

# **BISMA**

## **JURNAL BISNIS DAN MANAJEMEN**

Jurnal Bisnis dan Manajemen (BISMA) adalah jurnal yang diterbitkan oleh Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Surabaya (Unesa) dan diterbitkan 2 (dua) kali dalam setahun. Jurnal ini diharapkan sebagai wahana komunikasi dan media bagi para akademisi dan praktisi dalam menuangkan ide-ide dalam bentuk kajian, pengamatan, pengalaman praktis, dan hasil penelitian empiris, di bidang bisnis dan manajemen

### **SUSUNAN REDAKSI**

Penanggung Jawab	: Dra. Jun Surjanti, SE, M.Si
Ketua Penyunting	: Putu Herry Sunarya, SE, MM
Wakil Ketua Penyunting	: Dwiarko Nugrohoseno, S.Psi. MM
Penyunting Pelaksana	: Dr. Dewi Tri Wijayanti, M.Si Dr. Sri Setyo Iriani, SE., M.Si Dr. Andre Dwijanto Witjaksono, ST, M.Si Dra. Anik Lestari Andjarwati, MM Nadia Aandimitra, SE, M.SM Musdholifah, SE, M.Si
Mitra Bestari	: Prof. Dr. Djumilah Zein (Unibraw) Prof. Dr. H. Retig Adnyana, M.Si (Unesa) Prof. Dr. Muslich Anshori(Unair) Dr. Rer. pol. Debby Ratna Daniel, Ak (Unair) Dr. Muafi, SE, M.Si (UPN Yogyakarta) Budiono, SE, M.Si (ISEI)
Administrasi dan Sirkulasi	: Widyastuti, S.Si, M.Si Nindria Untarini SE, M.Si Yessy Artanti, SE, M.Si

Alamat Redaksi:  
**JURUSAN MANAJEMEN FE UNESA**  
Kampus Ketintang Surabaya, 60231  
Telp. (031) 8299945, 8280009 PS.107 Fax. 8299946  
Email : unindria@yahoo.com

**B I S M A**  
**Jurnal Bisnis dan Manajemen**  
**Vol. 2, No. 2, Februari 2010**

**DAFTAR ISI**

1. Pengaruh *Partner Characteristics* Terhadap *Relationship Capital* : Studi Empiris Pasca Penggabungan Perusahaan  
**Muafi** **93-99**
2. Efektivitas Strategi *Hedging* Menggunakan Kontrak Indeks LQ45 *Futures* dalam Meminimalisasi Risiko Sistematis Portofolio  
**Nadia Asandimitra Haryono & M. Riadhos Solichin** **100-106**
3. Pengaruh Pengelolaan Kualitas Layanan Melalui Program Pertamina Way Terhadap Kepuasan Konsumen dan Dampaknya Pada Citra SPBU Pertamina (Studi Pada SPBU Pasti Pas di Surabaya)  
**Sri Setyo Iriani & Puguh Yulianto** **107-120**
4. Pengaruh Stres Kerja dan Pemberdayaan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawati Call Center di PT “X” Surabaya  
**Mei Rahmi Wuri W & Dwiarko Nugrohoseno** **121-127**
5. Pengaruh Harga dan Persepsi Atribut Produk Terhadap Keputusan Pembelian Sepatu Converse (Studi Kasus di Darmo Trade Center Surabaya)  
**Putu Herry Sunarya & Septa Dian Megasari** **128-138**
6. Hubungan Program Pendidikan dan Pelatihan dengan Kinerja Karyawan Administrasi Pada Universitas Tribhuwana Tungadewi Malang  
**Gunawan Eko Nurtjahjono** **139-149**
7. Pengaruh Ketidakpastian Lingkungan dan Karakteristik Informasi Akuntansi Manajemen Terhadap Kinerja Manajerial (Studi Pada Perusahaan BUMN di Jawa Timur)  
**Reni Dwijayanti & Heri widodo** **150-158**
8. Budaya Organisasi dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan  
**Laksmi Kusumawardani** **159-166**
9. Manajemen E-Government dalam Rangka *Capacity Building* Birokrasi di Indonesia  
**Chazienul Ulum** **167-172**

# BUDAYA ORGANISASI DALAM MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN

LAKSMI KUSUMAWARDANI<sup>1</sup>

Fakultas Ekonomi Universitas Narotama Surabaya

## Abstract

*The study is intended to measure the associative type of organizational culture on the performance of employees in Auto 2000 Surabaya. Indicators of organizational culture in this research referred to innovation, integration, leadership behavior, stability and orientation details. Collecting data using a questionnaire to 50 employee of Auto 200 Surabaya. To analyze the data in this research using multiple linear regression. That form of analysis is to determine the level of influence and cultural organizations contributions to job performance in that organizations*

**Keywords :** organization culture, job performance.

## PENDAHULUAN

Kinerja sebuah organisasi atau institusi tidak dapat dipisahkan dengan kualitas sumber daya manusia yang dimiliki. Karyawan atau sumber daya manusia merupakan aset yang terunggul bagi sebuah organisasi. Berbeda dengan faktor atau aset yang bukan manusia (seperti sarana dan prasarana pendukung aktivitas organisasi), sumber daya manusia merupakan aset yang unik dan istimewa karena aset ini tidak dapat dipisahkan dari aspek manusia dan kemanusiaan. Di samping itu sumber daya manusia juga memiliki kepribadian yang aktif, banyak menggunakan intuisi, dinamis, bahkan sensitif dan sekaligus sebagai pengelola dan atau pengguna sarana dan pra sarana yang dimiliki oleh organisasi tersebut, yaitu teknologi dan biaya untuk menghasilkan *output* tertentu.

Di perusahaan – perusahaan besar yang memiliki jumlah karyawan yang besar, pengelolaan sumber daya manusia bukanlah pekerjaan mudah. Perbedaan jenis pekerjaan, tingkat jabatan atau posisi, latar belakang pendidikan, status keluarga, dan perbedaan status sosial lainnya akan melandasi perbedaan dalam mengelola karyawan. Informasi tentang faktor – faktor yang melandasi kerja karyawan sangat dibutuhkan perusahaan, tidak hanya untuk menghindari kesalahan membuat keputusan SDM yang tidak efektif, namun juga sebagai sarana mendayagunakan karyawan, sehingga mampu meningkatkan produktivitas karyawan. Jika seluruh karyawan memiliki produktivitas tinggi, kinerja perusahaan secara keseluruhan menjadi lebih baik.

Perumusan masalah yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah budaya organisasi yang diindikatori oleh inovasi, integrasi, perilaku

kepemimpinan, stabilitas, orientasi detail dan orientasi hasil berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan Auto 2000 Surabaya?

2. Apakah budaya organisasi yang diindikatori oleh inovasi, integrasi, perilaku kepemimpinan, stabilitas, orientasi detail dan orientasi hasil berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan Auto 2000 Surabaya?

Adapun tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi yang diindikatori oleh inovasi, integrasi, perilaku kepemimpinan, stabilitas, orientasi detail dan orientasi hasil berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan Auto 2000 Surabaya.
2. Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi yang diindikatori oleh inovasi, integrasi, perilaku kepemimpinan, stabilitas, orientasi detail dan orientasi hasil berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan Auto 2000 Surabaya.

## Definisi Budaya Organisasi

Menurut Mangkunegara (2005, h.113) budaya organisasi adalah seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal.

Robbins (1996, h.289) mendefinisikan budaya organisasi sebagai suatu sistem pengertian bersama yang dipegang oleh anggota-anggotanya, yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya. Druicker dan Owens dalam Tika (2006, h.4) juga mendefinisikan bahwa budaya organisasi adalah pokok penyelesaian

<sup>1</sup> Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Narotama Surabaya

masalah-masalah eksternal dan internal yang pelaksanaannya dilakukan secara konsisten oleh suatu kelompok yang kemudian mewariskan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang tepat untuk memahami, memikirkan, dan merasakan terhadap masalah-masalah.

Dari uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan serangkaian nilai, norma yang berlaku dalam suatu organisasi dan menjadi pedoman perilaku bagi seluruh anggotanya.

Beberapa karakteristik budaya yang perlu diperhatikan:

1. *Learned Behaviour*  
Kebudayaan mencerminkan **perilaku yang dipelajari** yang ditularkan dari satu anggota masyarakat ke yang lain, seperti ketika orangtua mengajarkan tata cara di meja makan kepada anak-anaknya
2. *Interrelated*  
Unsur-unsur kebudayaan **saling terkait**, misalnya, masyarakat Jepang (bersifat hierarkis dan berorientasi pada kelompok) biasanya menekankan keharmonisan dan kesetiaan bekerja dengan cara tidak atau jarang berpindah-pindah tempat kerja
3. *Adaptive*  
Kebudayaan **sanggup menyesuaikan diri**, artinya kebudayaan berubah sesuai dengan kekuatan-kekuatan eksternal yang mempengaruhi masyarakat tersebut.
4. *Shared*  
Kebudayaan **dimiliki bersama** oleh anggota-anggota masyarakat dan tentu saja menentukan keanggotaan masyarakat itu. Orang-orang yang memiliki kebudayaan yang sama adalah anggota suatu masyarakat. Sebaliknya, orang-orang yang tidak memilikinya berada di luar batas-batas masyarakat itu.

#### *Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Budaya*

1. *Struktur Sosial*  
Adalah semua kerangka yang menentukan peran individu-individu dalam masyarakat, stratifikasi masyarakat, dan mobilitas individu dalam masyarakat tersebut.
  - a. Peran individu dalam masyarakat  
Ada perbedaan dalam cara mendefinisikan keluarga dan seberapa penting peran individu yang diberikan dalam kelompok. Peran keluarga dalam bisnis, Peran individu dalam masyarakat,
  - b. Stratifikasi social Adalah bagaimana masyarakat mengelompokkan orang-orang dalam batas tertentu berdasarkan

kelahiran, pekerjaan, tingkat pendidikan, atau ciri-ciri lainnya.

- c. *Mobilitas sosial*  
Adalah kemampuan individu berpindah dari suatu strata masyarakat ke strata lainnya. Mobilitas sosial cenderung lebih tinggi dalam masyarakat yang kurang terstratifikasi.
2. *Bahasa*  
Merupakan sarana penting yang dipakai anggota masyarakat dalam berkomunikasi satu sama lain. Peran bahasa dalam aktivitas bisnis masyarakat adalah:
  - a. Bahasa menata cara-cara anggota masyarakat berpikir tentang dunia.
  - b. Memberi petunjuk penting tentang nilai-nilai budaya masyarakat dan membantu akulturasi
3. *Komunikasi*
  - a. Komunikasi nonverbal  
Komunikasi nonverbal meliputi ekspresi wajah, gerakan tangan, intonasi, kontak mata, posisi tubuh, dan postur tubuh.
  - b. Pemberian hadiah dan keramahan  
Adalah alat komunikasi yang penting dalam budaya bisnis.
4. *Agama*  
Agama membentuk sikap yang dimiliki pemeluknya terhadap pekerjaan, konsumsi, tanggung jawab individu, perencanaan untuk masa depan.
5. *Nilai dan Sikap*  
Budaya juga mempengaruhi dan mencerminkan nilai dan sikap anggota-anggota suatu masyarakat. **Nilai** adalah prinsip dan standar yang diterima anggota-anggota tersebut. **Sikap** terdiri atas tindakan, perasaan, dan pemikiran yang dihasilkan nilai-nilai. Beberapa factor yang mencerminkan sikap dan nilai budaya yang akan membentuk perilaku dan kesempatan bagi bisnis-bisnis internasional, yaitu:
  - a. Waktu,
  - b. Umur,
  - c. Pendidikan,
  - d. Status, ada beberapa perbedaan status dalam masyarakat, yaitu (a) status diwariskan sebagai akibat kekayaan atau kelas sosial dari nenek moyang; (b) status diperoleh dari individu melalui pencapaian pribadi atau keberhasilan profesional.

#### **Pengukuran Budaya**

Penetapan ukuran budaya antara lain:

1. Inovasi merupakan tingkat daya pendorong karyawan untuk bersikap inovatif. Keinovatifan seseorang dapat diukur dari kreativitas dan kebebasan/independensinya.
2. Integrasi adalah sejauhmana suatu organisasi dapat mendorong unit-unit organisasi untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi. Integrasi dalam organisasi dapat diukur dengan kemampuan dalam berkoordinasi dan kebersamaan.
3. Perilaku Kepemimpinan adalah perilaku atau cara yang dipergunakan oleh pemimpin dalam mempengaruhi pikiran, perasaan, sikap dan perilaku anggota organisasi. Perilaku pemimpin dapat diukur dengan kemampuan pimpinan dalam mengarahkan, mendukung, dan memberi penghargaan kepada bawahan.
4. Stabilitas merupakan tingkat penekanan aktivitas organisasi dalam mempertahankan status quo berbanding pertumbuhan. Aktivitas organisasi dapat dikatakan stabil jika mampu melaksanakan tugas dengan efisien dan efektif serta adanya perasaan bangga dan ikut memiliki organisasi
5. Orientasi Detail adalah tingkat tuntutan terhadap karyawan untuk mampu memperlihatkan ketepatan, analisis, dan perhatian terhadap penugasan secara detail. Pengawasan dalam pelaksanaan tugas dikatakan detail jika memiliki tingkat ketelitian dan cepat tanggap dalam pengajuan tuntutan karyawan.
6. Orientasi Hasil adalah tingkat tuntutan terhadap manajemen untuk lebih memusatkan perhatian pada hasil, dibandingkan perhatian pada teknik dan proses yang digunakan untuk meraih tuntutan tersebut yang dapat diukur dengan kebebasan cara mencapai tujuan dan mengutamakan hasil kerja.

### Definisi Kinerja

Waldiman (1994) menyatakan bahwa kinerja merupakan gabungan perilaku dengan prestasi dari apa yang diharapkan dan pilihannya atau bagian syarat-syarat tugas yang ada pada masing-masing karyawan dalam organisasi. Sedangkan menurut Mangkunegara (2001:67), kinerja dapat didefinisikan sebagai hasil kerja secara kualitas dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Cascio (1995:275) menyatakan bahwa kinerja merupakan prestasi karyawan dari tugas-tugasnya yang telah ditetapkan. Sementara itu, Soeprihantono (1988:7) menyatakan bahwa kinerja merupakan hasil pekerjaan seorang karyawan selama periode tertentu dibandingkan

dengan berbagai kemungkinan, misalnya standart, target, sasaran kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

Berbagai macam jenis pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan, tentunya membutuhkan kriteria yang jelas, karena masing-masing jenis pekerjaan mempunyai standart yang berbeda-beda tentang pencapaian hasilnya, makin rumit jenis pekerjaannya, maka standar operating procedure yang ditetapkan akan menjadi syarat mutlak yang harus dipatuhi.

Moenir (1983) mendefinisikan kinerja sebagai hasil kerja seseorang pada kesatuan waktu atau ukuran tertentu. Dharma (1986) menambahkan bahwa kinerja karyawan dimaksudkan sesuatu yang dikerjakan baik produk/jasa yang dihasilkan. Hasil kerja yang tercapai adalah tergantung pada standar yang ditetapkan, sebagaimana yang dinyatakan oleh Hasibuan (1991) bahwa kinerja karyawan adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan. Kinerja karyawan sangat penting, sebagaimana dinyatakan oleh Steers (1985) yang menyatakan tanpa kinerja yang baik disemua tingkat organisasi, pencapaian tujuan dan keberhasilan organisasi menjadi sesuatu yang sulit.

Sedangkan, Menurut Dharma (1991:1) kinerja adalah sesuatu yang dikerjakan atau produk/jasa yang dihasilkan atau diberikan oleh seseorang atau sekelompok orang. Sejalan dengan definisi tersebut, Prawirosentono (1999:2) menyatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika. Sedangkan Stoner dalam Tika (2006:121) mengungkapkan bahwa kinerja adalah fungsi dari motivasi, kecakapan dan persepsi peranan.

Dari ketiga definisi kinerja di atas, dapat diketahui bahwa unsur-unsur yang terdapat dalam kinerja terdiri dari :

1. Hasil-hasil fungsi pekerjaan
2. Faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kinerja seperti motivasi, kecakapan, persepsi peranan dan sebagainya.
3. Pencapaian tujuan organisasi.
4. Periode waktu tertentu.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah sesuatu yang dihasilkan oleh seorang/sekelompok orang sesuai dengan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya.

## Pengukuran Kinerja

Adanya kesepakatan tentang ukuran kinerja sangatlah penting, karena ukuran kinerja akan memberikan bukti apakah hasil yang dimaksud telah dicapai atau belum oleh karyawan. Hal ini sekaligus melihat besarnya penyimpangan dengan cara membandingkan antara hasil pekerjaan aktual dengan hasil yang diharapkan. Oleh karena itu adanya suatu standar yang baku merupakan tolok ukur bagi kinerja yang akan dievaluasi. Amstrong (2004:87) memberikan petunjuk penetapan ukuran kinerja, yang antara lain :

1. Ukuran harus terkait dengan hasil, bukannya usaha untuk mencapainya
2. Hasil harus berada di bawah kendali pekerja
3. Data harus tersedia untuk pengukuran
4. Ukuran yang sudah ada, dipergunakan atau diadaptasikan di manapun apabila dimungkinkan.

Untuk mengukur kinerja, banyak cara pengukuran yang bisa digunakan. Menurut Dharma (1991:46), hampir seluruh cara pengukuran mempertimbangkan tiga hal, yaitu:

1. Kuantitas, artinya jumlah yang harus diselesaikan. Pengukuran ini melibatkan perhitungan keluaran dari proses atau pelaksanaan kegiatan (jumlah yang dihasilkan).
2. Kualitas, artinya mutu yang dihasilkan. Pengukuran ini berkaitan dengan bentuk keluaran dan mencerminkan seberapa baik penyelesaiannya.
3. Ketepatan waktu, artinya sesuai tidaknya dengan waktu yang direncanakan. Pengukuran ini menentukan ketepatan waktu dalam penyelesaian suatu kegiatan.

Berdasarkan uraian diatas maka dapat disimpulkan bahwa pengukuran kinerja harus didasarkan atas suatu standar yang baku dan mempertimbangkan kuantitas, kualitas dan ketepatan waktu.

## METODE PENELITIAN

### Populasi dan Metode Pengambilan Sampel

Dalam penelitian ini populasinya adalah seluruh karyawan pada Auto 2000 Surabaya yang berjumlah 50 orang. Sementara itu pengertian sampel menurut Kuncoro (2003:103) adalah suatu himpunan bagian (*subset*) dari unit populasi.

Silalahi (2003:65) menyebutkan bahwa teknik sampel adalah metode pengumpulan informasi (data) terhadap sebagian dari anggota populasi. Sedangkan metode pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan metode *sensus* karena jumlah dari populasi tidak terlalu besar,

dengan demikian semua populasi akan dijadikan sebagai obyek penelitian yaitu sebanyak 50 orang.

### Variabel Penelitian

1. Variable bebas (X) yaitu variabel yang diduga menjadi penyebab atau pendahulu dari variabel yang lain (Rakhmat, 2004:12). Dalam penelitian ini yang termasuk variabel bebas adalah budaya organisasi dengan karakteristiknya yaitu:
  - a. Inovasi ( $X_1$ )  
Inovasi adalah tingkat daya pendorong karyawan untuk bersikap inovatif. Dari variabel tersebut yang termasuk indikatornya adalah :
    1. Kreativitas
    2. Kebebasan/independensi
  - b. Integrasi ( $X_2$ )  
Integrasi adalah sejauh mana suatu organisasi dapat mendorong unit-unit organisasi untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi. Dari variabel tersebut yang termasuk indikatornya adalah :
    1. Koordinasi
    2. Kebersamaan
  - c. Perilaku kepemimpinan ( $X_3$ )  
Perilaku kepemimpinan adalah perilaku atau cara yang dipergunakan oleh pemimpin dalam mempengaruhi pikiran, perasaan, sikap dan perilaku anggota organisasi. Dari variabel tersebut yang termasuk indikatornya adalah :
    1. Perilaku mengarahkan
    2. Perilaku mendukung
    3. Penghargaan kepada bawahan
  - d. Stabilitas ( $X_4$ )  
Stabilitas adalah tingkat penekanan aktivitas organisasi dalam mempertahankan status quo berbanding pertumbuhan, dari variabel tersebut, yang termasuk indikatornya adalah :
    1. Melaksanakan tugas berdasarkan perhitungan
    2. Perasaan bangga dan ikut memiliki
  - e. Orientasi detail ( $X_5$ )  
Orientasi detail adalah tingkat tuntutan terhadap karyawan untuk mampu memperlihatkan ketepatan, analisis, dan perhatian terhadap detail. Dari variabel tersebut, yang termasuk indikatornya adalah :
    1. Tingkat ketelitian
    2. Cepat tanggap
  - f. Orientasi hasil ( $X_6$ )  
Orientasi hasil adalah Tingkat tuntutan terhadap manajemen untuk lebih

memusatkan perhatian pada hasil, dibandingkan perhatian pada teknik dan proses yang digunakan untuk meraih hal tersebut. Dari variabel tersebut, yang termasuk indikatornya adalah :

1. Kebebasan cara mencapai tujuan
2. Mengutamakan hasil kerja

2. Variabel terikat (Y) adalah variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat karena adanya variabel bebas (Sugiyono, 2002:3). Dalam penelitian ini yang termasuk variabel terikat adalah kinerja karyawan yang diindikatori oleh:

1. Kualitas hasil kerja
2. Kuantitas hasil kerja
3. Ketepatan waktu penyelesaian kerja

### Teknik Analisa Data

Berdasarkan pengumpulan data yang dilakukan dengan menggunakan kuisioner yang diisi oleh responden dengan menyilang angka, angka tersebut dimasukkan pada setiap pertanyaannya. Data tersebut selanjutnya dihitung dengan menjumlahkan tiap-tiap pertanyaan berdasarkan variabel yang telah ditentukan.

### Regresi Linier Berganda

Dalam penelitian ini teknik analisis yang digunakan adalah regresi linier berganda untuk mengetahui hubungan antara variabel X<sub>1</sub>, X<sub>2</sub>, X<sub>3</sub>, X<sub>4</sub>, X<sub>5</sub> dan X<sub>6</sub> dengan variabel Y yang merupakan variabel tergantung. Adapun persamaan regresi linier berganda adalah sebagai berikut :

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_4 + b_5X_5 + b_6X_6 + e$$

Dimana :

Y = Kinerja karyawan

X<sub>1</sub> = inovasi

X<sub>2</sub> = integrasi

X<sub>3</sub> = perilaku kepemimpinan

X<sub>4</sub> = stabilitas

X<sub>5</sub> = orientasi detail

X<sub>6</sub> = orientasi hasil

### HASIL DAN PEMBAHASAN

#### Hasil Analisis Regresi Linier Berganda

Dari hasil pengolahan data, persamaan regresi dalam penelitian ini adalah:

$$Y = 0,135 + 0,301X_1 + 0,309X_2 + 0,395X_3 + 0,098X_4 + 0,202X_5 + 0,213X_6$$

Hasil perhitungan lainnya yang berkaitan langsung dengan penelitian ini ditampilkan pada tabel 4.29

**Tabel 1**  
**Hasil Perhitungan Regresi**

Variabel	Koefisien Regresi	Standart Error	t <sub>hitung</sub>	Sig
Inovasi	0.301	0.101	2.986	0.005
Integrasi	0.309	0.097	3.252	0.025
Perilaku kepemimpinan	0.395	0.125	3.161	0.003
Stabilitas	0.098	0.079	1.235	0.145
Orientasi detail	0.202	0.108	1.875	0.049
Orientasi hasil	0.213	0.083	0.934	0.135
Konstan	0.135			
Adj. R <sup>2</sup>	0.667			
R <sup>2</sup>	0.707			
Multiple R	0.841			
F – ratio	17.325			
Probability	0.000			
Durbin – Watson	1.577			

Sumber: Lampiran 5, data di olah

### Koefisien Regresi

Koefisien regresi dalam suatu persamaan menunjukkan arah perubahan variabel bebas terhadap variabel terikat. Nilai yang bertanda positif menunjukkan perubahan yang searah antara variabel bebas dengan variabel terikat, sedangkan nilai yang mempunyai tanda negatif menunjukkan arah perubahan yang berlawanan

antara variabel bebas terhadap variabel terikat. Dari hasil perhitungan yang telah dilakukan terdapat enam variabel bebas bertanda positif, yaitu inovasi (X<sub>1</sub>), integrasi (X<sub>2</sub>), perilaku kepemimpinan (X<sub>3</sub>), stabilitas (X<sub>4</sub>), orientasi detail (X<sub>5</sub>) dan orientasi hasil (X<sub>6</sub>). Maka dapat disimpulkan bahwa inovasi (X<sub>1</sub>), integrasi (X<sub>2</sub>), perilaku kepemimpinan (X<sub>3</sub>), stabilitas (X<sub>4</sub>),

orientasi detail ( $X_5$ ) dan orientasi hasil ( $X_6$ ) sebagai karakteristik budaya organisasi memiliki arah hubungan yang searah terhadap kinerja karyawan ( $Y$ ).

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

Dengan memperhitungkan derajat kebebasan yang digunakan maka koefisien determinasi majemuk yang disesuaikan dapat digunakan untuk melihat kemampuan model dengan adanya penambahan variabel bebas. Hal ini mengingat bahwa nilai-nilai  $R^2$  cenderung meningkat dengan naiknya jumlah variabel bebas dalam persamaan.

Hasil perhitungan menunjukkan *adjusted*  $R^2$  sebesar 0.667 maka dapat diartikan bahwa dengan memperhitungkan derajat kebebasan, inovasi ( $X_1$ ), integrasi ( $X_2$ ), perilaku kepemimpinan ( $X_3$ ), stabilitas ( $X_4$ ), orientasi detail ( $X_5$ ) dan orientasi hasil ( $X_6$ ) dapat menjelaskan Kinerja Karyawan ( $Y$ ) yaitu sebesar 66.7% sedangkan sisanya yang sebesar 33.6% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak termasuk dalam model.

### Uji Hipotesis Pertama

Pada tingkat signifikansi 0,05 dan df sebesar 43 maka didapat nilai F tabel sebesar

2.33, sedangkan nilai F hitung dalam penelitian ini sebesar 17,325. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa F tabel lebih kecil dari F hitung, sehingga dapat diperoleh hasil bahwa variabel bebas yang dimasukkan dalam model, yaitu: inovasi ( $X_1$ ), integrasi ( $X_2$ ), perilaku kepemimpinan ( $X_3$ ), stabilitas ( $X_4$ ), orientasi detail ( $X_5$ ) dan orientasi hasil ( $X_6$ ) secara bersama-sama mempunyai pengaruh terhadap variabel kinerja karyawan ( $Y$ ). Besarnya pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat ditunjukkan oleh nilai koefisien determinasi majemuk ( $R^2$ ). Dalam penelitian ini dapat diketahui koefisien determinasi sebesar 0.707. Hal ini berarti 66.7% kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh enam variabel yang dimasukkan dalam model yaitu inovasi ( $X_1$ ), integrasi ( $X_2$ ), perilaku kepemimpinan ( $X_3$ ), stabilitas ( $X_4$ ), orientasi detail ( $X_5$ ) dan orientasi hasil ( $X_6$ ) secara bersama-sama, sedangkan sisanya sebesar 33.6% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model.

### Uji Hipotesis Kedua

Hasil pengujian pengaruh secara parsial untuk masing-masing variabel bebas sebagaimana disajikan pada Tabel 4.30 berikut ini :

**Tabel 2**  
**Pengujian Secara Parsial**

No	Variable bebas	Nilai $t_{hitung}$	Nilai $t_{tabel}$	r parsial	Sig.
1	Inovasi	2.986	1.6811	0.414	0.005
2	Integrasi	3.252	1.6811	0.173	0.025
3	Perilaku kepemimpinan	3.161	1.6811	0.434	0.003
4	Stabilitas	1.235	1.6811	0.185	0.145
5	Orientasi detail	1.875	1.6811	0.275	0.049
6	Orientasi hasil	0.934	1.6811	0.141	0.135

Sumber: output spss lampiran 5

### Pembahasan

Berdasarkan penelitian ini maka dapat diketahui bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Budaya organisasi merupakan serangkaian nilai, norma yang berlaku dalam suatu organisasi dan menjadi pedoman perilaku bagi seluruh anggotanya. Kinerja adalah sesuatu yang dihasilkan oleh seorang/sekelompok orang sesuai dengan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya. Pengukuran kinerja harus didasarkan atas suatu standar yang baku dan mempertimbangkan kuantitas, kualitas dan ketepatan waktu. Ketika suatu organisasi

menerapkan norma yang menjadi pedoman perilaku bagi seluruh anggotanya maka hal tersebut harus ditaati semua anggota tanpa terkecuali. Budaya dapat terbentuk dari suatu kebiasaan yang ada dalam suatu organisasi. Dengan kebiasaan tersebut dapat digunakan sebagai penetapan nilai dan norma. Jika setiap anggota melaksanakan tugas sesuai dengan standard baku dan berperilaku sesuai dengan nilai dan norma yang ada diharapkan tercapai suatu keberhasilan dalam setiap kinerja karyawan maupun organisasi. Dimana kinerja dikatakan berhasil jika mempertimbangkan kuantitas, kualitas, dan ketepatan waktu.



Dari keenam variabel yang diteliti yaitu inovasi, integrasi, perilaku kepemimpinan, stabilitas, orientasi detail, orientasi hasil yang mempunyai pengaruh dominan adalah variabel perilaku kepemimpinan. Hal ini dikarenakan di perusahaan-perusahaan besar yang memiliki jumlah karyawan yang besar, pengelolaan sumber daya manusia bukanlah hal yang mudah. Perbedaan jenis pekerjaan, tingkat jabatan atau posisi, latar belakang pendidikan, status keluarga, dan perbedaan status social melandasi perbedaan dalam mengelola karyawan. Karena itu, diperlukan seorang pemimpin yang mampu mengarahkan, mendukung, dan menghargai karyawan. Peran pemimpin dianggap amat penting dalam suatu organisasi atau perusahaan, sebab dialah yang mengarahkan semua kegiatan untuk berhasil mencapai tujuan.

Alma (2005) mengemukakan bahwa setidaknya ada dua pendekatan yang dapat digunakan untuk mengidentifikasi sifat-sifat seorang pemimpin, yaitu pendekatan sifat kepribadian (*traits approach*) dan pendekatan keperilakuan (*behavioral approach*). Sifat kepribadian termasuk pendekatan psikologis, yang sebagian besar didasarkan pada pengakuan umum bahwa seorang pemimpin itu memiliki sifat-sifat yang agak berbeda dari para bawahan. Sifat-sifat kepribadian tersebut bersumber dari tingkat inteligensi yang tinggi. Sifat-sifat kepribadian yang harus dimiliki oleh seseorang pemimpin menurut Andy Undap seperti dikutip oleh Alma (2005) haruslah berpendidikan luas, kematangan mental, sifat ingin tahu, kemampuan analisis, daya ingat kuat, integrative, terampil berkomunikasi dan mendidik, rasional dan objektif, pragmatism, ada naluri prioritas, pandai mengatur waktu, sederhana, berani, kemauan mendengar, dan berani mengambil keputusan.

Stabilitas merupakan variabel yang memiliki pengaruh terkecil dalam kinerja karyawan. Hal ini dikarenakan sebagian besar karyawan dalam pelaksanaan tugas kurang memperhitungkan keefektifan dan kurang efisien dalam waktu sehingga aktivitas pekerjaan yang selama ini dilakukan kurang mampu mendukung pertumbuhan organisasi. Perasaan kurang memiliki dan kebanggaan menjadi karyawan Auto 2000 menyebabkan kinerja yang dilakukan hanya sekedar untuk memenuhi tugas. Untuk itu, perlu adanya suatu motivasi dan kompensasi agar semangat kerja tetap terpelihara sehingga dalam diri karyawan timbul keinginan untuk berbuat dan bekerja lebih baik sesuai dengan tuntutan dan keinginan organisasi. Disamping itu, pemberian kompensasi juga perlu dilakukan sebagai upaya

perusahaan untuk balas jasa atas pengorbanan waktu, tenaga, dan pikiran yang telah diberikan kepada perusahaan.

## KESIMPULAN

### Simpulan

1. Dari hasil pengolahan data, maka persamaan regresi dalam penelitian ini adalah:  $Y = 0,135 + 0,301X_1 + 0,309X_2 + 0,395X_3 + 0,098X_4 + 0,202X_5 + 0,213X_6$ .
2. Berdasar hasil uji F dan uji t, semua variabel bebas memiliki pengaruh nyata terhadap variabel kinerja karyawan di Auto 2000 Surabaya.
3. Berdasarkan hasil analisis regresi linier berganda dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel bebas, yaitu inovasi, integrasi, perilaku kepemimpinan, stabilitas, orientasi detail dan orientasi hasil memiliki hubungan yang sangat erat dengan variabel kinerja karyawan.
4. Variabel integrasi memiliki pengaruh dominan terhadap variabel kinerja karyawan di Auto 2000 Surabaya.

### Saran

1. AUTO 2000 Surabaya sebaiknya lebih mengembangkan lagi budaya organisasi yang telah dimiliki baik dari segi inovasi, integrasi, perilaku kepemimpinan, stabilitas, orientasi detail, orientasi hasil dalam mendukung perubahan budaya organisasi yang telah dilakukan untuk menuju ke arah *The Real Corporation*.
2. Dari hasil penelitian dapat diketahui bahwa variabel perilaku kepemimpinan mempunyai pengaruh yang dominan terhadap kinerja karyawan. Hal tersebut hendaknya dapat dijadikan sebagai prioritas untuk meningkatkan kinerja karyawan. Dengan perilaku kepemimpinan tersebut diharapkan dapat tercipta hubungan yang baik antara atasan dan bawahan sehingga dapat mendukung tercapainya tujuan perusahaan.
3. Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa variabel stabilitas mempunyai pengaruh yang paling kecil terhadap variabel kinerja karyawan. Oleh karena itu AUTO 2000 Surabaya hendaknya lebih meningkatkan perhatian terhadap faktor stabilitas dengan menambah rasa kebanggaan dan ikut memiliki perusahaan sehingga karyawan dapat meningkatkan kinerja mereka dan memberikan hasil yang optimal.

## DAFTAR ACUAN

- Amstrong, Michael. 2004. *Performance Management*. Yogyakarta : Tugu Publisher.
- Arikunto, Suharsimi Prof, Dr. 2002. *Prosedur penelitian (Suatu pendekatan Praktek)*. Jakarta : Rineka Cipta.
- Budiharjo, Andreas. 2004. Peran strategi SDM menghadapi persaingan global. *Peran Budaya Organisasi dalam Peningkatan Unjuk Kerja Perusahaan*. Jakarta : Penerbit Psikologi Industri dan Organisasi Universitas Indonesia
- Buhler, Patricia. 2004. *Management Skill in 24 Hours*. Jakarta : Prenada Media.
- Cooper, Donald R. dan Emory. 1995. *Metode Penelitian Bisnis*. Jakarta : Erlangga.
- Dharma, Agus. 1991. *Manajemen Prestasi Kerja*. Jakarta : Rajawali Press.
- Handoko, T. Hani, Dr, MBA. 2001. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : Bagian penerbitan STIE YKPN.
- Hasan, Iqbal, Ir, M.M. 2005. *Pokok-Pokok Materi Statistik*. Jakarta : PT Bumi Aksara.
- Mangkunegara, A.A Anwar Prabu, Dr. 2005. *Perilaku dan Budaya Organisasi*. Bandung : PT Refika Aditama.
- Moeljono, Djokosantoso, Dr. 2004. *Budaya Korporat dan Keunggulan Korporasi*. Jakarta : PT Elex Media Komputindo.
- Muklas, Makmuri. 2005. *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta : Gadjah Mada University Press.
- Kast, E. Fremont dan Rosenzweig, James E.1996. *Organisasi dan Manajemen*. Jakarta : Sinar Grafika.
- Kotter, John P. dan Heskett, James L. 2006. *Budaya Korporat dan Kinerja*. Penerbit SAGA.