektual (IQ), motivasi, dan sebagainya.

- d) Pusat penilaian (*Assessment Center*), yaitu penilaian yang dilakukan melalui serangkaian teknik penilaian dan dilakukan oleh sejumlah penilai untuk mengetahui potensi seseorang dalam melakukan tanggung jawab yang lebih besar.

## 2.5. Budaya Organisasi, Motivasi dan Kinerja Karyawan dalam Kajian Islam

### 2.5.1. Budaya Organisasi dalam Islam

Sesungguhnya masalah Allah SWT menyukai hambanya nya yang mampu membangun sebuah organisasi yang kokoh, membangun organisasi yang kokoh tentunya memiliki pondasi yang kuat agar tidak tergerus oleh jaman. Pondasi inilah menjadi visi-misi perusahaan untuk terus mengembangkan organisasi menjadi organisasi yang memiliki budaya yang baik dan mampu bertahan mengikuti zaman. Seperti di jelaskan dalam firman Allah QS. As-Saf ayat 4:

إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الَّذِينَ يُقَاتِلُونَ فِي سَبِيلِهِ صَفًّا كَانَهُمْ بُيُوتٌ مَرْصُورٌ



*Artinya: "Sesungguhnya Allah menyukai orang yang berperang di jalan-Nya dalam barisan yang teratur seakan-akan mereka seperti suatu bangunan yang tersusun kokoh."*

Menurut Mardani (2011,89) dari ayat diatas, dapat di artikan sesungguhnya Allah SWT menyukai hamba yang memiliki iman yang kuat dan kokoh dalam mensyiarkan agama islam. Seperti halnya dalam organisasi, jika organisasi tersebut kokoh maka tidak mungkin jika organisasi tersebut akan tetap bertahan

tak tergerus oleh perkembangan zaman. Untuk mewujudkan organisasi yang kokoh, tentunya membutuhkan pondasi dan konsep yang kuat. Organisasi tersebut harus memiliki visi dan misi organisasi, dimana jika visi-misi tersebut diterapkan dengan baik oleh karyawan bukan tidak mungkin akan menjadi budaya organisasi. Organisasi yang memiliki budaya yang bagus dan kuat, akan membuat yang organisasi tersebut kokoh dimana akan mempengaruhi terhadap kinerja karyawan yang lebih baik lagi. Dimana kinerja yang baik akan mempengaruhi kualitas organisasi tersebut.

Disebutkan juga pada hadist riwayat Thabarani tentang pentingnya melakukan pekerjaan didalam organisasi secara itqan (tepat, terarah, jelas, tuntas). Dalam pandangan ajaran Islam, segala sesuatu harus dilakukan secara rapi, benar, tertib, dan teratur. Proses-prosesnya harus diikuti dengan baik. Sesuatu tidak boleh dilakukan secara asal-asalan. Hal ini merupakan prinsip utama dalam ajaran Islam. Rasulullah saw bersabda dalam sebuah hadits yang diriwayatkan Imam Thabrani :

*“Sesungguhnya Allah sangat mencintai orang yang jika melakukan sesuatu pekerjaan, dilakukan secara Itqan (tepat, terarah, jelas dan tuntas).” (HR Thabarani).*

Menurut Mardani (2011,109) arah pekerjaan yang jelas, landasan yang mantap, dan cara-cara mendapatkannya yang transparan merupakan amal perbuatan yang dicintai Allah swt. Sebenarnya, manajemen dalam arti mengatur segala sesuatu agar dilakukan dengan baik, tepat, dan tuntas merupakan hal yang disyariatkan dalam ajaran Islam.

Secara spesifik, Islam memerintahkan pada umatnya untuk memelihara budaya kerja. Banyak sekali ayat ataupun al hadits yang menyampaikan keharusan berbudaya kerja. Seperti di jelaskan dalam firman Allah QS. Al-Mu'minuun ayat 3 dan ayat 8:

﴿مُعْرِضُونَ اللَّغْوَ عَنْهُمْ وَالَّذِينَ﴾

*“Dan orang-orang yang menjauhkan diri dari (perbuatan dan perkataan) yang tiada berguna,”*

﴿رَاعُونَ وَعَهْدِهِمْ لِأَمْنَتِهِمْ وَالَّذِينَ﴾

*“Dan orang-orang yang memelihara amanat-amanat (yang dipikulnya) dan janjinya.”*

Menurut Baiturokhim (2010) Jadi orang yang mukmin, dia digambarkan senantiasa mengisi waktu hidupnya secara produktif, kapanpun dan dimanapun mereka berada. Demikian halnya ketika di lingkungan suatu pekerjaan maka mereka diperintahkan untuk selalu berfikir dan beraktivitas secara produktif. Dengan cara demikian maka akan menjamin suatu target kerja dan kinerja (produktivitas) akan dijamin mencapai tujuan. Dengan cara berfikir demikian maka SDM yang bersikap malas, acuh, cuek dsb. dalam Islam justru dinilai kontraproduktif dan menciptakan organisasi dan perusahaan yang tidak berbudaya.

Demikian pula ketika kita melakukan sesuatu itu dengan benar, baik, terencana, dan terorganisir dengan rapi, maka kita akan terhindar dari keraguan dalam memutuskan sesuatu atau dalam mengerjakan sesuatu. Kita tidak

boleh melakukan sesuatu yang didasarkan pada keragu-raguan biasanya akan melahirkan hasil yang tidak optimal dan mungkin akhirnya tidak bermanfaat

### 2.5.2. Motivasi dalam Islam

Jangan kita mudah putus asa dalam melakukan sesuatu kebaikan karena Allah SWT mengizinkan kita mengubah kehidupan jika kita terus berusaha. Seperti di jelaskan dalam firman Allah Q.S. Ar-Ra'd:11 :

أَيُّغَيِّرُوا حَتَّىٰ يَقُومَ مَا يُغَيِّرُ لَا إِلَهَ إِلَّا اللَّهُ إِنَّ اللَّهَ أَمْرٌ مِّنْ تَحْفَظُونَهُ خَلْفَهُ وَمِنْ يَدَيْهِ بَيْنَ مَنِّ مَّعْقَبَتِ لَهُ  
 ﴿١١﴾ وَالَّذِينَ مِنْ دُونِهِ مَن لَّهُمْ وَمَالُهُمْ مُرَدَّفًا سَوَاءٌ أَيْقَوْمِ اللَّهِ أَرَادُوا بِأَنْفُسِهِمْ م

*“Bagi manusia ada malaikat-malaikat yang selalu mengikutinya bergiliran, di muka dan di belakangnya, mereka menjaganya atas perintah Allah. Sesungguhnya Allah tidak merobah keadaan sesuatu kaum sehingga mereka merobah keadaan yang ada pada diri mereka sendiri. dan apabila Allah menghendaki keburukan terhadap sesuatu kaum, Maka tak ada yang dapat menolaknya; dan sekali-kali tak ada pelindung bagi mereka selain Dia.”*

Rahmat Allah SWT sentiasa ada di setiap masadan di mana saja untuk kita. Dia tidak suka kita berputus asa. Seperti di jelaskan dalam firman Allah Q.S. Yusuf: 87 :

الْقَوْمِ إِلَّا اللَّهُ رَوْحٍ مِّنْ يَّائِسُ لِأَنَّهُ وَاللَّهُ رَوْحٌ مِّنْ تَأْيِسُوا وَلَا وَأَخِيهِ يُوَسِّفُ فَمَنْ فَتَحَسُّوا أَذْهَبُوا بِنَبِيِّ  
 ﴿٨٧﴾ الْكٰفِرُونَ

*“Hai anak-anakku, pergilah kamu, Maka carilah berita tentang Yusuf dan saudaranya dan jangan kamu berputus asa dari rahmat Allah. Sesungguhnya tiada berputus asa dari rahmat Allah, melainkan kaum yang kafir”.*

Menurut Hidayatullah (2012,30) janganlah suka berputus asa karena Allah tidak akan merubah nasib seseorang, apabila orang tersebut tidak berniat merubah nasibnya. Demikian halnya saat berada di lingkungan organisasi ataupun di

lingkungan pekerjaan kita membutuhkan motivasi untuk terus memacu semangat kita agar semangat tidak menurun. Perusahaan atau organisasi yang baik yaitu organisasi yang bisa memotivasi karyawannya agar bisa mendapatkan produksi yang diinginkan.

### 2.5.3. Kinerja Karyawan dalam Islam

Meningkatkan kinerja dalam pekerjaan merupakan salah satu bentuk pertanggung jawaban pihak karyawan terhadap perusahaan. Seperti dalam firman Allah QS. At Tawbah ayat 105 :

وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ  
عَلِيمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ ﴿١٠٥﴾

*Artinya : Dan Katakanlah: "Bekerjalah kamu, maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) Yang Mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan.*

Menurut Mardani (2011,70) ayat tersebut Allah SWT mewajibkan manusia untuk bekerja keras dan yakin bahwa Allah mengetahui apa yang kita lakukan. Rezeki Allah berasal dari langit dan bumi. Seperti halnya dalam dunia kerja, karyawan dituntut untuk memberikan kinerja terbaik bagi perusahaan. Kinerja yang optimal akan memberikan dampak yang bagus bagi perusahaan, disamping itu karyawan harus memiliki inovasi dan sikap berani mengambil resiko untuk meningkatkan kualitas diri. Pada ayat di atas pun Allah Swt menyukai hambanya yang suka bekerja, perusahaanpun menyukai jika memiliki karyawan yang suka bekerja keras dan mau berusaha lebih bagus lagi. Ini diharapkan mampu membangun citra perusahaan lebih baik lagi.

Dalam Supriyanto dan Masyhuri (2010:133) menyebutkan bahwa kemuliaan bekerja adalah sama dengan melakukan ibadah-ibadah yang lain, misalnya: shalat. Orang yang sibuk bekerja akan mendapat kedudukan yang tinggi di sisi Allah SWT. Selain memerintahkan bekerja, Islam juga memberikan tuntunan kepada setiap muslim agar bersikap profesional dalam segala jenis pekerjaannya. Profesionalisme dalam pandangan Islam dicirikan oleh tiga hal, yaitu:

- 1) *Kafa'ah* yaitu adanya keahlian dan kecakapan dalam bidang pekerjaan yang dilakukan, hal ini dapat diperoleh melalui pendidikan, pelatihan dan pengalaman.
- 2) *Himmatul 'Amal* yaitu memiliki semangat kerja yang tinggi, hal ini dapat diraih dengan menjadikan ibadah sebagai pendorong atau motivasi utama dalam bekerja.
- 3) *Amanah* yaitu terpercaya dan bertanggung jawab dalam menjalankan berbagai tugas dan kewajibannya serta tidak berkhianat terhadap jabatan yang didudukinya sifat ini dapat diperoleh dengan menjadikan tauhid sebagai unsur pendorong dan pengontrol utama tingkah laku, sikap amanah mutlak harus dimiliki seorang muslim karena setiap apa yang dilakukan di dunia ini pasti akan dimintai pertanggung jawaban di tingkat tertinggi di akherat kelak.

Dalam bekerja pun diperlukan motivasi kerja yang tinggi, karena jika seorang karyawan memiliki motivasi kerja yang baik maka akan memberikan kinerja terbaiknya bagi perusahaan. Rasulullah Saw bersabda dalam hadits

muttafaq ‘alaih. Diriwayatkan oleh Imam al-Bukhâri (no. 1427) dan Muslim no.1053 (124) :

*“Tangan diatas lebih baik dari pada tangan dibawah, mulailah orang yang wajib kamu nafakhi, sebaik-baik sedekah dari orang yang tidak mampu (diluar kecukupan), barang siapa yang memelihara diri (tidak meminta-minta) maka Allah akan memeliharanya, barang siapa yang mencari kecukupan maka akan dicukupi oleh Allah.”*(H.R Imam Al-Bukhari)

Menurut Mardani (2011,56) Islam tidak memperbolehkan meminta-minta, melainkan mendorong muslim untuk mau berusaha dengan keras agar dapat menjadi tangan di atas, yaitu orang yang mampu membantu dan memberi sesuatu pada orang lain dari hasil jeri payahnya. Seorang muslim dapat memberi ke sesama jika dirinya berkecukupan, seseorang dikatakan berkecukupan apabila dirinya telah memiliki penghasilan lebih. Penghasilan yang lebih dapat dicapai dengan berusaha keras dan baik, karenanya dalam bekerja harus disertai etos kerja tinggi.

Dalam Hadist tersebut dijelaskan bahwa islam mencela orang yang mampu untuk bekerja dan memiliki badan yang sehat tetapi tidak mau berusaha keras. Seorang muslim harus dapat memanfaatkan karunia yang diberikan Allah yang berupa kekuatan dan kemampuan diri untuk bekal hidup layak di dunia-akhirat. Etos kerja yang tinggi ,merupakan cerminan diri seorang muslim (Diana, 2012:202).

Dalam memenuhi kebutuhan hidup kita harus bekerja keras, menjalani pekerjaan dengan hati yang ikhlas dan tanpa rasa minder walaupun pekerjaan itu diremehkan oleh orang lain. Jika mau bekerja Allah berjanji akan mencukupkan kebutuhan kita. Meminta-minta merupakan perbuatan yang di benci dalam islam

oleh karena itu kita dilarang untuk melakukannya. Rasulullah saw bersabda dalam sebuah hadits yang diriwayatkan Ibnu Asakir:

*“Bekerjalah untuk kepentingan duniamu seolah-olah engkau hidup selamanya; dan bekerjalah untuk kepentingan akhiratmu seolah-olah engkau akan mati esok”*. (H.R Ibnu Asakir)

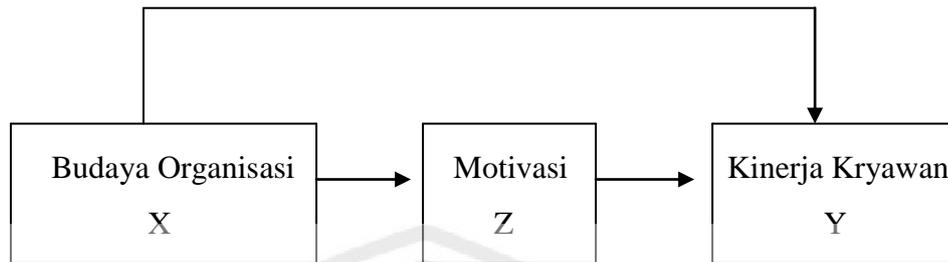
Menurut Mardani (2011,125) dalam mengerjakan sesuatu kita harus bersungguh sungguh melakukannya agar hasilnya baik. Namun disaat beribadah kepada Allah kita harus dengan setulus hati beribadah kepada-Nya seakan akan kita tidak akan pernah hidup lagi (mati besok).

Dalam hadist di atas, bekerja tentu penting untuk kelangsungan hidup, namun ibadah kepada Allah Swt juga tidak kalah penting. Bekerja tanpa diimbangi ibadah akan sia-sia di hadapan Allah Swt. Sebab pemberi pintu rezeki hanya Allah Swt, bekerja keras dapat mengembangkan potensi diri, baik berupa bakat, pengetahuan. Ketrampilan dan juga dapat membentuk pribadi yang bertanggung jawab dan disiplin.

Walaupun bekerja sekeras apapun namun tidak ada rasa syukur kepada Allah maka akan terasa percuma hasil yang didapat. jadi bekerja selalu diimbangi dengan ibadah tentunya akan lebih baik. Hasilnya pun akan lebih baik bagi perusahaan.

## **2.6. Model Konsep**

Berdasarkan telaah pustaka dan penelitian terdahulu, maka dapat dibuat kerangka pemikiran reoritis sebagai berikut:



Sumber: Data diolah peneliti, 2015

## 2.7. Model Hipotesis

### 2.7.1. Hubungan Antara Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Pengujian ini berusaha untuk menguji pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan karena hasil yang dicapai perusahaan tidak akan terlepas dari peran dan adil setiap karyawan yang ada dalam organisasi tersebut, apabila karyawan dalam perusahaan tidak menaati budaya organisasi atau belum terbiasa dengan budaya yang ada maka kinerja karyawan tersebut belum maksimal dalam organisasi, dan hal tersebut bisa mempengaruhi kinerja karyawan. Menurut Gibson budaya organisasi sebagai sistem yang menembus nilai-nilai, keyakinan, dan norma yang ada di setiap organisasi.

Sulaiman (2010) Hasil pengujian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

H1: Budaya Organisasi Berpengaruh Secara Langsung Terhadap Kinerja Karyawan

### 2.7.2. Hubungan Antara Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan

Motivasi merupakan semangat agar kinerja karyawan bisa terpacu lagi dan lebih bersemangat untuk melakukan tugas atau pekerjaannya dalam

perusahaan. Menurut Herpen et al (2002:23) motivasi merupakan konsep yang bersifat memberikan penjelasan tentang kebutuhan dan keinginan seseorang serta menunjukkan arah tindakannya. Motivasi seseorang berasal dari interen dan eksteren. Berbagai teori motivasi yang ada salah satunya adalah Porter Lawler Model. Persoalan antara kepuasan kerja dan kinerja muncul sejak adanya gerakan hubungan antar manusia.

Yonavia Latuna (2010) hasil analisis regresi berganda terbukti bahwa pengaruh budaya organisasi, motivasi, dan kinerja karyawan secara simultan dan parsial berpengaruh signifikan dalam meningkatkan kinerja karyawan.

H2: Motivasi berpengaruh secara signifikan dalam meningkatkan kinerja karyawan.

## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### 3.1. Lokasi Penelitian

Dalam penelitian ini lokasi yang dijadikan tempat penelitian adalah PT Wira Bhumi Sejati Surabaya. Ruang lingkup dalam penelitian ini adalah masalah manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam hal pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui variabel motivasi.

#### 3.2. Jenis dan Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kuantitatif, yaitu jenis penelitian yang menekankan pada pengujian teori-teori melalui pengukuran variabel-variabel penelitian dengan angka dan memerlukan analisis data dengan prosedur statistik. Alat ukur penelitian ini berupa kuesioner, data yang diperoleh berupa jawaban dari karyawan terhadap pertanyaan yang diajukan. Berdasarkan tujuan penelitian yang telah ditetapkan, maka jenis penelitian ini adalah *explanatory*.

Menurut Sani & Mashuri (2013: 180) penelitian eksplanatori (*explanatory research*) adalah untuk menguji antar variabel yang dihipotesiskan. Penelitian ini terdapat hipotesis yang akan diuji kebenarannya. Hipotesisi ini menggambarkan hubungan antara dua variabel, untuk mengetahui apakah variabel berasosiasi ataukah tidak dengan variabel lainnya, atau apakah variabel disebabkan atau dipengaruhi atau tidak oleh variabel lainnya.

### **3.3. Populasi dan Sampel**

#### **3.3.1. Populasi**

Menurut pendapat Djarwanto (1993) *dalam* Sani dan Maharani (2013: 181) populasi adalah jumlah dari keseluruhan obyek (satu-satuan atau individu-individu) yang karakteristiknya hendak diduga. Adapun Penelitian ini Populasi yang digunakan sebanyak 500 orang seluruh karyawan PT. Wira Bhumi Sejati Surabaya.

#### **3.3.2. Sampel**

Menurut Djarwanto(1993) *dalam* Sani dan Maharani (2013: 181) sampel adalah sebagian dari populasi yang karakteristiknya hendak diselidiki dan dianggap bisa mewakili keseluruhan dari populasi. Sampel yang diambil oleh peneliti sebanyak 93 orang.

### **3.4. Teknik Pengambilan Sampel**

Peneliti menggunakan teknik *Proporisonal Random Sampling*, adalah teknik pengambilan sampel dari populasi yang dilakukan secara acak tanpa memperhatikan strata yang ada pada populasi. Menurut Cooper dan Schindler (2006) (dalam Sani 2013 : 36), simple random sampling adalah cara pengambilan sampel dimana setiap elemen populasi memiliki peluang yang sama untuk dipilih menjadi anggota sampel dan sampel diambil dengan menggunakan table/generator angka.

Dalam perhitungan untuk menentukan jumlah sampel digunakan Rumus Slovin Umar (2000) *dalam* Sani dan Maharani (2013: 181) yaitu sebagai berikut:

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

dimana

n: jumlah sampel

N: jumlah populasi

e: kelonggaran ketidaktelitian/ batas ketelitian yang diinginkan, misalnya 10%.

Sehingga dengan demikian untuk perhitungan sampel dengan menggunakan batas ketelitian 10% sebagai berikut:

$$n = \frac{500}{1 + 500 \cdot (0.1)^2} = 83.333 \longrightarrow 93$$

Jadi, untuk batas minimum pengambilan sampel penelitian ini sebanyak 93 karyawan dari 500 karyawan PT. Wira Bhumi Sejati Surabaya.

### 3.5. Data dan Jenis Data

#### 3.5.1. Data Primer

Data primer adalah data yang diperoleh langsung dari jawaban responden melalui kuesioner. Sani dan Maharani (2013: 183).

#### 3.5.2. Data Sekunder

Data sekunder adalah sumber data penelitian yang diperoleh secara tidak langsung melalui media perantara Sani dan Masyhuri(2010: 194) penelitian ini data sekunder diperoleh dari perusahaan yang dapat dilihat dokumentasi perusahaan, buku-buku referensi, dan informasi lain yang berhubungan dengan penelitian.

### 3.6. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini meliputi :

1. Teknik Kuesioner. Angket atau kuesioner merupakan suatu teknik pengumpulan data secara tidak langsung (peneliti tidak langsung bertanya jawab dengan responden). Instrumen atau alat pengumpulan datanya juga disebut angket berisi sejumlah pertanyaan-pertanyaan yang harus dijawab atau direspon oleh responden (Sutopo, 2006: 82). Responden mempunyai kebebasan untuk memberikan jawaban atau respon sesuai dengan persepsinya.
2. Teknik Observasi, (Sutrisno Hadi, dalam Sugiyono, 2012:145) mengemukakan bahwa, observasi merupakan suatu proses yang kompleks, suatu proses yang tersusun dari berbagai proses biologis dan psikologis. Dua diantara yang terpenting adalah proses-proses pengamatan dan ingatan.
3. Teknik Dokumentasi, Pengertian dari kata dokumen menurut Louis Gottschalk (1986: 38) ada dua pengertian, yaitu pertama, berarti sumber tertulis bagi informasi sejarah sebagai kebalikan daripada kesaksian lisan, artefak, peninggalan-peninggalan terlukis, dan petilasan-petilasan arkeologis. Pengertian kedua, diperuntukan bagi surat-surat resmi dan surat-surat negara seperti surat perjanjian, undang-undang, hibah, konsesi, dan lainnya.

### 3.7. Definisi Operasional Variabel

1. Variabel Dependen (dependent Variabel) variabel yang tercangkup dalam hipotesis yang ditentukan dan dipengaruhi oleh variabel lainnya. Menurut Prawirosentono (2008:78) terdapat lima aspek yang digunakan untuk mengukur kinerja karyawan (Y) diantaranya:

1. Penilaian Umum
  2. Penilaian atas keterampilan
  3. Efektivitas dan efisiensi
  4. Tanggung jawab
  5. Disiplin
2. Budaya Organisasi (X) merupakan suatu keadaan atau kondisi ketegangan yang dikaitkan dengan suatu peluang, kendala maupun tuntutan Meshane, Steve.L.& Von Glinov, Marry Ann (2005) Yaitu:
1. Dimensi Budaya Pengendalian
  2. Dimensi Budaya Kinerja
  3. Dimensi Budaya Hubungan
  4. Dimensi Budaya Responsive
3. Motivasi (Z) merupakan kondisi yang mendorong atau menjadi sebab seseorang melakukan sesuatu perbuatan atau kegiatan yang berlangsung secara sadar. McClelland dalam Robbins (2002) diantaranya:
1. Kebutuhan akan Prestasi
  2. Kebutuhan Kekuasaan
  3. Kebutuhan Afiliasi

**Tabel3.1**  
**Definisi Operasional Variabel**

Variabel	Indikator	Item
Budaya Organisasi	Sumber- Sumber Budaya Organisasi	a. Dimensi Budaya Pengandaian b. Dimensi Budaya Kinerja c. Dimensi Budaya Hubungan d. Dimensi Budaya Responsive.
Kinerja Karyawan	Pengukuran Kinerja	a. Penilaian umum b. Penilaian dan keterampilan c. Efektivitas dan efisiensi d. Tanggung jawab e. Disiplin
Motivasi	Penyebab Kondisi Karyawan	a. Kebutuhan akan Prestasi b. Kebutuhan Kekuasaan c. Kebutuhan Afiliasi.

Data Diolah, 2015

### 3.8. Model Analisis Data

Model yang digunakan dalam menganalisis adalah model ekonometrika, sedangkan metode yang dipakai adalah metode analisis jalur (*Path Analysis*) yang bertujuan untuk mengetahui bagaimana pengaruh variabel-variabel independen terhadap variabel-variabel dependen baik secara langsung maupun tidak langsung. Hubungan antara variabel independen terhadap variabel dependen dirumuskan dalam fungsi sebagai berikut:

Dimana:

X = BudayaOrganisasi

$Y = \text{Kinerja Karyawan}$

$Z = \text{Motivasi}$

$Z = f(X)$

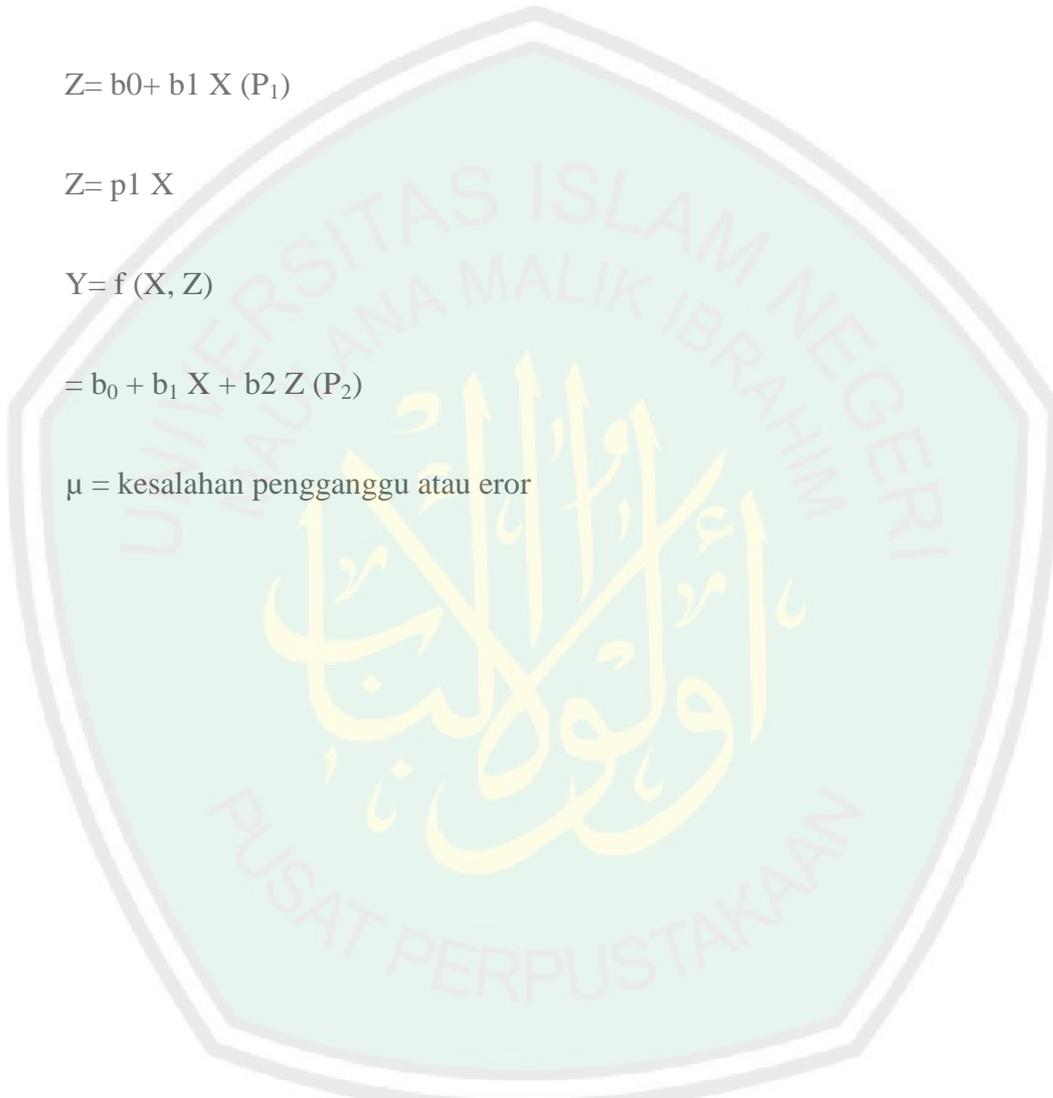
$Z = b_0 + b_1 X \text{ (P}_1\text{)}$

$Z = p_1 X$

$Y = f(X, Z)$

$= b_0 + b_1 X + b_2 Z \text{ (P}_2\text{)}$

$\mu = \text{kesalahan pengganggu atau eror}$



## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### 4.1. Paparan Data Hasil Penelitian

##### 4.1.1. Sejarah Singkat Perusahaan

Wira bhumi sejati didirikan pada 7 maret tahun 1984, pendiri perusahaan wira bhumi sejati Ir. Sawarno, awalnya dimaksudkan untuk menjadi sewa alat berat perusahaan. Namun pada awal tahun, pendiri menemukan usaha penyewaan sangat menurun yang dipengaruhi oleh penurunan permintaan pada saat musim hujan. Jadi oleh karena itu wira bhumi sejati mulai membangun segmen lain dalam industri alat berat yang dapat menciptakan sebuah bisnis portofolio yang lebih stabil.

Di bawah pemanfaatan alat berat pada musim hujan menjadi sangat perhatian tetapi melalui penelitian dan selektif penilaian Ir. Sawarno menemukan solusi ideal, pasir dan kerikil pertambangan. Bisnis ini telah meminimalkan perubahan siklus bisnis, tetapi dengan puncak penjualan selama musim hujan. Selama bertahun-tahun usaha ini hanya menjadi sumber utama penghasilan perusahaan dan membantu pemerintah wira bhumi sejati untuk bertahan dalam krisis ekonomi sampai pada akhir tahun 1990an.

Kemudian wira bumi sejati diperoleh lebih lanjut pengakuan pergerakan bumi di antara kontraktor dengan menyelesaikan untuk dan memenangi beberapa proyek besar di jawa timur. Yang paling signifikan adalah, membuat lajur lalu lintas pesawat dari apron atau hangar untuk merpati airlines di bandara juanda surabaya, serangkaian irigasi dan proyek perbaikan sungai untuk pengendalian

banjir di sepanjang sungai bengawan solo dan massa beton bendungan di bila, sengkang, sulawesi selatan.

Baru baru ini, pertambangan batu bara telah memasuki bisnis kompetensi wira bhumi sejati, dengan memperluas armada alat berat untuk membebani penggalian dan mengangkut batu bara, wira bhumi sejati saat ini memotong lebih dari 10 juta meter kubik bank di atas beban limbah setiap tahun dan menghasilkan lebih dari 2.000.000 ton per tahun untuk pemilik tambang batu bara.

Selain itu dengan komprehensif teknis infrastruktur, yang berpengalaman dan didedikasikan dan tim manajemen sumber daya manusia, dan baru yang dikembangkan internal dan data elektronik processing unit dengan sendiri data analis dan pemrograman para pakar untuk mendukung keseluruhan alat berat, wira bhumi sejati dapat menjamin, tidak hanya untuk mempertahankan usaha yang telah ada tetapi juga untuk terus mencari tantangan yang baru.

#### **4.1.2. Gambaran Umum Responden**

Pengumpulan data dilakukan dengan penyebaran 100 lembar kuesioner. Tetapi kuesioner yang telah diisi dan dikembalikan sebanyak 93 lembar kuesioner. Sehingga berdasarkan hasil penelitian berupa kuesioner hanya 93 lembar kuesioner yang dilakukan analisis.

Penelitian di perusahaan Wira Bhumi Sejati ini telah dilakukan pada tanggal 23 s/d 29 oktober 2015. Adapun gambaran umum responden dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 4.1.**  
**Deskripsi Responden**

No	Deskripsi responde	Keadaan	
		Jumlah	Presentase (%)
1.	Jenis kelamin:		
	a. Laki-laki	90	97%
	b. Perempuan	3	3%
2.	Usia responden:		
	a. 20-29 th	17	18%
	b. 30-39 th	33	36%
	c. 40-49 th	26	28%
	d. 50-59 th	15	16%
	e. >60 th	2	2%
3.	Tingkat masa kerja:		
	a. 1-3 th	21	23%
	b. 4-6 th	20	22%
	c. 7-9 th	13	14%
	d. >10 th	39	41%
4.	Tingkat pendidikan:		
	a. SD	5	6%
	b. SMP	69	74%
	c. SLTA/SMK/SMA	14	15%
	d. Diploma	1	1%
	e. S1	4	4%
5.	Jabatan:		
	a. Driver	5	6%
	b. Operator	51	54%
	c. Mekanik	13	14%
	d. Surveyor	6	7%
	e. Logistic	4	4%
	f. Foreman	4	4%
	g. Safety	2	2%
	h. Admin	5	6%
i. Pengawas	3	3%	
6.	Penghasilan:		
	a. 1.000.000-3.000.000	27	29%
	b. 3.000.000-4.000.000	60	64%
	c. >4.000.000	6	7%

Sumber: data diolah, oktober 2015

Berdasarkan tabel 4.1 diatas bahwa gambaran responden secara umum perusahaan Wira Bhumi Sejati jumlah laki-laki 90 orang dan jumlah perempuan 3 orang, Mereka menjalankan tugas sesuai dengan masing-masing jabatan.

Karyawan di perusahaan Wira Bhumi Sejati Surabaya mayoritas berusia 30-50 tahun, karena perusahaan ini bergerak dibidang pertambangan dalam hal ini lebih mengutamakan karyawan yang bisa mengoperasikan alat-alat berat maka operator alat berat sebanyak 51 orang. Sedangkan untuk lamanya masa kerja karyawan di perusahaan Wira Bhumi Sejati Surabaya lebih dari 10 tahun karena selain membutuhkan karyawan yang bisa mengoperasikan alat-alat berat perusahaan ini juga membutuhkan karyawan yang sudah berpengalaman dalam pekerjaan ini. Karena karyawan yang bisa mengoperasikan alat berat dan berpengalaman tidak harus yang mempunyai pendidikan tinggi maka responden dengan pendidikan SMP sebanyak 69 orang. Jumlah Penghasilan 3.000.000-4.000.000 adalah sebanyak 60 orang adalah karyawan dengan pekerjaan operator karna operator membutuhkan karyawan yang berpengalaman.

#### 4.1.2.1. Distribusi responden berdasarkan jenis kelamin

Berdasarkan hasil kuesioner yang disebar, karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin ditunjukkan pada tabel berikut:

**Tabel 4.2**  
**Distribusi responden berdasarkan jenis kelamin**

No	Jenis kelamin	Frekuensi	Prosentase
1.	Laki-laki	90	97%
2.	Perempuan	3	3%
Total		93	100%

**Sumber: data diolah, oktober 2015**

Berdasarkan tabel 4.2 dapat diketahui bahwa jumlah laki-laki 90 dan jumlah perempuan 3 orang. Mereka menjalankan tugas sesuai dengan masing-masing

jabatan. Sehingga setiap karyawan mampu melaksanakan sesuai pekerjaan sehingga dapat menghasilkan output yang maksimal.

#### 4.1.2.2. Distribusi responden berdasarkan usia

Berdasarkan hasil kuesioner yang disebar, karakteristik responden berdasarkan distribusi usia pada karyawan Wira Bhumi Sejati Surabaya ditunjukkan pada tabel berikut:

**Tabel 4.3**  
**Distribusi Responden Berdasarkan Usia**

No	Usia Responden	Frekuensi	Prosentase
1	20-29 th	17	18%
2	30-39 th	33	36%
3	40-49 th	26	28%
4	50-59 th	15	16%
5	>60 th	2	2%
Total		93	100%

Sumber: data diolah, oktober 2015

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan bahwa responden perusahaan Wira Bhumi Sejati Surabaya adalah responden yang berusia antar 20-29 tahun sebanyak 17 responden dengan prosentase 18%, dan responden yang berusia 30-39 tahun sebanyak 33 responden dengan prosentase 36%, sedangkan responden yang berusia antara 40-49 tahun sebanyak 26 responden dengan prosentase 28% dan responden dengan usia 50-59 tahun sebanyak 15 responden dengan prosentase 16% serta untuk responden yang berusia >60 tahun sebanyak 2 responden dengan prosentase 2%.

#### 4.1.2.3. Distribusi responden berdasarkan masa kerja

Berdasarkan hasil kuesioner yang telah disebar, karakter responden berdasarkan masa kerja ditunjukkan pada table berikut:

**Tabel 4.4**  
**Distribusi Responden Berdasarkan Masa Kerja**

No	Masa kerja	Frekuensi	Prosentase
1	1-3 th	21	23%
2	4-6 th	20	22%
3	7-9 th	13	14%
4	>10 th	39	41%
Total		93	100%

Sumber: data diolah, oktober 2015

Berdasarkan data diatas bahwa masa kerja antara 1-3 tahun dengan jumlah 21 responden dan prosentasinya sebesar 23%. Dan masa kerja antara 4-6 tahun sebanyak 20 responden dengan prosentasi 22% sedangkan masa kerja antara 7-9 tahun terdapat 13 responden dengan prosentasi sebesar 14%. Serta masa kerja diatas 10 tahun terdapat 39 responden dengan prosentasi sebesar 41%. Mayoritas dari data tersebut yaitu masa kerja lebih dari 10 tahun karyawan bekerja.

Masa kerja merupakan dasar pertimbangan karyawan dalam menunjukkan kinerja dan pengalaman. Sehingga apabila masa kerja karyawan cukup banyak maka akan memiliki loyalitas yang tinggi dan pengalaman pada perusahaan.

#### 4.1.2.4. Distribusi Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Berdasarkan hasil kuesioner yang telah disebar, karakter responden berdasarkan tingkat pendidikan ditunjukkan pada tabel berikut:

**Tabel 4.5**  
**Distribusi Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan**

No	Pendidikan	Frekuensi	Prosentase
1	SD	5	6%
2	SMP	69	74%
3	SLTA/SMK/SMA	14	15%
4	Diploma	1	1%
5	S1	4	4%
Total		93	100%

Sumber: data diolah, oktober 2015

Tabel diatas menunjukkan bahwa responden berdasarkan tingkat pendidikan mayoritas oleh responden tingkat SMP sebanyak 69 Responden dengan prosentase 74%, untuk responden tingkat SLTA/SMK/SMA sebanyak 14 responden dengan prosentase sebesar 15%, untuk tingkat SD sebanyak 5 responden dengan prosentase 6% sedangkan untuk tingkat S1 4 responden dengan prosentase 4% dan untuk tingkat Diploma 1 responden dengan prosentase 1%. Dapat disimpulkan bahwa mayoritas karyawan perusahaan Wira Bhumi Sejati Surabaya berpendidikan SMP.

Tingkat pendidikan dalam perusahaan saat penting, tapi untuk perusahaan Wira Bhumi Sejati untuk bagian lapangan atau bagian pertambangan Tingkat pendidikan dikesampingkan karena di lapangan atau area pertambangan yang dibutuhkan adalah pengalaman kerja yang didapatkan.

#### 4.1.2.5. Distribusi Responden Berdasarkan Jabatan

Berdasarkan hasil kuesioner yang telah disebar, karakter responden berdasarkan jabatan responden ditunjukkan pada tabel berikut:

**Table 4.6**  
**Diatribusi Responden Berdasarkan Jabatan**

No	Jabatan	Frekuensi	Prosentase
1	Driver	5	6%
2	Operator	51	54%
3	Mekanik	13	14%
4	Surveyor	6	7%
5	Logistic	4	4%
6	Foreman	4	4%
7	Safety	2	2%
8	Admin	5	6%
9	Pengawas	3	3%
Total		93	100%

Sumber: data diolah, oktober 2015

Berdasarkan data diatas bahwa jabatan atau pekerjaan sebagai operator alat berat paling banyak sebanyak 51 responden dengan prosentase 54%, sedangkan mekanik sebanyak 13 responden dengan prosentase 14%, dan surveyor sebanyak 6 responden dengan presentase 7%, sedangkan administrasi sebanyak 5 responden dengan prosentase 6%, sedangkan driver sebanyak 5 responden dengan prosentase 6%, sedangkan bagian logistic sebanyak 4 responden dengan prosentase 4%, sedangkan foreman sebanyak 4 responden dengan prosentase 4%, sedangkan pengawas ada 3 responden dengan prosentase 3%, sedangkan safety ada 2 responden dengan prosentase 2%. Mayoritas dari data tersebut yaitu operator alat berat, karena operator alat berat sangat dibutuhkan diperusahaan ini khususnya dipertambangan.

#### **4.1.2.6. Distribusi responden berdasarkan penghasilan**

Berdasarkan hasil kuesioner yang telah disebar, karakter responden berdasarkan penghasilan responden ditunjukkan pada table berikut:

**Tabel 4.7**  
**Distributor Responden Berdasarkan Penghasilan**

No	Penghasilan	Frekuensi	Prosentase
1	1.000.000-3.000.000	27	29%
2	3.000.000-4.000.000	60	64%
3	>4.000.000	6	7%
Total		93	100%

Sumber: data diolah, oktober 2015

Berdasarkan data diatas bahwa penghasilan karyawan yaitu 3.000.000-4.000.000 sebanyak 60 orang dengan prosentase 64%, sedangkan penghasilan 1.000.000-3.000.000 sebanyak 27 responden dengan prosentase 29% dan lebih dari 4.000.000 sebanyak 6 responden dengan prosentase 7%. Mayoritas dari data tersebut yaitu penghasilan 3.000.000-4.000.000.

#### 4.1.3. Gambaran distribusi frekuensi item

Hasil dari penelitian ini bertujuan untuk menggambarkan kondisi masing-masing variabel berupa pernyataan-pernyataan yang diberikan oleh peniliti, baik dalam jumlah responden maupun jumlah prosentase.

##### 4.1.3.1. Variabel bebas

###### 1. Variabel Budaya Organisasi (X)

Indikator budaya organisasi ada beberapa item, yaitu: dimensi budaya pengendalian (X1), dimensi budaya kinerja (X2), dimensi budaya hubungan(X3), dan dimensi budaya responsive (X3), dibawah ini tabel mengenai hasil jawaban responden menurut klasifikasi tingkatan skor masing-masing pertanyaan yang diajukan.

**Tabel 4.8**  
**Distribusi Item Variabel Budaya Organisasi (X)**

Item	STS		TS		KS		S		SS		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
X1.1	-	-	-	-	-	-	45	48%	48	52%	93	100%
X1.2	-	-	-	-	14	15%	58	62%	21	23%	93	100%
X2.1	-	-	-	-	10	11%	60	64%	23	25%	93	100%
X2.2	-	-	-	-	1	1%	61	66%	31	33%	93	100%
X3.1	-	-	-	-	3	3%	58	62%	32	35%	93	100%
X3.2	-	-	-	-	6	6%	52	56%	35	38%	93	100%
X4.1	-	-	-	-	9	10%	64	69%	20	21%	93	100%
X4.2	-	-	-	-	5	5%	66	71%	22	24%	93	100%

Sumber: data diolah, oktober 2015

Dari data diatas dapat disimpulkan bahwa dalam kelompok (X1) item (X1.1) responden banyak yang memilih sangat setuju dengan jumlah 48 responden atau 52% dari total responden, dan yang menyatakan setuju sebanyak 45 responden atau 48% dari total responden, sedangkan pernyataan kurang setuju ,tidak setuju dan sangat tidak setuju tidak ada responden yang menjawab pertanyaan tersebut.

Pada item (X1.2) responden banyak yang memilih setuju dengan jumlah 58 responden atau 62% dari total responden, sedangkan yang menyatakan sangat setuju sebanyak 21 responden atau 23% dari total responden, dan yang menyatakan kurang setuju sebanyak 14 responden atau 15% dari total responden, sedangkan pernyataan tidak setuju dan sangat tidak setuju tidak ada responden yang menjawab pernyataan tersebut.

Pada kelompok (X2) item (X2.1) responden banyak yang memilih setuju dengan jumlah 60 responden atau 64% dari total responden, sedangakn yang menyatakan sangat setuju sebanyak 23 responden atau 25% dari total responden, dan yang menyatakan kurang setuju sebanyak 10 responden atau 11% dari total

responden, sedangkan pernyataan tidak setuju dan sangat tidak setuju tidak ada responden yang menjawab pernyataan tersebut.

Pada item (X2.2) responden banyak yang memilih setuju dengan jumlah 61 responden atau 66% dari total responden, sedangkan yang menyatakan sangat setuju sebanyak 31 responden atau 33% dari total responden, dan yang menyatakan kurang setuju hanya 1 responden atau 1% dari total responden, sedangkan pernyataan tidak setuju dan sangat tidak setuju tidak ada responden yang menjawab pernyataan tersebut.

Pada kelompok (X3) item (X3.1) responden banyak yang memilih setuju dengan jumlah 58 responden atau 62% dari total responden, sedangkan yang menyatakan sangat setuju sebanyak 32 responden atau 35% dari total responden, dan yang menyatakan kurang setuju sebanyak 3 responden atau 3% dari total responden, sedangkan pernyataan tidak setuju dan sangat tidak setuju tidak ada responden yang menjawab pernyataan tersebut.

Pada item (X3.2) responden banyak yang memilih setuju dengan jumlah 52 responden atau 56% dari total responden, sedangkan yang memilih sangat setuju sebanyak 35 responden atau 38% dari total responden, dan yang menyatakan kurang setuju sebanyak 6 responden atau 6% dari total responden, sedangkan pernyataan tidak setuju dan sangat tidak setuju tidak ada responden yang menjawab pernyataan tersebut.

Pada kelompok (X4) item (X4.1) responden banyak yang memilih setuju dengan jumlah 64 responden atau 69% dari total responden, sedangkan yang memilih sangat setuju sebanyak 20 responden atau 21% dari total responden, dan

yang menyatakan kurang setuju sebanyak 9 responden atau 10% dari total responden, sedangkan pernyataan tidak setuju dan sangat tidak setuju tidak ada responden yang menjawab pernyataan tersebut.

Pada item (X4.2) responden banyak memilih setuju sebanyak 66 responden atau 71% dari total hasil responden, yang memilih sangat setuju sebanyak 22 responden atau 24% dari hasil responden, dan yang memilih kurang setuju sebanyak 5 responden atau 5% dari total responden, sedangkan pernyataan tidak setuju dan sangat tidak setuju tidak ada responden yang menjawab pernyataan tersebut.

#### 4.1.3.2. Variabel intervening

##### 1. Variabel Motivasi (Z)

Indikator motivasi ada beberapa item, yaitu: kebutuhan akan prestasi (Z1), kebutuhan akan afiliasi (Z2), dan kebutuhan akan kekuasaan (Z3), dibawah ini tabel mengenai hasil jawaban responden menurut klasifikasi tingkatan skor masing-masing pertanyaan yang diajukan.

**Tabel 4.9**  
**Distribusi Item Variabel Motivasi (Z)**

Item	STS		TS		KS		S		SS		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Z1.1	2	2%	3	3%	18	19%	49	53%	21	23%	93	100%
Z1.2	-	-	1	1%	1	1%	63	68%	28	30%	93	100%
Z1.3	-	-	-	-	6	6%	71	77%	16	17%	93	100%
Z1.4	-	-	-	-	10	11%	56	60%	27	29%	93	100%
Z1.5	-	-	-	-	2	2%	62	67%	29	31%	93	100%
Z1.6	-	-	-	-	2	2%	72	78%	19	20%	93	100%
Z1.7	1	1%	3	3%	23	25%	53	57%	13	14%	93	100%
Z1.8	-	-	1	1%	1	1%	59	64%	32	34%	93	100%
Z2.1	2	2%	3	3%	17	18%	52	57%	19	20%	93	100%
Z2.2	-	-	5	5%	13	14%	61	66%	14	15%	93	100%
Z2.3	-	-	2	2%	8	9%	66	71%	17	18%	93	100%
Z2.4	-	-	-	-	2	2%	64	69%	27	29%	93	100%

Z2.5	1	1%	4	4%	6	6%	68	74%	14	15%	93	100%
Z2.6	-	-	2	2%	10	11%	63	68%	18	19%	93	100%
Z2.7	-	-	-	-	2	2%	56	60%	35	38%	93	100%
Z2.8	-	-	-	-	4	4%	58	63%	31	33%	93	100%
Z3.1	-	-	1	1%	2	2%	66	71%	24	26%	93	100%
Z3.2	-	-	1	1%	10	11%	66	71%	16	17%	93	100%
Z3.3	-	-	-	-	-	-	67	72%	26	28%	93	100%
Z3.4	-	-	1	1%	6	6%	69	75%	17	18%	93	100%
Z3.5	-	-	-	-	10	11%	68	73%	15	16%	93	100%
Z3.6	-	-	1	1%	5	5%	71	77%	16	17%	93	100%
Z3.7	2	2%	7	7%	23	25%	47	51%	14	15%	93	100%
Z3.8	1	1%	5	5%	13	14%	58	63%	16	17%	93	100%

Sumber: data diolah, oktober 2015

dari data diatas dapat disimpulkan kelompok (Z1) item (Z1.1) responden banyak yang memilih setuju dengan jumlah 49 responden atau 53% dari total responden, yang menyatakan sangat setuju sebanyak 21 responden atau 23% dari total responden, sedangkan yang menyatakan kurang setuju sebanyak 18 responden atau 19% dari total responden, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 3 responden atau 3% dari total responden, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 2 responden atau 2% dari total responden.

Pada Item (Z1.2) responden banyak yang memilih setuju sebanyak 63 responden atau 68% dari total responden, yang menyatakan sangat setuju sebanyak 28 responden atau 30% dari total responden, yang menyatakan kurang setuju sebanyak 1 responden atau 1% dari total responden, dan yang menyatakan tidak setuju sebanyak 1 responden atau 1% responden, sedangkan yang menyatak sangat tidak setuju tidak ada responden yang menjawab pernyataan tersebut.

Pada Item (Z1.3) responden banyak yang memilih setuju sebanyak 71 responden atau 77% dari total responden, yang menyatakan sangat setuju sebanyak 16 responden atau 17% dari total responden, dan yang menyatakan

kurang setuju sebanyak 6 responden atau 6% dari total responden, sedangkan pernyataan tidak setuju dan sangat tidak setuju tidak ada responden yang menjawab pernyataan tersebut.

Pada Item (Z1.4) responden banyak yang memilih setuju sebanyak 56 responden atau 60% dari total responden, yang menyatakan sangat setuju sebanyak 27 responden atau 29% dari total responden, dan yang menyatakan kurang setuju sebanyak 10 responden atau 11% dari total responden, sedangkan pernyataan tidak setuju dan sangat tidak setuju tidak ada responden yang menjawab pernyataan tersebut.

Pada Item (Z1.5) responden banyak yang memilih setuju sebanyak 62 responden atau 67% dari total responden, yang memilih sangat setuju sebanyak 29 responden atau 31% dari total responden, dan yang memilih kurang setuju sebanyak 2 responden atau 2% dari total responden, sedangkan pernyataan tidak setuju atau sangat tidak setuju tidak ada responden yang menjawab pernyataan tersebut.

Pada Item (Z1.6) responden banyak yang memilih setuju sebanyak 72 responden atau 78% dari total responden, yang memilih pernyataan sangat setuju sebanyak 19 responden atau 20% dari total responden, dan pernyataan kurang setuju sebanyak 2 responden atau 2% dari total responden, sedangkan pernyataan tidak setuju dan sangat tidak setuju tidak ada responden yang menjawab pernyataan tersebut.

Pada Item (Z1.7) responden banyak yang memilih setuju dengan jumlah 53 responden atau 57% dari total responden, yang memilih pernyataan kurang setuju

sebanyak 23 responden atau 25% dari total responden, yang memilih pernyataan sangat setuju sebanyak 13 responden atau 14% dari total responden, sedangkan yang memilih tidak setuju sebanyak 3 responden atau 3% dari total responden, dan yang memilih sangat tidak setuju sebanyak 1 responden atau 1% dari total responden.

Pada Item (Z1.8) responden banyak yang memilih setuju sebanyak 59 responden atau 64% dari total responden, yang memilih sangat setuju sebanyak 32 responden atau 34% dari total responden, yang memilih kurang setuju sebanyak 1 responden atau 1% dari total responden, dan yang memilih tidak setuju sebanyak 1 responden atau 1% dari total responden, sedangkan pernyataan sangat tidak setuju tidak ada responden yang menjawab pernyataan tersebut.

Pada kelompok (Z2) item (Z2.1) responden banyak yang memilih setuju dengan jumlah 52 responden atau 57% dari total responden, yang memilih sangat setuju sebanyak 19 responden atau 20% dari total responden, yang memilih kurang setuju sebanyak 17 responden atau 18% dari total responden, dan yang menyatakan tidak setuju sebanyak 3 responden atau 3% dari total responden, sedangkan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 2 responden atau 2% dari total responden.

Pada Item (Z2.2) responden banyak yang memilih setuju sebanyak 61 responden atau 66% dari total responden, yang memilih pernyataan sangat setuju sebanyak 14 responden atau 15% dari total responden, yang memilih pernyataan kurang setuju sebanyak 13 responden atau 14% dari total responden, dan pernyataan tidak setuju responden menjawab sebanyak 5 responden atau 5% dari

total responden, sedangkan pernyataan sangat tidak setuju tidak ada responden yang menjawab pernyataan tersebut.

Pada Item (Z2.3) responden banyak yang memilih setuju sebanyak 66 responden atau 71% dari total responden, yang memilih sangat setuju sebanyak 17 responden atau 18% dari total responden, yang memilih kurang setuju sebanyak 8 responden atau 9% dari total responden, dan yang memilih tidak setuju sebanyak 2 responden atau 2% dari total responden, sedangkan pernyataan sangat tidak setuju tidak ada responden yang menjawab pernyataan tersebut.

Pada item(Z2.4) responden banyak yang memilih setuju sebanyak 64 responden atau 69% dari total responden, yang memilih sangat setuju sebanyak 27 responden atau 29 %dari total responden, dan yang memilih kurang setuju sebanyak 2 responden atau 2% dari total responden, sedangkan pernyataan tidak setuju dan sangat tidak setuju tidak ada responden yang memilih pernyataan tersebut.

Pada Item (Z2.5) responden banyak yang memilih setuju sebanyak 68 responden atau 74% dari total responden, yang memilih sangat setuju sebanyak 14 responden atau 15% dari total responden, yang memilih kurang setuju sebanyak 6 responden atau 6% dari total responden, dan yang memilih tidak setuju sebanyak 4 responden atau 4% dari total responden, sedangkan yang memilih sangat tidak setuju sebanyak 1 responden atau 1% dari total responden.

Pada Item (Z2.6) responden banyak yang memilih setuju sebanyak 63 responden atau 68% dari total responden, yang memilih sangat setuju sebanyak 18 responden atau 19% dari total responden, yang memilih kurang setuju sebanyak

10 responden atau 11% dari total responden, dan yang memilih tidak setuju sebanyak 2 responden atau 2% dari total responden, sedangkan pernyataan sangat tidak setuju tidak ada responden yang memilih pernyataan tersebut.

Pada Item (Z2.7) responden banyak yang memilih setuju sebanyak 56 responden atau 60% dari total responden, yang memilih sangat setuju sebanyak 35 responden atau 38% dari total responden, dan yang memilih kurang setuju sebanyak 2 responden atau 2% dari total hasil responden, sedangkan pernyataan tidak setuju dan sangat tidak setuju tidak ada responden yang menjawab pernyataan tersebut.

Pada Item (Z2.8) responden banyak yang memilih setuju sebanyak 58 responden atau 63% dari total responden, yang memilih sangat setuju sebanyak 31 responden atau 33% dari total responden, dan yang memilih kurang setuju sebanyak 4 responden atau 4% dari total responden, sedangkan pernyataan tidak setuju dan sangat tidak setuju tidak ada responden yang menjawab pernyataan tersebut.

Pada kelompok (Z3) item (Z3.1) responden banyak yang memilih setuju sebanyak 66 responden atau 71% dari total responden, yang memilih sangat setuju sebanyak 24 responden atau 26% dari total responden, yang memilih kurang setuju sebanyak 2 responden atau 2% dari total responden, dan yang memilih tidak setuju sebanyak 1 responden atau 1% dari total responden, sedangkan pernyataan sangat tidak setuju tidak ada responden yang memilih pernyataan tersebut.

Pada Item (Z3.2) responden banyak yang memilih setuju sebanyak 66 responden atau 71% dari total responden, yang memilih sangat setuju sebanyak 16 responden atau 17% dari total responden, yang memilih kurang setuju sebanyak 10 responden atau 11% dari total responden, dan yang memilih tidak setuju sebanyak 1 responden atau 1% dari total responden, sedangkan pernyataan sangat tidak setuju tidak ada responden yang menjawab pernyataan tersebut.

Pada Item (Z3.3) responden banyak yang memilih setuju sebanyak 67 responden atau 71% dari total responden, dan yang memilih sangat setuju sebanyak 26 responden atau 28% dari total responden, sedangkan pernyataan kurang setuju, tidak setuju dan sangat tidak setuju responden tidak ada yang memilih pernyataan tersebut.

Pada Item (Z3.4) responden banyak yang memilih setuju sebanyak 69 responden atau 75% dari total responden, yang memilih sangat setuju sebanyak 17 responden atau 18% dari total responden, yang memilih kurang setuju sebanyak 6 responden atau 6% dari total responden, dan yang memilih pernyataan tidak setuju sebanyak 1 responden atau 1% dari total responden, sedangkan pernyataan sangat tidak setuju tidak ada responden yang menjawab pernyataan tersebut.

Pada Item (Z3.5) responden banyak yang memilih setuju sebanyak 68 responden atau 73% dari total responden, yang memilih sangat setuju sebanyak 15 responden atau 16% dari total responden, dan yang memilih kurang setuju sebanyak 10 responden atau 11% dari total responden. Sedangkan pernyataan sangat tidak setuju tidak ada responden yang memilih pernyataan tersebut.

Pada Item (Z3.6) responden banyak yang memilih setuju sebanyak 71 responden atau 77% dari total responden, yang memilih sangat setuju sebanyak 16 responden atau 17% dari total responden. Yang memilih kurang setuju sebanyak 5 responden atau 5% dari total responden, dan yang memilih tidak setuju sebanyak 1 responden atau 1% dari total responden, sedangkan pernyataan sangat tidak setuju tidak ada responden yang memilih pernyataan tersebut.

Pada Item (Z3.7) responden banyak yang memilih setuju sebanyak 47 responden atau 51% dari total responden, yang memilih kurang setuju sebanyak 23 responden atau 25% dari total responden, yang memilih sangat setuju sebanyak 14 responden atau 15% dari total responden, dan yang memilih tidak setuju sebanyak 7 responden atau 7% dari hasil responden, sedangkan yang memilih sangat tidak setuju sebanyak 2% dari total responden.

Pada Item (Z3.8) responden banyak yang memilih setuju sebanyak 58 responden atau 63% dari total responden, yang memilih sangat setuju sebanyak 16 responden atau 17% dari total responden, yang memilih kurang setuju sebanyak 13 responden atau 14% dari total responden, dan yang memilih tidak setuju sebanyak 5 responden atau 5% dari total hasil responden, sedangkan yang memilih sangat tidak setuju sebanyak 1 responden atau 1% dari total hasil responden.

## **2. Variabel terikat**

### **1. Variabel Kinerja karyawan**

Indikator kinerja karyawan ada beberapa item, yaitu: penilaian umum (Y1), penilaian atas keterampilan (Y2), efektivitas dan efisiensi (Y3),

tanggung jawab (Y4), dan disiplin (Y5), dibawah ini tabel mengenai hasil jawaban responden menurut klasifikasi tingkatan skor masing-masing pertanyaan yang diajukan.

**Tabel 4.10**  
**Distribusi Item Variabel Kinerja Karyawan (Y)**

Item	STS		TS		KS		S		SS		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Y1.1	-	-	-	-	1	1%	74	80%	18	19%	93	100%
Y1.2	-	-	-	-	-	-	79	85%	14	15%	93	100%
Y2.1	-	-	2	2%	3	3%	73	79%	15	16%	93	100%
Y2.2	-	-	-	-	2	2%	71	76%	20	22%	93	100%
Y3.1	-	-	-	-	6	6%	67	72%	20	22%	93	100%
Y3.2	-	-	-	-	3	3%	69	74%	21	23%	93	100%
Y4.1	-	-	1	1%	2	2%	68	73%	22	24%	93	100%
Y4.2	-	-	-	-	3	3%	65	70%	25	27%	93	100%
Y5.1	-	-	1	1%	1	1%	67	72%	24	26%	93	100%
Y5.2	-	-	-	-	3	3%	57	61%	33	36%	93	100%

Sumber: data diolah, oktober 2015

Dari data diatas dapat disimpulkan kelompok (Y1) item (Y1.1) responden banyak yang memilih setuju sebanyak 74 responden atau 80% dari total responden, yang memilih sangat setuju sebanyak 18 responden atau 19% dari total responden, dan yang memilih kurang setuju sebanyak 1 responden atau 1% dari total responden.

Pada item (Y1.2) responden banyak yang memilih setuju sebanyak 79 responden atau 85% dari total responden, dan yang memilih sangat setuju sebanyak 14 responden atau 15% dari total responden, sedangkan pernyataan kurang setuju, tidak setuju, dan sangat tidak setuju tidak ada responden yang memilih jawaban tersebut.

Pada item (Y2.1) responden banyak yang memilih setuju sebanyak 73 responden atau 79% dari total responden, yang memilih sangat setuju sebanyak 15 responden atau 16% dari total responden, yang memilih kurang setuju sebanyak 3 responden atau 3% dari total responden, dan yang memilih tidak setuju sebanyak 2 responden atau 2% dari total responden, sedangkan pernyataan sangat tidak setuju tidak ada responden yang memilih jawaban tersebut.

Pada item (Y2.2) responden banyak memilih setuju sebanyak 71 responden atau 76% dari total responden, yang memilih sangat setuju sebanyak 20 responden atau 22% dari total responden, dan yang memilih kurang setuju sebanyak 2 responden atau 2% dari total responden.

Pada item (Y3.1) responden banyak yang memilih setuju sebanyak 67 responden atau 72% dari total responden, sangat setuju sebanyak 20 responden atau 22% dari total responden, dan kurang setuju sebanyak 6 responden atau 6% dari total responden, sedangkan tidak setuju dan sangat tidak setuju tidak ada responden yang menjawab.

Pada item (Y3.2) responden banyak yang memilih setuju sebanyak 69 responden atau 74% dari total responden, sangat setuju sebanyak 21 responden atau 23% dari total responden, dan kurang setuju sebanyak 3 responden atau 3% dari total responden, sedangkan tidak setuju dan sangat tidak setuju tidak ada responden yang menjawab.

Pada item (Y4.1) responden banyak yang memilih setuju sebanyak 68 responden atau 73% dari total responden, sangat setuju sebanyak 22 responden atau 24% dari total responden, kurang setuju sebanyak 2 responden atau 2% dari

total responden, dan tidak setuju sebanyak 1 responden, sedangak sangat tidak setuju tidak ada responden yang menjawab.

Pada item (Y4.2) responden banyak yang memilih setuju sebanyak 65 responden atau 70% dari total responden, sangat setuju sebanyak 25 responden atau 27% dari total responden, kurang setuju sebanyak 3 responden atau 3% dari total responden, dan tidak setuju dan kurang setuju tidak ada responden yang menjawab.

Pada item (Y5.1) responden banyak yang memilih setuju sebanyak 67 responden atau 72% dari hasil responden, sangat setuju 24 responden atau 26% dari total responden, kurang setuju dan tidak setuju sama-sama sebanyak 1 responden atau 1% dari total responden, dan sangat tidak setuju tidak ada responden yang menjawab.

Pada item (Y5.2) responden banyak yang memilih setuju sebanyak 57 responden atau 61% dari total responden, sangat setuju 33 responden atau 36% dari total responden, kurang setuju sebanyak 3 responden atau 3% dari total responden, dan tidak setuju dan sangat tidak setuju tidak ada responden yang menjawab.

#### **4.1.4. Uji validitas dan reabilitas**

Dalam pelaksanaan penelitian diperlukan alat bantu berupa kuesioner, sebelum digunakan harus diuji terlebih dahulu validitas dan reliabilitasnya. Untuk menunjukkan sejauh mana instrument penelitian dapat dipercaya, dilakukan dua pengujian Sani dan Maharani (2013: 234)

#### 4.1.4.1. Uji Validitas

Menurut Singarimbun (1987) dalam Sani & Mashuri (2010: 249) uji validitas menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur itu mengukur apa yang diukur. Dengan menggunakan *product moment*, item pertanyaan dapat dikatakan valid jika lebih besar dari 0.30 Sugiyono (1999) dalam Sani dan Maharani instrument yang dikatakan valid apabila koefisiennya korelasinya  $\geq 0,3$  dengan  $\alpha = 0.05$ .

#### 4.1.4.2. Uji Reabilitas

Menurut Sani dan Mashuri (2010: 250) “Realibilitas menunjukkan pengertian bahwa sesuatu dapat dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpulan data karena instrument tersebut sudah baik. Untuk mengetahui suatu alat ukur itu reliabel dapat diuji dengan menggunakan rumus *Cronbach’s Alpha* sebagai berikut:

**Tabel 4.11**  
**Rekapitulasi Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen Penelitian**

Variabel	Item	R	Sig	Keterangan	$\alpha$	Keterangan
(X1)	X1.1	0,760	0,000	Valid	0,764	Reliabel
	X1.2	0,846	0,000	Valid		
(X2)	X2.1	0,827	0,000	Valid	0,758	Reliable
	X2.2	0,752	0,000	Valid		
(X3)	X3.1	0,897	0,000	Valid	0,769	Reliable
	X3.2	0,916	0,000	Valid		
(X4)	X4.1	0,867	0,000	Valid	0,780	Reliable
	X4.2	0,844	0,000	Valid		
	Z1.1	0,609	0,000	Valid		

(Z1)	Z1.2	0,578	0,000	Valid	0,635	Reliable
	Z1.3	0,624	0,000	Valid		
	Z1.4	0,709	0,000	Valid		
	Z1.5	0,526	0,000	Valid		
	Z1.6	0,601	0,000	Valid		
	Z1.7	0,576	0,000	Valid		
	Z1.8	0,642	0,000	Valid		
(Z2)	Z2.1	0,687	0,000	Valid	0,737	Reliable
	Z2.2	0,671	0,000	Valid		
	Z2.3	0,563	0,000	Valid		
	Z2.4	0,492	0,000	Valid		
	Z2.5	0,583	0,000	Valid		
	Z2.6	0,468	0,000	Valid		
	Z2.7	0,483	0,000	Valid		
	Z2.8	0,478	0,000	Valid		
(Z3)	Z3.1	0,619	0,000	Valid	0,638	Reliable
	Z3.2	0,694	0,000	Valid		
	Z3.3	0,504	0,000	Valid		
	Z3.4	0,576	0,000	Valid		
	Z3.5	0,641	0,000	Valid		
	Z3.6	0,612	0,000	Valid		
	Z3.7	0,780	0,000	Valid		
	Z3.8	0,733	0,000	Valid		
(Y1)	Y1.1	0,878	0,000	Valid	0,798	Reliable
	Y1.2	0,834	0,000	Valid		
(Y2)	Y2.1	0,884	0,000	Valid	0,634	Reliable
	Y2.1	0,837	0,000	Valid		
(Y3)	Y3.1	0,843	0,000	Valid	0,646	Reliable
	Y3.2	0,814	0,000	Valid		
(Y4)	Y4.1	0,870	0,000	Valid	0,659	Reliable
	Y4.2	0,860	0,000	Valid		
(Y5)	Y5.1	793	0,000	Valid	0,663	Reliable
	Y5.2	811	0,000	Valid		

Sumber: data diolah, oktober 2015

Dari pengujian validitas diatas instrument penelitian (kuisiонер) tersebut dengan masing-masing pertanyaan mendapatkan nilai r lebih dari 0,3 sehingga keseluruhan instrument penelitian tersebut dikatakan valid.

Apabila variabel yang diteliti mempunyai *cronbach's alpha* ( $\alpha$ ) > 60% (0,60) maka variabel tersebut dikatakan reliabel, sebaliknya *cronbach's alpha* ( $\alpha$ ) < 60% maka variabel tersebut dikatakan tidak reliabel.

Uji reliabilitas merupakan alat ukur untuk melihat apakah hasil pengukuran dapat konsisten, yaitu apabila alat ukur yang ada dapat diterapkan pada obyek yang sama secara berulang-ulang dan menghasilkan ukuran yang mendekati ukuran sebelumnya. Apabila Alpha Cornbach lebih besar 0,600, maka dikatakan pertanyaan-pertanyaan reliabel. Hasil uji reliabilitas yang disajikan dalam tabel di atas dinyatakan reliabel karena nilai *Cronbach Alpha* variabel budaya organisasi, motivasi dan kinerja karyawan lebih besar dari 0,600.

#### 4.1.5. Pengaruh Budaya Organisasi (X) terhadap Motivasi (Z)

##### 4.1.5.1. Analisis Jalur

Tujuan penggunaan analisis jalur dalam penelitian ini untuk membuktikan hipotesis mengenai pengaruh variabel budaya organisasi terhadap variabel motivasi. Perhitungan statistik dalam analisis jalur menggunakan analisis regresi yang digunakan sebagai alat dalam penelitian ini dan dibantu dengan program SPSS *for Windows* versi 16.0. Hasil pengolahan data dengan menggunakan program SPSS adalah sebagai berikut:

**Table 4.12**  
**Hasil Analisis Regresi Budaya Organisasi terhadap Motivasi**

	Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	Ket
		B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	38.134	6.814		5,596	0,000	

	Budaya organisasi (X)	1,766	0,200	0,680	8,837	0,000	Sign.
n	: 93						
R Square	: 0,462						
F <sub>hitung</sub>	: 78,085						
Sig. F <sub>hitung</sub>	: 0,000						

Sumber: data diolah, oktober 2015

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui persamaan analisis jalur yang diperoleh variabel motivasi yaitu sebagai berikut:  $Z = 38,134 + 0,680X$

Koefisien regresi variabel budaya organisasi mempunyai arah positif dalam pengaruhnya terhadap motivasi. Jika nilai koefisien analisis jalur variabel budaya organisasi dinaikkan satu satuan, maka motivasi karyawan di perusahaan Wira Bhumi Sejati Surabaya akan terjadi kenaikan sebesar 0,680 kali.

#### 4.1.5.2. Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi ini digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel budaya organisasi terhadap variabel motivasi. Koefisien determinasi ditentukan dengan nilai *R square*. Besarnya *R square* ( $r^2$ ) adalah 0,462 atau 46,2%. Menunjukkan bahwa variabel independent yaitu budaya organisasi (X) terhadap variabel dependent yaitu motivasi (Z) sebesar 46,2% sedangkan sisanya sebesar 53,8% dijelaskan oleh variabel lain di luar variabel yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

#### 4.1.5.3. Uji T (Pengujian Hipotesis Secara Parsial)

Untuk menguji secara parsial digunakan uji t yaitu untuk menguji secara individu variabel bebas terhadap variabel terikat. Dalam hal ini adapun kriterianya yaitu apabila  $t_{hitung} > t_{tabel}$  maka ada pengaruh antara variabel independent dan

dependent dan sebaliknya. Sedangkan untuk signifikansi, jika  $t < 0,05$  maka adanya pengaruh antara variabel independent dan dependent dan demikian sebaliknya.

#### 4.1.6. Pengaruh Budaya Organisasi (X) dan Motivasi (Z) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

##### 4.1.6.1. Analisis Jalur

Analisis jalur digunakan dalam penelitian ini untuk membuktikan hipotesis mengenai pengaruh variabel independen (budaya organisasi dan motivasi) terhadap variabel dependent (kinerja karyawan)

**Tabel 4.13**  
**Hasil analisis Regresi Budaya Organisasi dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan**

	Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	Ket
		B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	8.110	3.414		2.376	0,020	
	Budaya organisasi (X)	0.385	0,118	0.324	3.270	0.002	Sign.
	Motivasi (Z)	0.211	0,045	0,045	4.664	0.000	Sign.
n		: 93					
R Square		: 0.532					
F hitung		: 49,402					
Sig. F hitung		: 0.000					

Sumber: data diolah, oktober 2015

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui persamaan analisis jalur yang diperoleh variabel kinerja karyawan yaitu sebagai berikut:  $Y = 8.110 + 0.324X + 0,045Z$

Koefisien regresi variabel budaya organisasi dan motivasi mempunyai arah positif dalam pengaruhnya terhadap kinerja. Jika nilai koefisien analisis jalur variabel X dan Z dinaikkan satu satuan, maka budaya organisasi karyawan di perusahaan wira Bhumi sejati Surabaya naik sebesar 0.324 (X) dan motivasi 0.045 (Z).

#### 4.1.6.2. Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi ini digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel budaya organisasi dan motivasi terhadap variabel kinerja karyawan. Koefisien determinasi ditentukan dengan nilai *R square* pada tabel 4.13. Besarnya *R square* ( $R^2$ ) adalah 0,532 atau 53,2%. Menunjukkan bahwa variabel independent yaitu budaya organisasi (X) dan motivasi (Z) terhadap variabel dependent yaitu kinerja karyawan (Y) sebesar 53,2% sedangkan sisanya sebesar 46,8% dijelaskan oleh variabel lain di luar variabel yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

#### 4.1.6.3. Uji F (Pengujian Hipotesis secara Simultan)

Uji hipotesis secara simultan (uji F). Dalam hal ini adapun kriterianya yaitu apabila  $F_{hitung} > F_{tabel}$  maka ada pengaruh antara variabel independent dan dependent dan demikian sebaliknya. Sedangkan untuk signifikansi, jika  $sig F < 5\%$  maka adanya pengaruh antara variabel independent dan dependent dan demikian sebaliknya. Dari hasil perhitungan didapatkan nilai  $F_{hitung}$  sebesar 78,085 (signifikansi  $F = 0,000$ ). Jadi  $F_{hitung} > F_{tabel}$  ( $78,085 > 3,32$ ) atau  $sig F < 5\%$  ( $0,000 < 0,05$ ). Berdasarkan hasil tersebut artinya bahwa budaya organisasi (X) dan

motivasi (Z) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y). dalam hal ini bentuk hubungannya searah (positif) yang berarti bahwa jika variabel budaya organisasi dan motivasi meningkat maka kinerja karyawan akan meningkat.

#### 4.1.6.4. Uji T (Pengujian Hipotesis Secara Parsial)

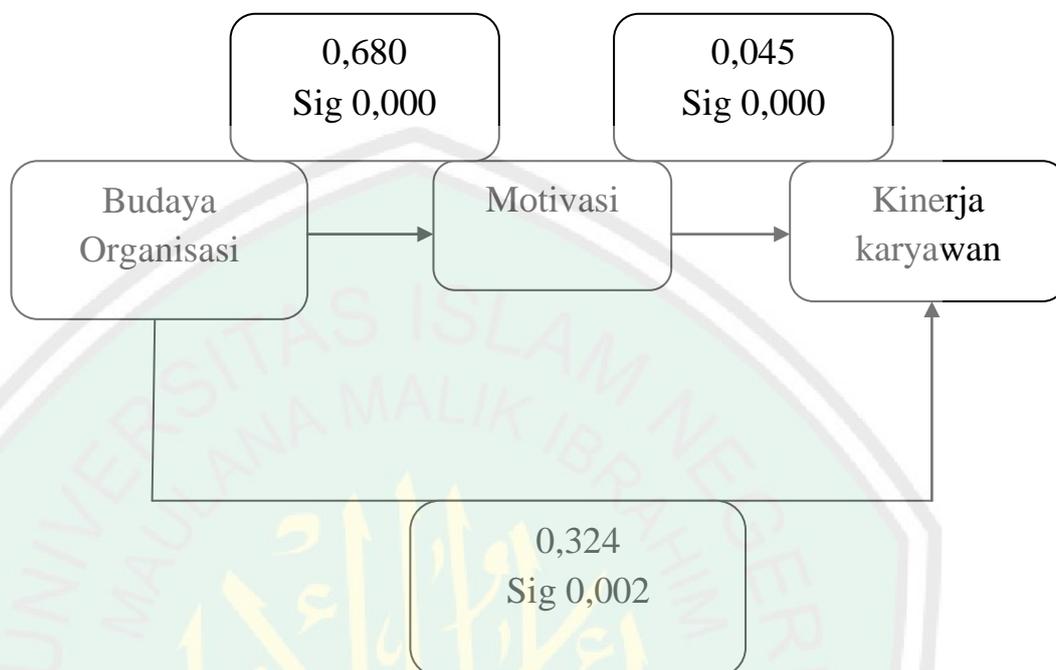
Untuk menguji secara parsial digunakan uji t yaitu untuk menguji secara parsial variabel bebas terhadap variabel terikat. Dalam hal ini adapun kriterianya yaitu apabila  $t_{hitung} > t_{tabel}$  maka ada pengaruh antara variabel independent dan dependent dan sebaliknya. Sedangkan untuk signifikansi, jika  $t < 0,05$  maka adanya pengaruh antara variabel independent dan dependent dan demikian sebaliknya. hasil perhitungan dijelaskan sebagai berikut:

1. Uji t terhadap variabel budaya organisasi (X) didapatkan  $t_{hitung}$  sebesar 3,270 dengan signifikansi t sebesar 0,002. Karena  $t_{hitung} > t_{tabel}$  ( $3,270 > 2,042$ ) atau signifikansi  $t < 0,05$  ( $0,002 < 0,05$ ), maka secara parsial variabel budaya organisasi (X) berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja (Y).
2. Uji t terhadap variabel motivasi (Z) didapatkan  $t_{hitung}$  sebesar 4,664 dengan signifikansi t 0,000. Karena  $t_{hitung} > t_{tabel}$  ( $4,664 > 2,042$ ) atau signifikansi  $t < 0,05$  ( $0,000 < 0,05$ ), maka secara parsial variabel motivasi (Z) berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja karyawan (Y).

#### 4.1.7. Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung

Hasil analisis jalur dijelaskan dalam gambar diagram jalur dibawah ini:

**Gambar 4.1**  
**Gambar diagram jalur**



Hasil analisis jalur menunjukkan bahwa ada pengaruh signifikan antara variabel budaya organisasi terhadap kinerja karyawan secara langsung dan juga ada pengaruh secara langsung antara variabel budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui variabel motivasi. Besarnya pengaruh langsung sebesar 3,270. Sedangkan besarnya pengaruh tidak langsung  $(8,837) \times 0,000 = 0,000$ . Dan untuk besarnya pengaruh total  $3,270 + (8,837 \times 0,000) = 3,270$ .

## 4.2.Pembahasan

### 4.2.1. Pengaruh Budaya Organisasi (X) terhadap Motivasi (Z)

Dari hasil pengujian *path* analisis, diperoleh hasil koefisien determinasi sebesar 0,462 ini menunjukkan budaya organisasi berpengaruh terhadap motivasi sebesar 46,2. Hasil ini diperjelas dari uji T secara parsial dengan taraf signifikansi

5% diperoleh nilai sebesar 8,837 dengan signifikansi 0,000. menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi.

Dari kuesioner pernyataan “pekerjaan yang saya terima saya tanggapi dengan baik” sebanyak 71% menjawab setuju, artinya bahwa setiap karyawan menyadari atas tanggung jawab semua pekerjaannya. Karena mayoritas karyawan lulusan smp dan rata-rata berumur 30-39 tahun, akan tetapi karena karyawan memiliki budaya organisasi yang kuat sehingga meningkatkan motivasi karyawan untuk bertanggung jawab atas pekerjaan tersebut.

Penerapan budaya organisasi dan motivasi yang dilakukan perusahaan wira bhumi sejati surabaya sudah efektif dan efisien, dilihat dari pertanyaan “saya selalu membuat rencana untuk mencapai keberhasilan” sebanyak 77%. Karyawan perusahaan wira bhumi sejati surabaya telah melaksanakan pekerjaannya sesuai wewenangnya dan karyawan telah merasa nyaman dalam bekerja sesuai kemampuan serta jabatan. Karyawan juga bisa membuat rencana untuk mencapai tujuan perusahaan secara kelompok serta mampu mempertanggung jawabkan pekerjaannya kepada pimpinannya.

Hasil penelitian ini didukung oleh Latuny Yonavia (2010) dan oleh Prihayanto Susandi (2012), berdasarkan hasil penelitian variabel budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi artinya H1 diterima H0 ditolak.

Dalam hal ini perusahaan mampu mengelola budaya organisasi yang baik bagi karyawan dan memperhatikan setiap karyawan. Sehingga dalam hal ini apabila budaya organisasi semakin besar maka berpengaruh terhadap motivasi.

Sesungguhnya masalah Allah SWT menyukai hambanya nya yang mampu membangun sebuah organisasi yang kokoh, membangun organisasi yang kokoh tentunya memiliki pondasi yang kuat agar tidak tergerus oleh jaman. Pondasi inilah menjadi visi-misi perusahaan untuk terus mengembangkan organisasi menjadi organisasi yang memiliki budaya yang baik dan mampu bertahan mengikuti zaman. Seperti di jelaskan dalam firman Allah QS. As-Saf ayat 4:

إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الَّذِينَ يُقَاتِلُونَ فِي سَبِيلِهِ صَفًّا كَانَتْهُمْ بُنْيَانٌ مَرصُوضٌ



*Artinya: “Sesungguhnya Allah menyukai orang yang berperang di jalan-Nya dalam barisan yang teratur seakan-akan mereka seperti suatu bangunan yang tersusun kokoh.”*

Menurut Mardani (2011,89) dari ayat diatas, dapat di artikan sesungguhnya Allah SWT menyukai hamba yang memiliki iman yang kuat dan kokoh dalam mensyiarkan agama islam. Seperti halnya dalam organisasi, jika organisasi tersebut kokoh maka tidak mungkin jika organisasi tersebut akan tetap bertahan tak tergerus oleh perkembangan zaman.

#### **4.2.2. Pengaruh Budaya Organisasi (X) Terhadap Kinerja Karyawan (Y)**

Dari Hasil pengujian path analisis, diperoleh hasil koefisien determinasi sebesar 0,532 ini menunjukkan budaya organisasi dan motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan sebesar 53,2 dapat diartikan bahwa koefisien analisis jalur variabel budaya organisais dan variabel motivasi memberikan arahan positif terhadap variabel kinerja karyawan. Hasil ini diperjelas dari Untuk uji F secara

simultan menunjuk bahwa budaya organisasi (X) dan motivasi (Z) bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y).

Dari kuesioner pernyataan “pekerjaan yang saya terima saya tanggap dengan baik” sebanyak 71% menjawab setuju, artinya bahwa setiap pekerjaan yang diterima oleh karyawan dari perusahaan selalu dipertanggung jawabkan, dan karena perusahaan memiliki budaya organisasi yang kuat sehingga bisa meningkatkan kinerja karyawan.

Penerapan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan yang dilakukan perusahaan wira bhumi sejati surabaya sudah baik dilihat dari pertanyaan “saya mampu bekerjasama dengan orang lain dan sikap dan sikap konstruktif dalam tim” sebanyak 85%. Karyawan perusahaan wira bhumi sejati surabaya mampu melakukan pekerjaan secara bersama dengan kelompok maupun secara individu dan melaksanakan pekerjaan sesuai keinginan dari pimpinan.

Hasil penelitian ini didukung oleh Sulaiman (2010), Pratama Yoga (2012), Pratiwi Riska (2012), dan Dalimunthe Halim Asfar (2009), akan tetapi bertentangan dengan penelitian Kurniawan Muhammad Rizki Nur (2011). berpengaruh signifikan terhadap motivasi artinya H1 diterima H0 ditolak, dalam hal ini perusahaan mampu mengelola budaya organisasi dengan baik sehingga bisa meningkatkan kinerja karyawan yang lebih tinggi.

Dalam pandangan ajaran Islam, segala sesuatu harus dilakukan secara rapi, benar, tertib, dan teratur. Proses-prosesnya harus diikuti dengan baik. Sesuatu tidak boleh dilakukan secara asal-asalan. Hal ini merupakan prinsip utama dalam

ajaran Islam. Rasulullah saw bersabda dalam sebuah hadits yang diriwayatkan Imam Thabrani :

*“Sesungguhnya Allah sangat mencintai orang yang jika melakukan sesuatu pekerjaan, dilakukan secara Itqan (tepat, terarah, jelas dan tuntas).” (HR Thabarani).*

Menurut Mardani (2011,109) Sebenarnya, manajemen dalam arti mengatur segala sesuatu agar dilakukan dengan baik, tepat, dan tuntas merupakan hal yang disyariatkan dalam ajaran Islam.

#### **4.2.3. Pengaruh Motivasi (Z) Terhadap Kinerja Karyawan (Y)**

Berdasarkan hasil penelitian dilapangan dan hasil pengujian analisis jalur motivasi terhadap kinerja karyawan menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan, ini artinya bahwa semakin tinggi motivasi yang dimiliki oleh karyawan perusahaan Wira Bhumi Sejati Surabaya kinerja karyawan semakin meningkat. Hal ini karyawan merasakan motivasi yang di berikan perusahaan sangat membantu untuk melaksanakan tugas-tugas dan tanggung jawab yang diberikan oleh perusahaan.

Penerapan motivasi terhadap kinerja karyawan yang dilakukan perusahaan wira bhumi sejati surabaya sudah baik dilihat dari pertanyaan “saya tidak bosan melakukan sesuatu upaya yang lain bila gagal meraih sukses” sebanyak 78%. Karyawan perusahaan wira bhumi sejati surabaya tidak pernah putus asa atau bosan dalam mengerjakan pekerjaan yang diberikan oleh pimpinan agar bisa mendapatkan jabatan yang lebih baik lagi.

Dalam hal ini budaya organisasi berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui motivasi. Kinerja karyawan meningkat karena adanya motivasi didalam budaya organisasi perusahaan wira bhumi sejati Surabaya.

Meningkatkan kinerja dalam pekerjaan merupakan salah satu bentuk pertanggung jawaban pihak karyawan terhadap perusahaan. Seperti dalam firman Allah QS. At Tawbah ayat 105 :

وَقُلْ أَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ  
عَلِيمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ ﴿١٠٥﴾

*Artinya : Dan Katakanlah: "Bekerjalah kamu, maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) Yang Mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan.*

Menurut Mardani (2011,70) ayat tersebut Allah SWT mewajibkan manusia untuk bekerja keras dan yakin bahwa Allah mengatahui apa yang kita lakukan. Rezeki Allah berasal dari langit dan bumi. Seperti halnya dalam dunia kerja, karyawan dituntut untuk memberikan kinerja terbaik bagi perusahaan.

#### **4.2.4. Pengaruh Budaya Organisasi secara tidak langsung terhadap Kinerja Karyawan melalui Variabel Motivasi**

Dari hasil penelitian yang sudah dilakukan menunjukkan bahwa adanya pengaruh antara variabel budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, karena wira bhumi sejati Surabaya telah mengelola budaya organisasi dengan baik, diantaranya dari disiplin yang telah diterapkan oleh perusahaan dan keamanan

yang aman. Sehingga semakin aman tempat kerja semakin meningkat kinerja karyawan.

Sedangkan untuk pengaruh budaya organisasi secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui motivasi menunjukkan bahwa meskipun adanya budaya organisasi tetapi ditunjang dengan motivasi yang tinggi maka kinerja karyawan akan maksimal dalam bekerja.

Dalam memenuhi kebutuhan hidup kita harus bekerja keras, menjalani pekerjaan dengan hati yang ikhlas dan tanpa rasa minder walaupun pekerjaan itu diremehkan oleh orang lain. Jika mau bekerja Allah berjanji akan mencukupkan kebutuhan kita. Meminta-minta merupakan perbuatan yang di benci dalam islam oleh karena itu kita dilarang untuk melakukannya. Rasulullah saw bersabda dalam sebuah hadits yang diriwayatkan Ibnu Asakir:

*“Bekerjalah untuk kepentingan duniamu seolah-olah engkau hidup selamanya; dan bekerjalah untuk kepentingan akhiratmu seolah-olah engkau akan mati esok”.* (H.R Ibnu Asakir)

Menurut Mardani (2011,125) dalam mengerjakan sesuatu kita harus bersungguh sungguh melakukannya agar hasilnya baik. Namun disaat beribadah kepada allah kita harus dengan setulus hati beribadah kepada-nya seakan akan kita tidak akan pernah hidup lagi (mati besok).

Manusia adalah makhluk Tuhan paling sempurna yang diciptakan oleh Allah SWT, dengan segala akal dan pikirannya, manusia harus berusaha mencari solusi hidup yaitu dengan bekerja keras mengharapkan ridho Allah SWT. Dengan bekerja kita akan mendapatkan balasan yang akan kita terima, apabila seseorang memposisikan pekerjaannya dalam dua konteks, yaitu kebaikan dunia dan

kebaikan akhirat, maka hal itu disebut rizeki dan berkah dan hasil pekerjaan yang baik adalah yang dikerjakan dengan penuh tanggung jawab dan sesuai dengan ajaran-ajaran Rasulullah SAW.



## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **5.1. Kesimpulan**

Setelah dilakukan penelitian dan analisis data yang diperoleh dari perusahaan Wira Bhumi Sejati Surabaya, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Budaya organisasi dan motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan secara langsung

Besarnya pengaruh langsung variabel budaya terhadap kinerja karyawan arahnya positif. Untuk uji T menunjukkan budaya organisasi berpengaruh secara langsung terhadap variabel kinerja karyawan. Hal ini dikarenakan para karyawan disiplin dan mampu mencapai kinerja yang diinginkan perusahaan, serta bertanggung jawab dalam pekerjaannya, karyawan Wira Bhumi Sejati melaksanakan tugas dengan baik dan giat dalam bekerja sehingga kinerja karyawan meningkat.

2. Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan secara tidak langsung melalui motivasi sebagai variabel intervening

Besarnya pengaruh tidak langsung variabel budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui variabel motivasi arahnya positif. Untuk uji T menunjukkan budaya organisasi berpengaruh signifikan secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui variabel motivasi. Hal ini dapat dilihat dari jawaban kuesioner yang menyatakan bahwa karyawan

perusahaan Wira Bhumi Sejati Surabaya tidak pernah putus asa atau bosan dalam mengerjakan pekerjaan yang diberikan oleh pimpinan agar bisa mendapatkan jabatan yang lebih tinggi.

## 5.2. Saran

Implikasi saran yang dapat disampaikan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

### 1. Pihak perusahaan Wira Bhumi Sejati Surabaya

Untuk perusahaan Wira Bhumi Sejati agar karyawan bisa lebih baik lagi dalam bekerja diharapkan untuk lebih mengembangkan budaya organisasinya dan motivasi agar lebih baik lagi supaya karyawan bisa lebih maksimal dalam bekerja, keamanan juga tetap dijaga karena pekerjaan lapangan sangatlah bahaya dan berat.

### 2. Karyawan perusahaan Wira Bhumi Sejati

Untuk karyawan perusahaan Wira Bhumi Sejati agar lebih baik dalam bekerja dan memaksimalkan tanggung jawab yang telah dibebankan oleh perusahaan dan lebih termotivasi lagi dalam bekerja.

### 3. Pihak Akademisi

Bagi para akademisi hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan untuk pengembangan literatur manajemen sumber daya manusia.

Disamping itu, hasil penelitian ini masih banyak kekurangan dan keterbatasan. sehingga diharapkan dapat mendorong adanya penelitian lain khususnya pada budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui

motivasi sebagai variabel mediasi. Dan hendaknya bisa menambah variabel lain atau ditempat yang berbeda.



## DAFTAR PUSTAKA

- Anwar. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Perusahaan cetakan pertama, penerbit PT. Remaja Rsodakarya. Bandung
- Arikunto, Suharsimi (1998), *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, PT. Rineka Cipta, Jakarta
- Cascio (2006). *Managing Human Resources, Produktivity, Quality of Work life*. MC GROW HILL
- Cooper, Donald dan Schindler, Pamela. (2006). *Metode Riset Bisnis Volume 2*. Jakarta : Grafindo.
- Daft, R.L. 2000. *Management*. alih bahasa Emil Salim, Tinjung Desi Nursanti dan Maryanmi Hermanto, Edisi 5, 2002, Penerbit Erlangga, Jakarta
- Dharman, Agus. 2001. *Manajemen Supervisi*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Diana, Ilfi. 2012. *Hadist-Hadist Ekonomi. EdisiKetiga*. Malang: UIN Press.
- Fuad, Mas'ud. 2004. *Survei Diagnosis organisasional: Konsep & Aplikasi*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gay, L.R. dan Diehl, P.L. (1992), *Research Methods for Business and Management*, MacMillan Publishing Company, New York.
- Gibson, James, L. 1997. *Organisasi dan Manajemen*. Jakarta: Erlangga
- Gottschalk, Louis. (1986). *Mengerti Sejarah* (terjemahan Nugroho Notosusanto). Jakarta: UI-Press.
- Ivancevick. Dkk. 2007. *Organizational Behavior And Management Seventh Edition*. Jakarta: Erlangga.
- John H. Robert L. 2005. *Manajemen Sumber daya Manusia. EdisiKedua*. Jakarta: Salemba Empat.
- Koentjaraningrat, 1974, *Kebudayaan Mentalitas dan Pembangunan*, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Kusdi. 2011. *Budaya Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Luthans, Fred. 2006. *Perilaku Organisasi*. Edisi Sepuluh. Yogyakarta: Andi Publisher.
- Mangkunegara, DR. A.A. Anwar Prabu. 2005. *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung: Penerbit Refika Aditama.

- Mankunegara, Anwar Prabu. 2006. *Perencanaan dan Pengembangan SDM*. Bandung: PT Refika Aditama.
- Mardani. 2011. *Ayat-Ayat dan Hadist Ekonomi Syariah*, Jakarta: Rajawali Press.
- Mas'ud, Fuad. 2004. *Survei Diagnosis Organisasional Konsep & Aplikasi*. Semarang: Penerbit Universitas Diponegoro.
- Masrukhin dan Waridin. 2006. Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Budaya Organisasi dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai, *Jurnal Ekonomi & Bisnis*, Vol. 7, No. 2
- Meldona.2009. *Manajemen Sumber Daya manusia; Prespektif Integratif*. Malang: UIN-Malang Press.
- Mink. (1993). *Seri Manajemen Sumber Daya Manusia (Kinerja/Performance)*. Jakarta: PT Elik Media Koputindo.
- Mohyi, Ach. 1999. *Teori dan Perilaku Organisasi*. Malang: UMM Press.
- Mohyi.1999. *Teori & Prilaku Organisasi*. Trioningsih-Ratih Juliati (ed) UMM: Malang.
- Munir. Djalaluddin. *Ekonomi Islam: Doktrin Reformasi Ekonomi Dalam Al-Qur'an*. Malang: UIN Press.
- Muslih, Maruzi, 1995. *Koleksi Hadist Sikap dan Pribadi Muslim*. Jakarta: Pustaka Amani.
- Nimran, Umar. 2004. *Perilaku Organisasi*. Cetakan Ketiga. Surabaya: CV. Citra Media.
- Notoatmodjo, S. 2010. *Metodologi Penelitian Kesehatan*. Jakarta:Rineka Cipta
- Panggabean, Mutiara S. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Prawironegoro, Darsono. 2006. *Budaya Organisasi*. Jakarta Timur: Diadit Media.
- Ranupandojo, Heidjrachman. 1996. *Dasar-Dasar Manajemen*. Yogyakarta:UPP-AMP YKPN
- Riva'i. Veithzal. 2006. *Performance Appraisal*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Rivai, Veithzal. dan Mulyadi, Deddy. (2012), *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Edisi Ketiga. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Robbin, Stephen P dan Coulter, Marry.1999. *Manajemen Edisi Ke-6*. Prenhallindo. Jakarta.

- Robbins, 1996. *Perilaku Organisasi, Konsep, Kontroversi dan Aplikasi*. Alih Bahasa : Hadyana Pujaatmaka. Edisi Keenam. Penerbit PT.Bhuana Ilmu Populer, Jakarta.
- Robbins, S.P .2001. *Psikologi Organisasi*, Edisi ke-8. Jakarta: Prenhallindo.
- Robbins, Stephen P. dan Timothy A. Judge. 2008.*Perilaku Organisasi* Edisi ke-12, Jakarta: Salemba Empat.
- Robbins. 2002, *Prinsip-prinsip Perilaku Organisasi*. Edisi kelima, Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Robbins. Coulter. 2010. *Manajemen. Edisi Kesepuluh*. Jakarta: Erlangga.
- Robbins. P.S .2002, *Prinsip-prinsip Perilaku Organisasi*. Edisi kelima, Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Sani, Achmad. Maharani, Vivin. 2013. *Metodologi Penelitian Manajemen Sumber Daya Manusia : Teori, Kuesioner, dan Analisis Data*. Malang: Uin Press.
- Sevilla, Consuelo et, Al. 1993. *Pengantar Metode Penelitian*. Jakarta : Universitas Indonesia Press.
- Sihotang, A. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Pradnya Paramita.
- Siswanto dan Sucipto, 2008. *Teori & Perilaku Organisasi Sebuah Tinjauan Integratif*. Malang: UIN-Malang Press.
- Soekidjan. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara
- Sopiah, 2008. *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Andi
- Sugiyono. 2012. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&B*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. 2010. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sulistiyani, Ambar Teguh & Rosidah. 2003. *Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu
- Sumarsono, Sonny. 2004. *Metode Riset Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu
- Sunarto, 2003. *Perilaku Organisasi*. Amus. Jakarta
- Supriyanto dan Masyuri. 2010. *Metodologi Riset Manajemen Sumberdaya Manusia*. Malang: UIN-Malang Press.
- Supriyanto, Sany. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Malang: UM Press.

Sutopo, H.B., (2006), *Metodologi Penelitian Kualitatif: Dasar Teori dan Terapannya Dalam Penelitian*, Pusat Penelitian Universitas Sebelas Maret, Surakarta.

Suyadi, Prawirosentono. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia Kebijakan Kinerja Karyawan*". Yogyakarta:BPFE.

Tika.Pabundu.2010. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Jakarta: PT. BumiAksara.

Wirawan. 2009. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.



## BIODATA PENELITI

Nama : Bunga Nurrohma  
TTL : Tulungagung, 20 April 1992  
Fakultas / Jurusan : Ekonomi / Manajemen (SDM)  
NIM : 13510104  
Jenis Kelamin : Perempuan  
Alamat Rumah : Jl. Prenggo no 43 Dsn. Ngingas Ds. Campurdarat  
Tulungagung  
Telpon / HP : 085736702102  
Email : [bunganurrohma20@gmail.com](mailto:bunganurrohma20@gmail.com)

### Riwayat Pendidikan

No	Jenjang Pendidikan	Tahun Lulus
1	TK Campurdarat	1997
2	SDN 004 Campurdarat	2003
3	SMPN 02 Campurdarat	2007
4	MAN 1 Tulungagung	2010
5	Program Diploma III Perbankan Syariah Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang	2013
6	Strata I Jurusan Manajemen Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang	2015