



**ANALISIS PENGARUH BUDAYA KERJA EKSPLISIT
DAN IMPLISIT TERHADAP PERILAKU KERJA DAN
KINERJA KARYAWAN
(Studi Kasus pada CV. Pilars Konsultan dan CV. Wijasena
Konsultek Jember)**

**INFLUENCE ANALYSIS OF EXPLICIT AND IMPLICIT WORK CULTURE
TO BEHAVIOR WORK AND EMPLOYEE PERFORMANCE
(Case Study on CV. Pilars Konsultan and CV. Wijasena Konsultek Jember)**

SKRIPSI

Oleh :

Regina Pusparani Lestari

NIM. 090810201008

**UNIVERSITAS JEMBER
FAKULTAS EKONOMI
2013**



**ANALISIS PENGARUH BUDAYA KERJA EKSPLISIT
DAN IMPLISIT TERHADAP PERILAKU KERJA DAN
KINERJA KARYAWAN**
(Studi Kasus pada CV. Pilars Konsultan dan CV. Wijasena
Konsultek Jember)

**INFLUENCE ANALYSIS OF EXPLICIT AND IMPLICIT WORK CULTURE
TO BEHAVIOR WORK AND EMPLOYEE PERFORMANCE**
(Case Study on CV. Pilars Konsultan and CV. Wijasena Konsultek Jember)

SKRIPSI

Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi
Pada Fakultas Ekonomi Universitas Jember

Oleh :

Regina Pusparani Lestari

NIM. 090810201008

UNIVERSITAS JEMBER

FAKULTAS EKONOMI

2013

KEMENTERIAN PENDIDIKAN NASIONAL
UNIVERSITAS JEMBER – FAKULTAS EKONOMI

SURAT PERNYATAAN

Nama : Regina Pusparani Lestari
NIM : 090810201008
Jurusan : Manajemen
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia
Judul Skripsi : Analisis Peran Budaya Kerja Eksplisit dan Implisit Dalam Pembentukan Perilaku Kerja dan Kinerja Karyawan (Studi Kasus pada CV. Pilars Konsultan dan CV. Wijasena Konsultek Jember).

Menyatakan dengan sesungguhnya dan sebenar-benarnya bahwa Skripsi yang saya buat adalah benar-benar hasil karya sendiri, kecuali apabila dalam pengutipan substansi disebutkan sumbernya, dan belum pernah diajukan pada institusi manapun, serta bukan karya jiplakan milik orang lain. Saya bertanggung jawab atas keabsahan dan kebenaran isinya sesuai dengan sikap ilmiah yang harus dijunjung tinggi.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya, tanpa adanya paksaan dan tekanan dari pihak manapun serta bersedia mendapat sanksi akademik jika ternyata dikemudian hari pernyataan yang saya buat ini tidak benar.

Jember, 30 Mei 2013

Yang Menyatakan,



Regina Pusparani Lestari
NIM. 090810201008

TANDA PERSETUJUAN

Judul Skripsi : Analisis Pengaruh Budaya Kerja Eksplisit dan Implisit Terhadap Perilaku Kerja dan Kinerja Karyawan (Studi Kasus pada CV. Pilars Konsultan dan CV. Wijasena Konsultek Jember)

Nama Mahasiswa : Regina Pusparani Lestari

NIM : 090810201008

Jurusan : Manajemen

Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Disetujui Tanggal : 30 Mei 2013

Dosen Pembimbing I

Dosen Pembimbing II

Dewi Prihatini, SE, MM, Ph.D

NIP. 19690329 199303 2 001

Dra. Susanti Prasetyaningtyas, M.Si

NIP. 19660918 199203 2 002

Mengetahui,

Ketua Jurusan Manajemen

Prof. Dr. Hj. Isti Fadah, SE, M.Si

NIP. 19661020 199002 2 001

JUDUL SKRIPSI

**ANALISIS PENGARUH BUDAYA KERJA EKSPLISIT DAN IMPLISIT
TERHADAP PERILAKU KERJA DAN KINERJA KARYAWAN
(Studi Kasus pada CV. Pilars Konsultan dan CV. Wijasena Konsultek Jember)**

Yang dipersiapkan dan disusun oleh :

Nama Mahasiswa : Regina Pusparani Lestari

NIM : 090810201008

Jurusan : Manajemen

telah dipertahankan di depan panitia penguji pada tanggal :

20 Juni 2013

dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima sebagai kelengkapan guna memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi Universitas Jember.

SUSUNAN TIM PENGUJI

Ketua : Dr. M. Dimiyati, SE, M.Si (.....)

NIP. 19670421 199403 1 008

Sekretaris : Dra. Susanti Prasetyaningtyas, M.Si (.....)

NIP. 19660918 199203 2 002

Anggota : Dewi Prihatini, SE, MM, Ph.D (.....)

NIP. 19690329 199303 2 001

Pas Foto
4X6

Mengetahui
Dekan Fakultas Ekonomi
Universitas Jember

**Dr. H. M. Fathorazzi, SE, M.Si
NIP. 19630614 199002 1 001**

PERSEMBAHAN

Skripsi ini kupersembahkan kepada :

1. Mamaku tercinta
2. Papa dan keluarga tersayang
3. Dosen Pembimbing I Ibu Dewi Prihatini, SE, MM, Ph.D
4. Dosen Pembimbing II Ibu Dra. Susanti Prasetyaningtyas, M.Si
5. Kekasihku, soto.com, sahabat-sahabatku, dan semua teman-temanku
6. Almamaterku Universitas Jember yang aku banggakan

MOTO

Bagiku hidup itu adalah tentang “belajar”

Belajar menjadi kuat meski terasa rapuh didalam

Belajar mempercayai meski dikhianati bagian dari diri kita sendiri

Belajar ikhlas meski kehilangan hal terbesar

Belajar menerima meski rasa berontak ingin membuncah

Belajar mengasihi meski telah disakiti dan dibuang

Belajar bangkit meski jatuh berulang kali dan tertatih

Dan belajar berdamai dengan diri sendiri dan hidup meski terasa tidak adil

Karena pada dasarnya hidup itu selalu menuntut kita untuk menjadi pribadi yang tak terkalahkan, pribadi yang tak mudah rapuh dan menyerah pada keadaan. Tapi hidup juga tidak pernah melarang kita untuk menangis, merasa lelah untuk sesaat,

dan berhenti sebentar untuk kemudian berlari lagi

Kita hanya perlu mengingat, didalam kehidupan ini kita memiliki-Nya, dan Dia lebih besar dari segala tantangan yang diberikan oleh kehidupan

Karena “kenikmatan hidup” hanya bisa didapat dan dirasakan oleh orang-orang yang berkeyakinan kuat, yang terus memiliki mimpi, yang tidak pernah kehilangan harapan dan yang tidak pernah lelah berjuang. Pada akhirnya nanti, orang-orang seperti itulah yang akan tersenyum pada dunia dan berkata,

“Akulah pemenang kehidupanku...”

RINGKASAN

Analisis Pengaruh Budaya Kerja Eksplisit dan Implisit Terhadap Perilaku Kerja dan Kinerja Karyawan (Studi Kasus pada CV. Pilars Konsultan dan CV. Wijasena Konsultek Jember); Regina Pusparani Lestari; 090810201008; 2013; 101 halaman; Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Jember.

Penelitian ini dilakukan pada dua perusahaan swasta yang bergerak pada bidang usaha jasa konsultasi untuk perencanaan dan pengawasan bidang arsitektur, bidang sipil, serta bidang elektrikal, yaitu CV. Pilars Konsultan dan CV. Wijasena Konsultek Jember. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh dari budaya kerja eksplisit dan implisit pada perilaku kerja dan kinerja karyawan CV. Pilars Konsultan dan CV. Wijasena Konsultek Jember.

Data yang digunakan adalah data primer yang diperoleh melalui kuisioner yang disebarakan kepada 36 responden. Populasi yang digunakan adalah seluruh karyawan CV. Pilars Konsultan dan CV. Wijasena Konsultek Jember. Sampel ditentukan dengan menggunakan metode sensus yaitu dengan cara memilih sekelompok subyek penelitian berdasarkan ciri-ciri atau seluruh populasi dalam penelitian ini bertindak pula sebagai sampel. Metode analisis yang digunakan adalah analisis jalur (*Path Analysis*).

Hasil penelitian menyatakan bahwa budaya kerja eksplisit dan implisit berpengaruh positif terhadap perilaku kerja pada CV. Pilars Konsultan dan CV. Wijasena Konsultek Jember. Budaya kerja eksplisit dan implisit berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada CV. Pilars Konsultan dan CV. Wijasena Konsultek Jember dan perilaku kerja berpengaruh positif pada kinerja karyawan pada CV. Pilars Konsultan dan CV. Wijasena Konsultek Jember.

Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa budaya kerja eksplisit dan implisit berpengaruh terhadap perilaku kerja dan kinerja karyawan pada CV. Pilars Konsultan dan CV. Wijasena Konsultek Jember.

SUMMARY

Influence Analysis of Explicit and Implicit Work Culture to Behavior Work and Employee Performance (Case Study on CV. Pilars Konsultan and CV. Wijasena Konsultek Jember); Regina Pusparani Lestari; 090810201008; 2013; 101 pages; Department of Management Faculty of Economics University of Jember.

This research was conducted at two private companies which work in the sector of business consulting services for the planning and supervision in the architecture sectors, civil sectors, and electrical sectors, namely CV. Pilars Consultants and CV. Wijasena Konsultek Jember. The purpose of this study was to determine the effect of explicit and implicit work culture in the behavior work establishment and the employee performance at CV. Pilars Konsultan dan CV. Wijasena Konsultek Jember.

The data used in this study was primary data collected through questionnaires distributed to 36 respondents. The population were all permanent employees who work at CV. Pilars Konsultan and CV. Wijasena Konsultek Jember. Samples were determined using the census is by selecting a group of study subjects based on the characteristics or the entire population in this study acts as well as a sample. The method of analysis used is the analysis of the path (Path Analysis).

The results stated that explicit and implicit work culture significantly influence the behavior work establishment at CV. Pilars Konsultan dan CV. Wijasena Konsultek Jember. Explicit and implicit work culture significantly influence the employee performance at CV. Pilars Konsultan dan CV. Wijasena Konsultek Jember and the behavior work establishment significantly influence the employee performance at CV. Pilars Konsultan dan CV. Wijasena Konsultek Jember.

Based on the results of this study, explicit and implicit work culture significantly influence the behavior work establishment and the employee performance at CV. Pilars Konsultan dan CV. Wijasena Konsultek Jember.

PRAKATA

Rasa syukur yang dalam penulis panjatkan atas kehadiran Allah SWT, karena berkat kemurahan-Nya penulisan skripsi yang berjudul “Analisis Pengaruh Budaya Kerja Eksplisit dan Implisit Terhadap Perilaku Kerja dan Kinerja Karyawan (Studi Kasus pada CV. Pilars Konsultan dan CV. Wijasena Konsultek Jember)” ini dapat penulis selesaikan sesuai dengan yang diharapkan.

Penulisan skripsi ini tidak lepas dari bantuan semua pihak, baik itu berupa dorongan, saran maupun kritik yang sangat membantu dalam penyelesaian skripsi ini. Oleh karena itu, pada kesempatan ini dengan segala kerendahan hati serta penghargaan yang tulus penulis mengucapkan terima kasih kepada :

- a. Ibu Dewi Prihatini, SE, MM, Ph.D selaku Dosen Pembimbing I yang selalu bersedia meluangkan waktu untuk memberikan bimbingan, mengarahkan penulisan skripsi ini untuk menjadi benar dan lebih baik lagi.
- b. Ibu Dra. Susanti Prasetyaningtyas, M.Si selaku Dosen Pembimbing II yang telah memberikan bimbingan, saran dan kritik dalam menyelesaikan skripsi ini.
- c. Bapak Dr. H. M. Fathorazzi, SE, M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Jember beserta staf.
- d. Ibu Prof. Dr. Hj. Isti Fadah, SE, M.Si, selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
- e. Bapak Ir. Nurfaizin, Drs. H. M. Slamet Suwiyadi M. dan seluruh karyawan CV. Pilars Konsultan dan CV. Wijasena Konsultek Jember yang telah memberi ijin untuk melakukan penelitian dan bersedia memberikan informasi sebagai kelengkapan data dalam skripsi ini. Terimakasih karena telah menerima penulis dengan penuh keterbukaan dan keramahan.
- f. Mamaku tercinta Dra. Margaretha Krisma, selaku motivator utamaku dalam penulisan skripsi ini. Terimakasih untuk selalu menjadi supporter utama dalam hidupku selama 20 tahun kemarin, untuk segala pelajaran tentang kehidupan yang diberikan dengan kasih sayangnya yang tanpa batas, untuk selalu mengajari bahwa menjadi seorang perempuan harus memiliki harga diri tinggi dan pendidikan yang tinggi juga. Tuhan selalu bersertamu di surga. Amien.
- g. Semua anggota keluargaku, papaku Drs. Slamet Pudjiono, kakak-kakakku Kartika Rachma Dini, S.TP, Larasati Lidya Puspitasari, S.TP dan Yan Aditya P., ST, terimakasih buat dukungan dan pertengkar-pertengkarannya di rumah.
- h. Sahabat-sahabat terbaikku Devynda Ayu Merysca dan Putu Ayu Cintya Permata Putri, sahabat seperjuangan dari awal hingga akhir. Tertawa dan menangis bersama. Melakukan banyak hal gila bersama. Belajar kehidupan bersama, hal-hal baik dan buruk, bahkan ketika terjatuh akan saling menguatkan dan menopang satu sama lain. Terimakasih untuk mengajarku arti kebersamaan dan persahabatan yang sesungguhnya.
- i. Semua teman-temanku, Oning Pradini Damayanti, Delon Wira Tri Manggala, Ardijohan Wiranata, Try Yudha Prasetia, Axel Dio Novelka, Deby

Liviamanda Nofriesca, Ade Hendrawan, Retta Christina Shinaga, Yulia Magdalena Roring, Yohana Alfine Fadillah, Ulfah Setia Iswara, Uly Suliswati, Mutiara Norma Rini, Bu Barokah, semua penghuni soto.com tercinta dan seluruh teman-teman mahasiswa Fakultas Ekonomi angkatan 2009, kakak dan adik angkatan yang tidak dapat disebutkan satu-persatu, terima kasih semuanya untuk mewarnai dunia perkuliahanku.

- j. Kekasih terbaikku, Andryan Tjahjantara yang selalu memberiku semangat ditiap hariku, selalu memahami dan mengerti aku. Terimakasih karena telah mengajarku untuk membuka hati dan mempercayai orang lain, untuk menunjukkan padaku bahwa di dunia ini aku tidak harus berjuang sendiri, bahwa aku boleh sesekali untuk menangis dan merasa lelah. Terimakasih untuk selalu mengiringi langkahku.

Semoga Allah SWT selalu memberikan Rahmat dan Hidayah kepada semua pihak yang telah membantu dengan ikhlas sehingga skripsi ini dapat terselesaikan. Penulis sadar akan keterbatasan dan kurang sempurnanya penulisan skripsi ini, oleh karena itu segala saran dan kritik yang bersifat membangun akan sangat penulis harapkan. Semoga skripsi ini dapat bermanfaat dan memberikan tambahan pengetahuan bagi yang membacanya.

Jember, 30 Mei 2013

Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERNYATAAN	ii
HALAMAN PERSETUJUAN	iii
HALAMAN PENGESAHAN	iv
HALAMAN PERSEMBAHAN	v
MOTO	vi
RINGKASAN	vii
SUMMARY	viii
PRAKATA	ix
DAFTAR ISI	xi
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR	xiv
DAFTAR LAMPIRAN	xv
BAB 1. PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Permasalahan	6
1.3 Tujuan Penelitian	6
1.4 Manfaat Penelitian	7
BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA	8
2.1 Landasan Teori	8
2.1.1 Konsep Budaya	8
2.1.2 Budaya Kerja	9
2.1.3 Terbentuknya Budaya Kerja	14
2.1.4 Konsep Perilaku Kerja	16
2.1.5 Perilaku Kerja	17
2.1.6 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Perilaku Kerja	18
2.1.7 Konsep Kinerja Karyawan	21
2.1.8 Kinerja Karyawan	22
2.1.9 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Pencapaian Kinerja	23
2.1.10 Pengaruh Budaya Kerja Terhadap Perilaku Kerja.....	26
2.1.11 Pengaruh Budaya Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	27
2.1.12 Pengaruh Perilaku Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	29
2.2 Tinjauan Penelitian Terdahulu	30
2.3 Kerangka Konseptual	33
2.4 Hipotesis	34
BAB 3. METODE PENELITIAN	36
3.1 Rancangan Penelitian	36
3.2 Populasi dan Sampel Penelitian	37
3.2.1 Populasi	37
3.2.2 Sampel	37

3.3 Jenis dan Sumber Data	38
3.3.1 Jenis Data	38
3.3.2 Sumber Data	39
3.4 Metode Pengumpulan Data	39
3.5 Identifikasi Variabel	40
3.6 Definisi Operasional Variabel dan Teknik Pengukurannya	41
3.6.1 Definisi Operasional Variabel	41
3.6.2 Skala Pengukuran	46
3.7 Analisis Deskriptif	50
3.8 Uji Instrumen	51
3.8.1 Uji Validitas	51
3.8.2 Uji Reliabilitas	52
3.9 Uji Normalitas	53
3.10 Analisis Jalur (<i>Path Analysis</i>)	53
3.11 Uji Asumsi Klasik	55
3.11.1 Uji Multikolinieritas	55
3.12 Uji t	56
3.13 Menghitung Jalur	56
3.14 Kerangka Pemecahan Masalah	58
BAB 4. HASIL DAN PEMBAHASAN	61
4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian	61
4.1.1 Sejarah Singkat Perusahaan	61
4.1.2 Visi dan Misi	62
4.1.3 Struktur Organisasi	63
4.1.4 Aspek Personalia	69
4.2 Hasil Analisis Data	70
4.2.1 Analisis Deskriptif	70
4.2.2 Uji Instrumen	80
4.2.3 Uji Normalitas Data	82
4.2.4 Analisis Jalur (<i>Path Analysis</i>).....	82
4.2.5 Uji Asumsi Klasik.....	86
4.3 Pembahasan	87
4.3.1 Pengaruh Budaya Kerja terhadap Perilaku Kerja	87
4.3.2 Pengaruh Budaya Kerja terhadap Kinerja Karyawan	89
4.3.3 Pengaruh Perilaku Kerja terhadap Kinerja Karyawan	91
4.4 Keterbatasan Penelitian.....	92
BAB 5. KESIMPULAN DAN SARAN	93
5.1 Kesimpulan	93
5.2 Saran	93
DAFTAR PUSTAKA	97
LAMPIRAN	102

DAFTAR TABEL

	Halaman
2.1 Perbedaan Penelitian Terdahulu dengan Penelitian Sekarang	31
4.1 Waktu Kerja/Jam Operasional	70
4.2 Statistik Deskriptif Demografi Responden	71
4.3 Distribusi Frekuensi Jawaban Responden terhadap Variabel Budaya Eksplisit	72
4.4 Distribusi Frekuensi Jawaban Responden terhadap Variabel Budaya Implisit	73
4.5 Distribusi Frekuensi Jawaban Responden terhadap Variabel Perilaku Kerja	75
4.6 Distribusi Frekuensi Jawaban Responden terhadap Variabel Kinerja Karyawan	78
4.7 Validitas Instrumen Penelitian	81
4.8 Hasil Uji Reliabilitas	81
4.9 Hasil Uji Normalitas	82
4.10 Nilai Koefisien Jalur	83
4.11 <i>Collinearity Statistic</i>	87

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
2.1 Proses Terbentuknya Budaya Organisasi	14
2.2 Kerangka Konseptual	33
3.1 Kategorisasi Budaya Eksplisit	47
3.2 Kategorisasi Budaya Implisit	48
3.3 Kategorisasi Perilaku Kerja	49
3.4 Kategorisasi Kinerja Karyawan	50
3.5 Model Analisis Jalur (<i>Path Analysis</i>)	54
3.6 Kerangka Pemecahan Masalah	58
4.1 Struktur Organisasi CV. Pilars Konsultan dan CV. Wijasena Konsultek Jember.....	64
4.2 Hasil Analisis Jalur	84

DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
1 Kuisisioner.....	101
2 Rekapitulasi Jawaban Responden	105
3 Distribusi Frekuensi Jawaban Responden.....	106
4 Hasil Uji Validitas.....	110
5 Hasil Uji Reliabilitas.....	113
6 Hasil Uji Normalitas Data.....	117
7 Hasil Analisis Jalur	118
8 Surat Persetujuan Pembuatan Skripsi	126
9 Surat Ijin Penelitian.....	127
10 Kartu Konsultasi	129
11 Daftar Isian Skripsi yang Direvisi.....	130
12 Persetujuan Revisi Skripsi	131

BAB I. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sumber Daya Manusia (SDM) adalah salah satu bagian sumber daya perusahaan yang sangat penting dan merupakan penggerak utama atas segala aktivitas kegiatan perusahaan. Untuk menghasilkan SDM yang berkualitas diperlukan individu yang berdedikasi tinggi dan profesional, serta mampu memberikan sumbangan yang berarti bagi perusahaan.

SDM yang berkualitas adalah SDM yang mampu memberikan hasil pekerjaan yang baik bagi perusahaan. Hasil pekerjaan yang baik tersebut tentunya yang sesuai dengan visi dan misi suatu perusahaan. Dengan tersedianya SDM yang berdedikasi tinggi dan profesional akan mampu memberikan sumbangan yang berarti bagi perusahaan sehingga memajukan perusahaannya dan mencapai visi dan misinya.

Untuk mencapai hal tersebut, maka didalam melaksanakan tugas pokok, wewenang, dan tanggung jawab dalam bidang kegiatannya, diperlukan kesinergian kerja diantara SDM. Faktor-faktor dari kesinergian kerja tersebut diantaranya meliputi budaya kerja eksplisit dan implisit yang berpengaruh kepada perilaku kerja dan kinerja karyawan.

Menurut Triguno (1997:57) budaya kerja adalah segala falsafah yang didasari oleh pandangan hidup sebagai nilai-nilai yang menjadi sifat, kebiasaan, dan kekuatan pendorong membudaya dalam suatu kelompok organisasi, kemudian tercermin dari sikap menjadi perilaku, kepercayaan, cita-cita, pendapat dan tindakan yang terwujud sebagai kerja atau bekerja. Budaya kerja memiliki tujuan untuk mengubah sikap dan juga perilaku SDM yang ada agar dapat meningkatkan produktivitas kerja untuk menghadapi berbagai tantangan dimasa yang akan datang.

Oleh karena itu, budaya kerja penting dikembangkan karena dampak positifnya terhadap pencapaian perubahan ditempat kerja termasuk peningkatan produktivitas atau kinerja karyawan. Kekuatan yang paling kuat mempengaruhi budaya kerja adalah kepercayaan dan juga sikap para pegawai. Budaya kerja dapat

positif, namun dapat juga negatif. Budaya kerja yang bersifat positif dapat meningkatkan produktifitas kerja, sebaliknya yang bersifat negatif akan merintangi perilaku, menghambat efektivitas perorangan maupun kelompok dalam suatu perusahaan.

Persoalan yang mendasar bagi sebuah perusahaan adalah menciptakan budaya kuat atau dengan kata lain bagaimana mengubah budaya baik yang lemah menjadi budaya kuat yang pada akhirnya akan mempengaruhi perilaku kerja karyawan untuk meningkatkan kinerjanya demi tercapainya tujuan dari perusahaan. Budaya yang kuat merupakan budaya yang bersifat konsisten yang selalu ada dan mampu mempengaruhi segala aktivitas yang terjadi didalam suatu perusahaan dan dapat mengakar didalam kehidupan perusahaan tersebut. Ciri-ciri budaya kuat diantaranya (Ismail, 2012) :

- a. Anggota loyal terhadap perusahaan.
- b. Pedoman bertingkah laku dipatuhi oleh anggota perusahaan.
- c. Nilai-nilai perusahaan dihayati dan dilaksanakan dalam tingkah laku sehari-hari.
- d. Menurunnya turnover/keluar masuknya karyawan.
- e. Adanya kepaduan dan komitmen terhadap perusahaan.
- f. Memberikan tempat khusus bagi pahlawan perusahaan.
- g. Dijumpai banyak ritual.

Oleh karena itu, budaya menjadi faktor penting untuk mempengaruhi perilaku kerja dan kinerja seseorang dalam perusahaan, sehingga dengan hal tersebut diharapkan visi dan misi dari suatu perusahaan akan terwujud.

Budaya kerja itu sendiri dapat dibedakan menjadi dua, yaitu budaya eksplisit dan budaya implisit. Budaya eksplisit adalah budaya yang terbentuk dari hal-hal yang berwujud nyata seperti kebijakan perusahaan, ketaatan terhadap peraturan, keyakinan terhadap peraturan dan keterbukaan terhadap pekerjaan. Bentuk paling umum dari budaya eksplisit adalah seperti mendukung kebijakan manajemen yang sudah tersosialisasikan pada perusahaan, yakin/percaya bahwa peraturan dibuat dan disusun untuk kepentingan bersama, mentaati dan patuh terhadap peraturan yang telah dibuat bersama, dan sebagainya. Hasil kerja seorang

karyawan juga bisa dipandang sebagai suatu bentuk budaya eksplisit suatu perusahaan.

Sedangkan budaya implisit adalah budaya yang masih tertanam dalam pribadi seseorang dan berisi faktor-faktor yang tidak bersifat nyata seperti keyakinan pribadi, perspektif, dan prinsip. Budaya implisit seringkali berisi kebiasaan dan budaya yang bahkan individu itu sendiri tidak menyadarinya. Bentuk umum dari budaya implisit adalah seperti adanya sikap keinginan untuk maju, keinginan menerapkan sikap teliti dalam menjalankan tugas, adanya sikap percaya diri sendiri dalam menjalankan tugas, adanya semangat kerjasama antar rekan kerja, adanya keinginan untuk menerapkan hubungan baik antara atasan dengan karyawan, dan sebagainya.

Budaya kerja yang telah tertanam kuat didalam suatu perusahaan mampu mempengaruhi perilaku kerja karyawannya. Perilaku kerja merupakan bagian yang berperan sangat penting dalam kehidupan bekerja. Perilaku kerja merupakan tindakan dan sikap yang ditunjukkan oleh orang-orang yang bekerja. Perilaku kerja menurut Robbins (2002:35-39) yaitu bagaimana orang-orang dalam lingkungan kerja dapat mengaktualisasikan dirinya melalui sikap dalam bekerja. Pendapat Robbins ini menekankan pada sikap yang diambil oleh pekerja untuk menentukan apa yang akan mereka lakukan di lingkungan tempat mereka bekerja. Berdasarkan pengertian perilaku kerja tersebut dapat disimpulkan perilaku kerja adalah kemampuan kerja dan perilaku-perilaku dari para pekerja dimana yang mereka tunjukkan merupakan tindakan dalam melaksanakan tugas-tugas yang ada ditempat mereka bekerja.

Budaya kerja dapat mempengaruhi perilaku kerja karyawan dalam suatu perusahaan. Seperti yang telah dijelaskan, bahwa budaya kerja merupakan sekumpulan pola perilaku yang melekat secara keseluruhan pada diri setiap individu dalam sebuah perusahaan, sehingga secara otomatis budaya kerja dalam suatu perusahaan akan sangat mempengaruhi perilaku kerja karyawan. Suatu perusahaan yang memiliki peraturan masuk kerja pukul 08.00 dan bila terlambat akan dikenakan sanksi, maka dengan adanya peraturan seperti itu tentunya karyawan akan selalu mematuhi aturan jam masuk kerja tersebut. Dengan adanya

budaya kerja seperti itu, maka akan mengakibatkan suatu perilaku kerja yang disiplin bagi para karyawannya. Jadi dapat dikatakan bahwa budaya kerja dapat mempengaruhi perilaku kerja.

Selain mempengaruhi perilaku kerja, budaya kerja juga dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Mangkunegara (2004:67) mendefinisikan kinerja adalah hasil kerja yang secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut Gibson (1998:179) kinerja merupakan hasil yang dicapai dari perilaku anggota organisasi. Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa kinerja perusahaan merupakan hasil yang diinginkan perusahaan dari perilaku orang-orang didalamnya serta merupakan indikator tingkatan prestasi yang dapat dicapai oleh karyawan, sehingga kinerja merupakan hasil karya seseorang yang pada gilirannya menentukan apakah seseorang akan melaksanakan tugasnya atau berprestasi dengan baik. Kinerja yang baik sebenarnya tidak lepas dari pengaruh budaya kerja yang ada didalam perusahaan tersebut. Suatu perusahaan yang memiliki budaya untuk memberikan *reward* berupa intensif pada karyawannya yang melakukan tugas tambahan diluar jam kerja yang telah ditentukan, tentunya bisa lebih memacu karyawan untuk menyelesaikan tugasnya dengan baik dan cepat meskipun mereka harus melakukannya diluar jam kerja yang semestinya. Dari contoh tersebut dapat dikatakan bahwa budaya kerja mempengaruhi kinerja karyawan.

Selain itu, perilaku kerja juga dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Perilaku kerja yang disiplin, teliti, giat bekerja, mau bekerja keras, selalu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu, dan sebagainya, tentu berpengaruh terhadap kinerja karyawan tersebut. Kinerja karyawan tersebut pasti akan baik dan menghasilkan kontribusi yang baik juga untuk perusahaan, begitu pula sebaliknya, jika perilaku kerja buruk maka otomatis kinerja karyawan tersebut juga buruk. Oleh karena itu, perilaku kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian kali ini bertujuan untuk meneliti keterkaitan antar variabel-variabel tersebut. Perusahaan yang dipilih sebagai objek penelitian merupakan perusahaan yang bergerak dalam bidang usaha jasa

konsultasi untuk perencanaan dan pengawasan bidang arsitektur, bidang sipil, serta bidang elektrikal, yaitu CV. Pilars Konsultan dan CV. Wijasena Konsultek Jember.

CV. Pilars Konsultan merupakan CV tertua di Jember yang bergerak dibidang jasa usaha konsultasi. Pengalamannya yang lebih dari 30 tahun membuat perusahaan ini memiliki nama besar tersendiri sehingga banyak instansi pemerintah dan swasta yang menggunakan jasa perusahaan ini. CV. Pilars yang merupakan pioner dibidangnya banyak menangani proyek-proyek besar, baik di Jember sendiri, maupun di luar kota.

Begitupula dengan CV. Wijasena Konsultek yang telah berpengalaman selama 19 tahun. Meskipun usianya tidak setua CV. Pilars Konsultan, namun CV. Wijasena Konsultek sendiri memiliki nama yang juga sangat diperhitungkan didalam dunia bidang konsultan. Proyek-proyek yang ditanganinya, baik dari instansi pemerintahan maupun swasta juga bernilai besar.

Dua perusahaan yang menjadi objek penelitian tersebut merupakan perusahaan swasta yang telah melayani berbagai instansi pemerintahan maupun swasta di wilayah Kabupaten Jember, Kabupaten Bondowoso, Kabupaten Situbondo, Kabupaten Banyuwangi, Kabupaten Lumajang dan lain-lain. Proyek kerja yang dilakukan meliputi pembangunan gedung, konstruksi jembatan, konstruksi jalan, fasilitas umum, jaringan listrik dan penerangan jalan, fasilitas iindustri, dan lain-lain.

Kedua perusahaan tersebut masing-masing memiliki jumlah karyawan yang jumlahnya kurang dari 30 orang, CV. Pilars Konsultan memiliki karyawan sejumlah 21 orang dan CV. Wijasena Konsultek mempunyai karyawan sebanyak 15 orang. Namun, kedua perusahaan tersebut mampu menangani berbagai macam proyek dari kecil hingga besar. Padahal, sekalnya musim proyek berjalan, kedua perusahaan tersebut mendapatkan proyek lebih dari satu buah dengan jangka waktu tertentu, namun mereka mampu mengerjakan proyek-proyek tersebut dengan baik dan selesai pada waktunya. Padahal jika dilihat dari jumlah masing-masing karyawannya, kedua perusahaan tersebut tergolong CV dengan kualifikasi kecil.

Berdasarkan atas uraian tersebut, dapat dikatakan bahwa CV. Pilars Konsultan dan CV. Wijasena Konsultek Jember memiliki banyak kesamaan. Kesamaan-kesamaan tersebut digunakan sebagai dasar pemilihan kedua perusahaan tersebut untuk menjadi objek penelitian ini. Dari penelitian ini diharapkan dapat diketahui peran penting budaya kerja dalam membentuk perilaku kerja dan kinerja karyawannya. Oleh karena itu, berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan tersebut, penelitian ini diberi judul “ANALISIS PENGARUH BUDAYA KERJA EKSPLISIT DAN IMPLISIT TERHADAP PERILAKU KERJA DAN KINERJA KARYAWAN (Studi Kasus pada CV. Pilars Konsultan dan CV. Wijasena Konsultek Jember)”.

1.2 Rumusan Permasalahan

Berdasarkan uraian latar belakang masalah dapat diambil rumusan masalah sebagai berikut :

1. Apakah budaya eksplisit berpengaruh terhadap perilaku kerja pada CV. Pilars Konsultan dan CV. Wijasena Konsultek Jember ?
2. Apakah budaya implisit berpengaruh terhadap perilaku kerja pada CV. Pilars Konsultan dan CV. Wijasena Konsultek Jember ?
3. Apakah budaya eksplisit berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada CV. Pilars Konsultan dan CV. Wijasena Konsultek Jember ?
4. Apakah budaya implisit berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada CV. Pilars Konsultan dan CV. Wijasena Konsultek Jember ?
5. Apakah perilaku kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada CV. Pilars Konsultan dan CV. Wijasena Konsultek Jember ?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah tersebut maka dapat diketahui tujuan penelitian ini yaitu :

- a. Untuk menguji pengaruh dari budaya eksplisit terhadap perilaku kerja CV. Pilars Konsultan dan CV. Wijasena Konsultek Jember.

- b. Untuk menguji pengaruh dari budaya implisit terhadap perilaku kerja CV. Pilars Konsultan dan CV. Wijasena Konsultek Jember.
- c. Untuk menguji pengaruh dari budaya eksplisit terhadap kinerja karyawan CV. Pilars Konsultan dan CV. Wijasena Konsultek Jember.
- d. Untuk menguji pengaruh dari budaya implisit terhadap kinerja karyawan CV. Pilars Konsultan dan CV. Wijasena Konsultek Jember.
- e. Untuk menguji pengaruh dari perilaku kerja terhadap kinerja karyawan CV. Pilars Konsultan dan CV. Wijasena Konsultek Jember.

1.4 Manfaat Penelitian

Dengan adanya penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat :

- a. Bagi Perusahaan

Penelitian ini diharapkan dapat dijadikan input bagi pimpinan CV. Pilars Konsultan dan CV. Wijasena Konsultek Jember dalam menetapkan kebijakan-kebijakan yang berkaitan dengan upaya memperbaiki, mempertahankan atau meningkatkan perilaku kerja karyawan sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan.

- b. Bagi Akademisi

Diharapkan dapat mengembangkan ilmu pengetahuan dan mengetahui bagaimana cara mengaplikasikan teori-teori tersebut dengan adanya tambahan yang diperoleh dari penelitian ini.

- c. Bagi Peneliti

Penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan dan pengetahuan berkaitan dengan budaya kerja eksplisit dan implisit, perilaku kerja, dan kinerja karyawan.

BAB II. TINJAUAN PUSTAKA

2.2 Landasan Teori

2.2.1 Konsep Budaya

Budaya sangat berhubungan dengan cara manusia hidup. Manusia belajar berfikir, mempercayai dan mengusahakan apa yang patut menurut budayanya. Dalam hal ini Shein (Ndraha, 1997:43) menyatakan bahwa budaya adalah seperangkat asumsi dasar yang para anggota suatu kelompok menemukan cara untuk memecahkan masalah pokok dalam menghadapi kelangsungan hidup fisik dalam lingkungan eksternal (adaptasi) dan kelangsungan hidup sosial dalam lingkungan internal. Hal yang sama diungkapkan oleh tokoh lain Mulyana dan Rakhmat (Ndraha, 1997:8) yang menyatakan bahwa budaya adalah sebagai tatanan pengetahuan, pengalaman, kepercayaan sikap, makna, hierarkhi, agama, waktu, peranan, hubungan ruang, konsep alam semesta, obyek-obyek materi dan milik yang diperoleh dari sebagian besar kelompok manusia dari generasi ke generasi melalui usaha individu dan kelompok.

Berdasarkan uraian tersebut dapat dikatakan bahwa budaya diciptakan oleh manusia sebagai suatu adaptasi terhadap lingkungan fisik dan internal. Adaptasi ini merupakan kebiasaan-kebiasaan baik yang diusahakan individu maupun kelompok yang terus diwariskan dari satu generasi ke generasi berikutnya, agar tetap berkesinambungan. Berhubungan dengan kedua definisi budaya, Shein dan Mulyana (Ndraha, 1997:43) memberikan penjelasan lebih lanjut tentang asumsi-asumsi dasar yang meliputi kebersamaan atribut (*shared things*), misalnya pakaian seragam, kebersamaan bahasa (*shared saying*), misalnya ungkapan-ungkapan, kebersamaan aktivitas (*sharing doings*), misalnya pertemuan kerja bakti dan kebersamaan perasaan (*shared feelings*), misalnya turut berduka cita dan ucapan selamat. Asumsi-asumsi dasar inilah yang akan menjadi pedoman bagi individu atau kelompok dalam beradaptasi dengan lingkungan eksternal dan kelangsungan hidup sosial (internal).

2.1.2 Budaya Kerja

Moeljono (2003:17-18) menyatakan bahwa budaya korporat atau budaya manajemen atau juga dikenal dengan istilah budaya kerja merupakan nilai-nilai dominan yang disebar luaskan didalam perusahaan dan diacu sebagai filosofi kerja karyawan. Sedangkan Triguno (1997:3) menyatakan bahwa budaya kerja adalah segala falsafah yang didasari oleh pandangan hidup sebagai nilai-nilai yang menjadi sifat, kebiasaan, dan kekuatan pendorong membudaya dalam suatu kelompok masyarakat atau organisasi, kemudian tercermin dari sikap menjadi perilaku, kepercayaan, cita-cita, pendapat dan tindakan yang terwujud sebagai kerja atau bekerja. Melaksanakan budaya kerja mempunyai arti yang sangat dalam karena akan merubah sikap dan perilaku sumber daya manusia untuk mencapai produktivitas kerja yang lebih tinggi dalam menghadapi tantangan masa depan.

Wolseley dan Cambell (Triguno, 1997:9), menyatakan bahwa orang yang terlatih dalam kelompok budaya kerja akan mempunyai sikap :

- a. Menyukai kebebasan, pertukaran pendapat, dan terbuka bagi gagasan-gagasan baru dan fakta baru dalam usahanya untuk mencari kebenaran.
- b. Memecahkan permasalahan secara mandiri dengan bantuan keahliannya berdasarkan metode ilmu pengetahuan, pemikiran yang kreatif, dan tidak menyukai pertentangan dan penyimpangan.
- c. Berusaha menyesuaikan diri antara kehidupan pribadinya dengan kebiasaan sosialnya.
- d. Mempersiapkan dirinya dengan pengetahuan umum dan keahlian-keahlian khusus dalam mengelola tugas atau kewajiban dalam bidangnya.
- e. Memahami dan menghargai lingkungannya.
- f. Berpartisipasi dengan loyal kehidupan rumah tangga, masyarakat dan organisasinya serta penuh rasa tanggung jawab.

Budi Paramita (Ndraha 2002:81), mendefinisikan budaya kerja sebagai sekelompok pikiran dasar atau program mental yang dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan efisiensi kerja dan kerjasama manusia yang dimiliki oleh suatu golongan masyarakat. Menurut Budi Paramita budaya kerja diindikasikan atas :

- a. Sikap terhadap pekerjaan, yaitu kesukaan terhadap kerja, keterbukaan terhadap kerja, kemauan yang kuat untuk mempelajari tugas dan tanggung jawab (secara eksplisit).
- b. Perilaku pada waktu bekerja, yang rajin dan bertanggung jawab, teliti, cermat, suka membantu sesama karyawan (secara implisit).

Berdasarkan pernyataan Budi Paramita tersebut, budaya kerja dibedakan menjadi dua, yaitu budaya eksplisit dan budaya implisit. Budaya eksplisit adalah budaya yang sifatnya dapat terlihat atau berwujud, sedangkan budaya implisit sifatnya tidak terlihat atau tidak berwujud.

Budaya eksplisit dapat berbentuk seperti :

- a. Kebijakan-kebijakan manajemen perusahaan

Contoh kebijakan manajemen perusahaan yang pernah dilakukan oleh CV. Pilars Konsultan dan CV. Wijasena Konsultek Jember adalah ketika mereka mendapatkan suatu proyek dimana tenggat waktu akhirnya berbenturan dengan proyek sebelumnya yang mengakibatkan para karyawan harus bekerja diluar jam kerja atau lembur selama berhari-hari. Namun, ketika para karyawan tidak bisa memenuhi tenggat waktu tersebut, perusahaan melakukan kebijakan untuk bernegosiasi dengan *user* (pengguna jasa) untuk memperpanjang tenggat waktunya sehari atau dua hari lagi, namun perusahaan tidak memberikan sanksi terhadap karyawannya karena perusahaan menyadari seberapa besar beban pekerjaan tersebut. Contoh kebijakan lainnya adalah seperti diadakannya olahraga bersama setiap hari sabtu, namun hal tersebut tidak bersifat wajib, dan lain-lain.

- b. Peraturan-peraturan perusahaan

Peraturan yang berlaku pada CV. Pilars Konsultan dan CV. Wijasena Konsultek hampir sama dengan kebanyakan perusahaan lainnya, contohnya adalah berlakunya jam kerja, seperti jam masuk kantor adalah jam 08.00 pagi dan jam selesai kantor jam 05.00 sore, berlakunya jam istirahat, menyelesaikan pekerjaan sesuai bidangnya dan tenggat waktu yang ditentukan, dan lain-lain.

c. Sikap terhadap pekerjaan

Sikap terhadap pekerjaan meliputi keterbukaan karyawan tersebut terhadap pekerjaannya, maksudnya karyawan mau menerima pekerjaan yang dibebankan padanya yang sesuai dengan bidangnya dengan terbuka, sehingga dia bekerja secara maksimal tanpa ada rasa terbebani. Maka untuk mencapai tujuan organisasi akan berjalan dengan optimal juga.

Sedangkan budaya implisit dapat berbentuk seperti refleksi nilai-nilai dan keyakinan yang dimiliki oleh seluruh karyawan, diantaranya adalah :

a. Keinginan untuk maju

Ketika karyawan memiliki rasa keinginan untuk maju, maka dia akan berupaya melaksanakan pekerjaan yang dibebankan padanya sebaik mungkin. Hal tersebut dikarenakan keinginannya tersebut dapat mempengaruhi prestasi kerjanya yang nantinya secara langsung berpengaruh positif pula pada perusahaannya.

b. Bekerja secara teliti dan percaya diri

Karyawan yang memiliki sikap untuk selalu bekerja secara teliti dan percaya diri dalam melakukan pekerjaannya, tingkat kesalahannya dalam bekerja cenderung kecil. Hal tersebut pada akhirnya akan berdampak positif pula pada perusahaannya.

c. Semangat kerjasama

Adanya kerjasama mengindikasikan bahwa hubungan antara rekan kerja baik dan terdapat rasa saling percaya. Kerjasama yang terjadi diantara para karyawan dapat membuat suatu beban pekerjaan lebih cepat selesai. Hal ini tentunya berpengaruh pula pada perusahaan, dengan semangat kerjasama tersebut, pekerjaan yang dilakukan akan terasa lebih ringan dan menyenangkan sehingga cepat terselesaikan.

d. Hubungan antara atasan dengan karyawan

Hubungan yang terjalin baik antara atasan dengan karyawan dapat membuat karyawan semakin semangat dalam mengerjakan pekerjaannya. Atasan yang dapat mengayomi, bertindak bijaksana, tidak semena-mena, serta mampu membaur, tentunya akan membuat karyawan merasa nyaman dalam

melakukan pekerjaannya. Tidak akan ada rasa tertekan, rasa malas atau tidak suka dengan pekerjaannya yang dikarenakan hubungan yang buruk dengan atasannya.

Budaya eksplisit dan implisit memiliki peranan yang penting dalam rangka pencapaian tujuan perusahaan. Seperti yang telah diuraikan, budaya eksplisit dan implisit yang baik tentunya akan membuat suasana bekerja lebih menyenangkan dan lebih hidup. Kondisi seperti inilah yang membuat semangat karyawan dalam bekerja selalu baik, sehingga perusahaanpun akan mendapatkan timbal balik yang baik pula dari hal tersebut.

Budaya kerja secara umum juga memiliki tujuan untuk mengubah sikap dan juga perilaku SDM yang ada agar dapat meningkatkan produktivitas kerja untuk menghadapi berbagai tantangan di masa yang akan datang. Sedangkan fungsi dari budaya kerja untuk perusahaan itu sendiri, yaitu :

- a. Sebagai batas pembeda terhadap lingkungan maupun perusahaan lain.
- b. Sebagai perekat bagi karyawan dalam suatu perusahaan.
- c. Mempromosika stabilitas sistem sosial.
- d. Sebagai mekanisme kontrol dalam memadu dan membentuk sikap serta perilaku karyawan.
- e. Sebagai integrator budaya-budaya baru.
- f. Membentuk perilaku bagi karyawan.
- g. Sebagai sarana untuk menyelesaikan masalah-masalah pokok perusahaan.
- h. Sebagai acuan dalam menyusun perencanaan perusahaan.
- i. Sebagai alat komunikasi.
- j. Sebagai penghambat inovasi lingkungan eksternal.

Berdasarkan pendapat-pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa budaya kerja merupakan gambaran dari sikap kerja dan perilaku kerja yang ditunjukkan oleh para karyawan dalam melakukan aktivitas kerjanya setiap hari. Para karyawan harus mempunyai sikap kerja dan perilaku kerja yang baik dan menunjang produktivitasnya, serta dapat memberikan prestasi kerja yang memuaskan. Jadi budaya kerja yang dibentuk dari budaya perusahaan akan berdampak pada kinerja karyawan. Hal ini tercermin dari sikap karyawan dalam

memandang pekerjaannya, sikap dalam bekerja, etos kerja, dan pemanfaatan waktu dalam bekerja.

Budaya kerja yang meliputi sikap, mental, keinginan maju, percaya pada diri sendiri yang dimiliki oleh karyawan nantinya akan tercermin dan mempengaruhi kehidupan sehari-hari. Budaya kerja yang merupakan sistem nilai, persepsi, perilaku dan keyakinan yang dianut oleh tiap individu karyawan dan kelompok karyawan tentang makna kerja dan refleksinya dalam kegiatan mencapai tujuan perusahaan dan individual. Budaya kerja penting dikembangkan karena dampak positifnya terhadap pencapaian perubahan berkelanjutan ditempat kerja termasuk peningkatan kinerja. Penerapan budaya kerja yang baik memiliki beberapa manfaat, seperti :

- a. Meningkatkan jiwa kekeluargaan.
- b. Meningkatkan rasa kekeluargaan.
- c. Membangun komunikasi yang lebih baik.
- d. Meningkatkan produktivitas kerja.
- e. Meningkatkan jiwa gotong royong.
- f. Meningkatkan kebersamaan.
- g. Saling terbuka satu sama lain, dan lain-lain.

Agar budaya kerja dapat terlaksana dengan baik, harus ada langkah-langkah yang harus diambil dari pihak manajemen dan proses sosialisasi, sehingga budaya kerja yang ada dapat terinternalisasi dalam setiap kegiatan pekerjaan sehari-hari. Jadi dalam rangka mengaktualisasikan budaya kerja sebagai ukuran sistem nilai dalam bekerja yang pertama kali harus diupayakan adalah penanaman dalam sikap mental karyawan yang meliputi pemahaman dan pelaksanaan dalam sikap dan pelaksanaan pekerjaannya sehari-hari.

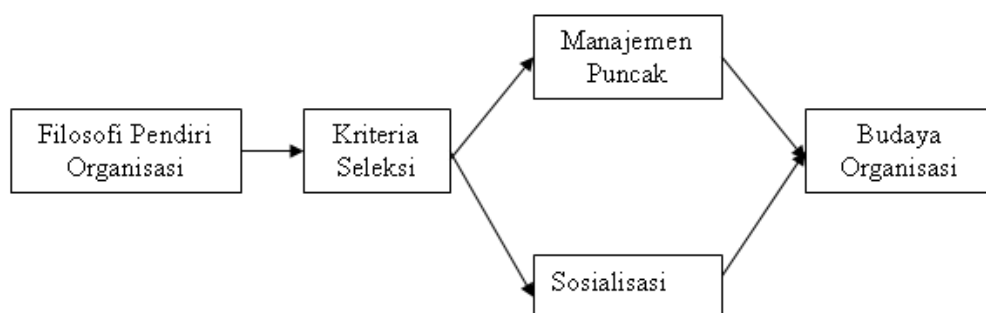
Selain itu perilaku pemimpin merupakan faktor yang mempengaruhi pelaksanaan budaya kerja dalam suatu perusahaan. Dalam hal ini diperlukan keteladanan sikap untuk dapat dijadikan contoh dan panutan oleh semua karyawan, juga kebijakan dalam menentukan arah serta visi dan misi suatu perusahaan yang akan juga dijadikan landasan dalam pelaksanaan budaya kerja.

2.1.3 Terbentuknya Budaya Kerja

Budaya bisa dilihat sebagai “fenomena” yang mengelilingi kehidupan orang banyak dari hari ke hari, bisa direkayasa dan dibentuk. Jika budaya dikecilkan ruang lingkungannya ketingkat perusahaan atau bahkan kekelompok yang lebih kecil, akan dapat terlihat bagaimana budaya terbentuk, ditanamkan, berkembang, dan akhirnya direkayasa, diatur dan diubah.

Pembentukan budaya diawali oleh para pendiri (*Founders*) atau pemimpin yang paling atas (*Top Management*) atau pejabat yang ditunjuk, dimana besarnya pengaruh yang dimilikinya akan menentukan cara tersendiri apa yang dijalankan dalam satuan kerja atau perusahaan yang dipimpinnya.

Robbins (2002:729) menjelaskan bagaimana budaya kerja dibangun dan dipertahankan ditunjukkan dari filsafat pendiri atau pemimpinnya. Selanjutnya budaya ini sangat dipengaruhi oleh kriteria yang digunakan dalam memperkerjakan karyawan. Tindakan pimpinan akan sangat berpengaruh terhadap perilaku yang dapat diterima, baik dan yang tidak. Bagaimana bentuk sosialisasi akan tergantung kesuksesan yang akan dicapai dalam menerapkan nilai-nilai dalam proses seleksi. Namun, secara perlahan nilai-nilai tersebut dengan sendirinya akan terseleksi untuk melakukan penyesuaian terhadap perubahan yang pada akhirnya akan muncul budaya kerja yang diinginkan.



Gambar 2.1 : Proses Terbentuknya Budaya Organisasi.

Sumber : Robbins (2002).

Robbins (1996:292) menyebutkan bahwa terdapat dua langkah dalam membentuk suatu budaya yang kuat dan membawa pada keberhasilan, yaitu penumbuhan komitmen dan pemeliharaan konsistensi. Komitmen seseorang

dikatakan sangat kuat terhadap perusahaan, apabila ia mengidentifikasi dirinya sebagai bagian dari perusahaan tersebut. Tumbuhnya komitmen dapat disebabkan oleh beberapa faktor seperti imbalan, penghargaan, perasaan bahwa pekerjaan yang dilakukan benar-benar berarti.

Derajat komitmen merupakan hasil dari struktur imbalan. Jika karyawan menyadari bahwa mereka akan diberi imbalan, maka ia akan bekerja menurut ketentuan yang telah disepakati dalam perusahaan tersebut dan mereka akan terpacu untuk melakukan peningkatan atau dengan kata lain akan menuju pada kinerja yang baik. Sebaliknya, jika mereka merasa tidak mendapatkan imbalan atau mereka merasa tidak banyak yang diperoleh dengan melakukan sesuatu menurut cara perusahaan, maka komitmen terhadap nilai-nilai perusahaan akan berkurang.

Konsistensi merupakan istilah yang menerangkan adanya suatu sikap kesesuaian dalam bertindak dengan apa yang telah digariskan oleh aturan-aturan eksplisit maupun implisit. Perusahaan dengan budaya yang kuat akan berhasil mempertahankan dirinya, memperlihatkan kekonsistensianannya yang luar biasa dalam menjalankan nilai-nilai budaya juga penting untuk keberlangsungan dan pencapaian tujuan perusahaan.

Faktor lain yang perlu ditanamkan sebagai langkah membentuk budaya yang kuat dalam perusahaan adalah faktor kerjasama dan faktor tanggung jawab. Kerjasama memiliki arti penting bagi perusahaan demi tercapainya suatu tujuan. Dengan tercapainya kerjasama yang baik antar karyawan dan atasan maka beban dan tanggungjawab suatu pekerjaan akan menjadi ringan.

Kekuatan budaya kerja didalam suatu perusahaan dapat dilihat dari tiga faktor berikut ini :

- a. Stabilitas, budaya kerja yang kuat mampu membuat perusahaan tak terombang-ambing keadaan, baik internal maupun eksternal, karena budaya yang kuat mampu memberikan identitas pada orang-orang didalam perusahaan.

- b. Kedalaman, budaya kerja yang kuat mampu menjelma menjadi nilai yang dianut oleh para individu didalam perusahaan. Nilai ini secara tidak disadari mengatur perilaku kerja mereka.
- c. Cakupan, budaya kerja yang kuat mampu menjangkau sebanyak mungkin individu dan aspek pekerjaan. Semakin banyak individu menganut budaya dimaksud dan semakin banyak aspek pekerjaan yang mengacu padanya, semakin kuat budaya tersebut.

Menurut Deal dan Kennedy (1982) ada lima unsur pembentuk budaya kerja, yaitu :

- a. Lingkungan usaha;
- b. Nilai-nilai;
- c. Pahlawan;
- d. Ritual;
- e. Jaringan budaya.

2.1.4 Konsep Perilaku Kerja

Perilaku adalah segala sesuatu atau apa-apa yang kita lakukan. Dari apa-apa yang kita lakukan akan membentuk suatu kebiasaan, watak, karakter, tingkah laku, atau perilaku. Kebiasaan yang selalu dilakukan karyawan dalam suatu perusahaan disebut dengan perilaku karyawan.

Menurut Ajzen dan Fisbhein (Ndraha, 1997:28) perilaku kerja adalah kecenderungan tingkah laku yang didasari oleh proses evaluatif dalam diri individu terhadap suatu objek tertentu. Sedangkan menurut Azwar (1995) sikap dikatakan sebagai suatu respon evaluatif. Respon hanya akan timbul apabila individu dihadapkan pada suatu stimulus yang menghendaki adanya reaksi individual. Respon evaluatif berarti bahwa bentuk reaksi yang dinyatakan sebagai sikap itu timbulnya didasari oleh proses evaluasi dalam diri individu yang memberikan kesimpulan terhadap stimulus dalam bentuk nilai baik, buruk, positif-negatif, menyenangkan-tidak menyenangkan yang kemudian mengkristal sebagai reaksi terhadap objek sikap.

Sedangkan menurut Robbins (2002) menjelaskan bahwa perilaku kerja merupakan suatu karakteristik dan tingkah laku yang terdapat dalam setiap individu atau suatu perusahaan yang terdapat dinamika kepemimpinan. Perilaku kerja meliputi kepribadian, harga diri, pemantauan diri, dan kecenderungan untuk menanggung resiko. Perilaku kerja lebih cenderung kepada pokok kepribadian, karena kepribadian menggambarkan perilaku seorang individu. Karakteristik mencakup perasaan malu, keagresifan, sikap patuh, kemalasan, ambisi, kesetiaan, dan sifat takut dan malu. Karakteristik ini bila diperagakan dalam sejumlah besar situasi, disebut ciri-ciri kepribadian. Semakin konsisten karakteristik itu dan semakin sering terjadi dalam berbagai situasi, maka disebut dengan perilaku.

Karakteristik tersebut dapat bersifat positif dan negatif. Karakteristik yang bersifat positif akan menguntungkan bagi perusahaan dalam mencapai tujuannya, namun sebaliknya karakteristik yang negatif akan merugikan bagi perusahaan. Oleh karena itu mereka harus dibina dan diberikan suatu motivasi. Motivasi yang dimaksud adalah motivasi menyangkut reaksi berantai, yaitu dimulai dari kebutuhan yang dirasakan, lalu timbul keinginan yang hendak dicapai, kemudian menyebabkan usaha-usaha mencapai keinginan tersebut, yang berakhir dengan pemuasan.

2.1.5 Perilaku Kerja

Perilaku kerja merupakan bagian yang berperan sangat penting dalam kehidupan bekerja. Perilaku kerja merupakan tindakan dan sikap yang ditunjukkan oleh orang-orang yang bekerja. Menurut Bond dan Fred Meyer (Wathon, 2005) perilaku kerja yaitu kemampuan kerja dan perilaku-perilaku dimana hal tersebut sangat penting disetiap pekerjaan atau situasi kerja. Sedangkan menurut Robbins (2002:35-39) perilaku kerja yaitu bagaimana orang-orang dalam lingkungan kerja dapat mengaktualisasikan dirinya melalui sikap dalam bekerja. Pendapat Robbins ini menekankan pada sikap yang diambil oleh pekerja untuk menentukan apa yang akan mereka lakukan di lingkungan tempat kerja mereka.

Dari pengertian perilaku kerja tersebut dapat disimpulkan perilaku kerja yaitu kemampuan kerja dan perilaku-perilaku dari para pekerja dimana yang

mereka menunjukkan tindakan dalam melaksanakan tugas-tugas yang ada di tempat mereka bekerja.

Dalam istilah sehari-hari ada juga beberapa istilah yang dekat atau disamakan dengan istilah perilaku yaitu aktivitas, aksi, kinerja, respon, dan reaksi. Sebagian orang menyebut perilaku kerja ini sebagai motivasi, kebiasaan (*habit*) dan budaya kerja. Oleh karena itu diupayakan untuk membentuk perilaku kerja yang konsisten dan positif. Menurut Sinamo (Wathon, 2005), ada delapan paradigma perilaku kerja utama yang sanggup menjadi basis keberhasilan baik ditingkat pribadi, organisasional maupun sosial, yaitu :

- a. Bekerja tulus;
- b. Bekerja tuntas;
- c. Bekerja benar;
- d. Bekerja keras;
- e. Bekerja serius;
- f. Bekerja kreatif;
- g. Bekerja unggul;
- h. Bekerja sempurna.

Dari uraian-uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa perilaku kerja memiliki peran yang sangat penting untuk mencapai suatu keberhasilan yang sesuai dengan tujuan suatu perusahaan.

2.1.6 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Perilaku Kerja

Manusia diciptakan sebagai makhluk pengemban nilai-nilai moral, adanya akal dan budi pada manusia menyebabkan adanya perbedaan cara dan pola hidup yang berdimensi ganda, yakni kehidupan yang bersifat material dan kehidupan yang bersifat spiritual. Akal dan budi sangat berperan dalam usaha menciptakan pola hidup atau perilaku manusia itu sendiri. Selain akal dan budi tersebut di atas, ada beberapa faktor yang mempengaruhi perilaku manusia, seperti yang diutarakan oleh Kreitner dan Kinicki (2003), yaitu :

a. Motivasi

Motivasi pada dasarnya berusaha bagaimana menguatkan, mengarahkan, memelihara, dan membuat perilaku individu agar setiap individu bekerja sesuai dengan keinginan pimpinan. Dapat dikatakan teori ini merupakan proses sebab akibat bagaimana seseorang bekerja serta hasil apa yang akan diperolehnya. Jadi, hasil yang akan dicapai tercermin pada bagaimana proses kegiatan yang dilakukan seseorang.

b. Sikap

Sikap didefinisikan sebagai kecenderungan merespon sesuatu secara konsisten untuk mendukung atau tidak mendukung dengan memperhatikan suatu objek tertentu. Sikap mempengaruhi perilaku pada suatu tingkat yang berbeda dengan nilai. Sementara nilai mewakili keyakinan yang mempengaruhi perilaku pada seluruh situasi, sikap hanya berkaitan dengan perilaku yang diarahkan pada objek, orang, atau situasi tertentu.

c. Keyakinan

Keyakinan seseorang merupakan representasi mental lingkungan yang relevan, lengkap dengan hubungan sebab dan akibat yang ada. Keyakinan merupakan hasil dari pengamatan langsung dan kesimpulan dari hubungan yang dipelajari sebelumnya.

d. Imbalan dan Hukuman

Sifat imbalan atau hukuman yang dilaksanakan sangat mempengaruhi perilaku individu. Teori motivasi pengukuhan ini didasarkan sebab dan akibat dari perilaku dengan pemberian kompensasi. Misalnya, promosi tergantung dari prestasi yang selalu dipertahankan atau bonus kelompok tergantung pada tingkat produksi kelompok. Sifat ketergantungan tersebut bertautan dengan hubungan antara perilaku dan kejadian yang mengikuti perilaku itu.

e. Budaya

Budaya juga membantu anggota organisasi dalam membenarkan perilaku yang sudah ada dan merupakan aset yang berharga, jika perilaku tersebut tidak sesuai maka penguatan ini akan menjadi beban (*habit*).

Sebagian orang menyebut perilaku kerja sebagai motivasi, kebiasaan (*habit*), dan budaya kerja. Selain itu pendapat lain yang mendefinisikan perilaku kerja yang mengatakan bahwa perilaku kerja karyawan pada pekerjaannya merupakan hasil interaksi antara lingkungan kerjanya yang berlangsung selama ia bekerja (Munandar, 1995:176).

Hasil interaksi antara kepribadian dan lingkungan kerja dapat dilihat dari perilaku rajin, bertanggung jawab, dan suka membantu sesama karyawan. Perilaku kerja tidak hanya perwujudan pandangan para pekerja terhadap pekerjaan dan peranan yang dipegangnya, misalnya sebagai pemimpin atau karyawan, akan tetapi juga perwujudan pandangan mereka terhadap dunia atau lingkungan tempat mereka tinggal dan terhadap dirinya sendiri.

Menurut Triguno (1997) perilaku kerja karyawan dalam suatu perusahaan dapat diukur berdasarkan kerja keras, ulet, disiplin, produktif, tanggung jawab, motivasi, manfaat, kreatif, dinamik, konsekuen, konsisten, responsif, mandiri, makin lebih baik, dan lain-lain. Perilaku kerja yang terjadi disuatu perusahaan tersebut dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor seperti berikut :

a. Lingkungan Kerja

Didalam suatu lingkungan kerja harus benar-benar dapat memberikan rasa aman bagi para pekerja. Para pekerja atau karyawan menaruh perhatian yang benar terhadap lingkungan kerja, baik dari segi kenyamanan pribadi maupun kemudahan untuk melakukan pekerjaan dengan baik. Lingkungan fisik yang aman, nyaman, bersih dan memiliki tingkat gangguan minimum sangat disukai oleh para pekerja (Robbins, 2002:36).

b. Konflik

Konflik dapat konstruktif atau deskruktif terhadap fungsi dari suatu kelompok atau unit. Tapi sebagian besar konflik cenderung merusak perilaku kerja yang baik karena konflik akan menghambat pencapaian tujuan dari suatu pekerjaan (Robbins, 2002:199).

c. Komunikasi

Dalam memahami perilaku kerja, komunikasi merupakan salah satu faktor terpenting yang berperan sebagai penyampaian dan pemahaman dari sebuah arti (Robbins, 2002:146).

2.1.7 Konsep Kinerja Karyawan

Pegawai atau karyawan dalam organisasi formal mempunyai peranan yang penting dalam mencapai tujuan perusahaan. Dengan demikian harus diusahakan agar karyawan dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik. Untuk mencapai tujuan tersebut dibutuhkan kinerja yang baik dari bawahan untuk melaksanakan tugas-tugas pekerjaannya.

Menurut Mangkunegara (2002) istilah kinerja berasal dari *Job Performance* atau pengertian prestasi kerja (kinerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sementara itu Moenier (1995:76) mengatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja seseorang dalam kesatuan waktu dan ukuran tertentu. Dari beberapa pengertian kinerja tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang telah dicapai oleh seseorang karyawan dalam melakukan pekerjaannya dalam rangka mencapai tujuan perusahaan.

Ada beberapa syarat kriteria ukuran kinerja pegawai, yaitu kualitas, kuantitas, waktu yang dipakai, jabatan yang dipegang, absensi dan amanah dalam menjalankan pekerjaan. Kemudian kinerja dapat diukur melalui kualitas dan kuantitas pekerjaan yang diselesaikan oleh individu, kelompok, atau organisasi. Dengan demikian, ukuran kinerja tersebut mencakup kualitas dan kuantitas dari hasil kerja itu sendiri.

a. Kualitas Kerja

Menunjukkan sejauh mana mutu seseorang pegawai dalam melaksanakan tugas-tugasnya meliputi ketepatan, kelengkapan, kerapian. Ketepatan adalah dapat dengan tepat melaksanakan tugas dan pekerjaan, artinya terdapat kesesuaian antara rencana kegiatan dengan sasaran atau tujuan yang telah

ditetapkan. Kelengkapan adalah ketelitian dalam melaksanakan tugasnya. Sedangkan kerapian adalah tertatanya dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya.

b. Kuantitas Kerja

Menunjukkan jumlah kerja yang dilaksanakan oleh seorang pegawai dalam menggunakan waktu kerja tertentu dan ketepatan dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya. Dengan demikian kuantitas kerja dapat dilihat dari jumlah kerja dan penggunaan waktu. Jumlah kerja adalah banyaknya tugas pekerjaan yang dapat dikerjakan sedangkan penggunaan waktu adalah banyaknya waktu yang digunakan dalam menyelesaikan tugas pekerjaan.

2.1.8 Kinerja Karyawan

Menurut Veizal Rivai (2004:309) kinerja adalah merupakan perilaku yang nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Menurut Stoner (1989) mengemukakan bahwa kinerja adalah fungsi dari motivasi, kecakapan dan persepsi peranan. Sedangkan menurut Mangkunegara (2005:67), kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan padanya.

Dari beberapa definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah merupakan suatu kondisi yang harus diketahui dan dikonfirmasi kepada pihak tertentu untuk mengetahui tingkat pencapaian hasil yang telah dicapai oleh karyawan berdasarkan ukuran yang berlaku untuk suatu tugas atau pekerjaan yang telah dilaksanakan dalam waktu tertentu. Tercapainya tujuan suatu perusahaan hanya dimungkinkan karena upaya para pelaku yang terdapat didalam perusahaan tersebut. Mengelola perusahaan sebenarnya adalah mengelola berbagai ragam sikap dan kemampuan manusia agar mereka bekerja demi mencapai suatu tujuan yang direncanakan. Namun dalam pelaksanaannya selalu ada kemungkinan terjadinya benturan-benturan karena adanya perbedaan kepentingan yang mengakibatkan prestasi kerja tidak optimal. Prestasi kerja itu dapat dilihat dari

kinerja karyawan didalam perusahaan tersebut yang merupakan jawaban dari berhasil atau tidaknya tercapainya tujuan perusahaan yang telah ditetapkan.

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

- a. Berorientasi pada prestasi;
- b. Memiliki percaya diri;
- c. Berperngendalian diri;
- d. Kompetensi.

2.1.9 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Pencapaian Kinerja

Beberapa ahli mengemukakan bahwa pencapaian kinerja dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor. Menurut Mathis dan John (2001:82) faktor-faktor yang memengaruhi kinerja individu tenaga kerja, yaitu :

- a. Kemampuan mereka;
- b. Motivasi;
- c. Dukungan yang diterima;
- d. Keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan;
- e. Hubungan mereka dengan organisasi.

Sedangkan menurut Simamora (1995:500), kinerja karyawan dipengaruhi oleh tiga faktor, yaitu :

- a. Faktor individual yang terdiri dari :
 - 1) Kemampuan dan Keahlian;
 - 2) Latar Belakang;
 - 3) Demografi .
- b. Faktor psikologis yang terdiri dari :
 - 1) Persepsi;
 - 2) Personality;
 - 3) Pembelajaran;
 - 4) Motivasi.
- c. Faktor organisasi yang terdiri dari :
 - 1) Sumber daya;

- 2) Kepemimpinan;
- 3) Penghargaan;
- 4) Struktur.

Mangkunegara (2002) menyatakan bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain :

- a. Faktor kemampuan secara psikologis kemampuan (ability) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan realita (pendidikan). Oleh karena itu pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.
- b. Faktor motivasi yang terbentuk dari sikap seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai terarah untuk mencapai tujuan kerja. Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong seseorang untuk berusaha mencapai potensi kerja secara maksimal.

Mangkunegara (2004) berpendapat bahwa ada hubungan yang positif antara 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 beliau mengemukakan enam karakteristik dari seseorang yang memiliki motif yang tinggi, yaitu :

- a. Memiliki tanggung jawab yang tinggi.
- b. Berani mengambil risiko.
- c. Memiliki tujuan yang realistis.
- d. Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasi tujuan.
- e. Memanfaatkan umpan balik yang kongkrit dalam seluruh kegiatan kerja yang dilakukan.
- f. Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.

Sementara itu, menurut Gibson (1998) ada 3 faktor yang berpengaruh terhadap kinerja, yaitu :

- a. Faktor individu, meliputi kemampuan, ketrampilan, latar belakang keluarga, pengalaman kerja, tingkat sosial dan demografi seseorang.
- b. Faktor psikologis, meliputi persepsi, peran, sikap, kepribadian, motivasi dan kepuasan kerja.
- c. Faktor organisasi, meliputi struktur organisasi, desain pekerjaan, kepemimpinan, sistem penghargaan (reward system).

Sementara menurut A. Dale Timple (1992:31), faktor-faktor kinerja terdiri dari faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal yaitu faktor yang dihubungkan dengan sifat-sifat seseorang. Misalnya, kinerja seseorang baik disebabkan karena mempunyai kemampuan tinggi dan seseorang itu tipe pekerja keras, sedangkan seseorang mempunyai kinerja jelek disebabkan orang tersebut mempunyai kemampuan rendah dan orang tersebut tidak memiliki upaya-upaya untuk memperbaiki kemampuannya. Faktor eksternal yaitu faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang yang berasal dari lingkungan. Seperti perilaku, sikap, dan tindakan-tindakan rekan kerja, bawahan atau pimpinan, fasilitas kerja, dan iklim organisasi.

Berdasarkan faktor-faktor yang telah diuraikan tersebut sebuah perusahaan dapat melakukan penilaian kinerja karyawan. Penilaian kinerja pada dasarnya merupakan faktor kunci guna mengembangkan suatu perusahaan secara efektif dan efisien, karena adanya kebijakan atau program yang lebih baik atas sumber daya manusia yang ada didalam perusahaan. Penilaian kinerja individu sangat bermanfaat bagi dinamika pertumbuhan perusahaan secara keseluruhan, melalui penilaian tersebut maka dapat diketahui kondisi sebenarnya tentang bagaimana kinerja karyawan.

Menurut Cascio (1992:267) penilaian kinerja adalah sebuah gambaran atau deskripsi yang sistematis tentang kekuatan dan kelemahan yang terkait dari seseorang atau suatu kelompok. Sedangkan menurut Bambang (2002:101) penilaian kinerja adalah suatu evaluasi yang dilakukan secara periodik dan

sistematis tentang prestasi kerja seorang tenaga kerja, termasuk potensi pengembangannya.

Sementara itu, pengertian dari penilaian kinerja karyawan yang dikemukakan Mangkunegara (2000:69) adalah penilaian kinerja merupakan suatu proses yang digunakan pimpinan untuk menentukan apakah seorang karyawan melakukan pekerjaannya sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya. Selanjutnya mengemukakan bahwa penilaian kinerja merupakan evaluasi yang sistematis dari pekerjaan karyawan dan potensi yang dapat dikembangkan.

Dari beberapa pendapat ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja adalah penilaian yang dilakukan secara sistematis untuk mengetahui hasil pekerjaan karyawan dan kinerja perusahaan. Disamping itu, untuk menentukan kebutuhan pelatihan kerja secara tepat, memberikan tanggung jawab yang sesuai kepada karyawan sehingga dapat melaksanakan pekerjaan yang lebih baik dimasa yang akan mendatang dan sebagai dasar untuk menentukan kebijakan dalam hal promosi jabatan atau penentuan imbalan.

2.1.10 Pengaruh Budaya Kerja Terhadap Perilaku Kerja

Budaya kerja merupakan suatu kebiasaan yang terjadi didalam suatu perusahaan dalam upaya untuk membangun Sumber Daya Manusia (SDM), proses kerja dan hasil kerja yang lebih baik. Untuk mencapai tingkat kualitas yang makin baik tersebut diharapkan bersumber dari perilaku setiap individu yang terkait dalam perusahaan itu sendiri. Budaya kerja terbentuk dalam satuan kerja, artinya pembentukan budaya kerja terjadi ketika karyawan di lingkungan kerja atau perusahaan belajar dalam menghadapi permasalahan yang ada secara bersama-sama sehingga terciptalah budaya kerja didalam perusahaan tersebut.

Budaya kerja yang tercipta didalam suatu perusahaan dapat mempengaruhi perilaku kerja karyawan. Karena kebiasaan-kebiasaan atau budaya yang ada didalam perusahaan tersebut, baik secara langsung maupun tidak langsung akan memberikan dampak atau efek terhadap perilaku kerja sehari-hari para karyawan. Suatu perusahaan memiliki peraturan masuk kerja pukul 08.00 dan bila terlambat akan dikenakan sanksi, maka dengan adanya peraturan seperti itu tentunya

karyawan akan selalu mematuhi aturan jam masuk kerja tersebut. Adanya budaya kerja seperti itu, maka akan mengakibatkan suatu perilaku kerja yang disiplin bagi para karyawannya. Perusahaan tersebut juga memiliki kebijakan untuk memberikan bonus kepada karyawan yang terpilih sebagai karyawan teladan, dengan adanya kebijakan tersebut tentunya karyawan akan tergerak untuk selalu bekerja dengan penuh semangat, tanggung jawab, teliti serta mengerjakan pekerjaannya sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan.

Berdasarkan beberapa contoh tersebut dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa budaya kerja juga memiliki manfaat untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang berupa perilaku kerja, kualitas dan kuantitas hasil kerja sehingga sesuai yang diharapkan oleh perusahaan. Oleh karena itu, budaya kerja berpengaruh pada perilaku kerja (Kreitner dan Kinicki, 2003:12).

2.1.11 Pengaruh Budaya Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Penerapan budaya pada sebuah perusahaan yang didasari oleh nilai-nilai atau falsafah yang dijunjung tinggi oleh perusahaan akan sangat mempengaruhi kehidupan dari perusahaan tersebut. Dominasi dari budaya perusahaan tersebut sangat mempengaruhi anggota perusahaan atau karyawan untuk meningkatkan produktivitasnya. Penerapan budaya yang didasarkan atas nilai-nilai yang dijunjung tinggi oleh perusahaan tersebut juga akan berdampak pada semakin menempatkan anggota perusahaan atau karyawan pada posisi mitra perusahaan, tidak hanya sekedar faktor produksi yang siap dieksploitasi semaksimal mungkin, dengan kata lain karyawan akan mendapatkan penghargaan yang lebih baik dari perusahaan.

Kekuatan budaya kerja berhubungan dengan kinerja karyawan dalam tiga hal :

- a. Dengan budaya kerja yang kuat akan menyebabkan terjadinya penyesuaian tujuan antar kelompok atau karyawan dalam perusahaan. Didalam budaya perusahaan yang kuat, pola perilaku dan praktek yang dianut secara umum oleh semua pihak dalam perusahaan akan mengakar kuat. Dalam hal ini budaya perusahaan menjadi semacam ikatan yang membimbing setiap

kelompok dalam perusahaan untuk bergerak menuju pada arah yang sama. Semakin luas dan semakin kuat nilai yang diyakini bersama oleh semua karyawan dalam perusahaan akan semakin baik kinerja perusahaan tersebut karena semakin efisien penggunaan sumberdaya perusahaannya.

- b. Budaya kerja yang kuat akan berpengaruh positif pada kinerja karyawan karena dapat memberikan motivasi luar biasa pada karyawan. Budaya perusahaan yang kuat berarti karyawan-karyawan dalam perusahaan mempunyai banyak nilai-nilai yang diyakini bersama. Hal ini menyebabkan lingkungan kerja yang nyaman, sehingga para karyawan merasa memperoleh dorongan kerja semakin kuat (Robinson, 1994:173).
- c. Budaya kerja yang kuat merupakan kontrol dan menciptakan struktur bagi perusahaan berdasarkan atas nilai-nilai yang diyakini bersama-sama dan norma-norma kelompok yang berlaku umum. Jadi, perusahaan tidak perlu menyadarkan diri pada birokrasi formal yang kaku yang justru dapat menghalangi motivasi dan inovasi dalam menghadapi tantangan usaha yang harus dengan cepat.

Sedangkan menurut Kotter dan Heskett (1997) ada tiga teori yang menyangkut hubungan budaya kerja dengan kinerja karyawan, yaitu :

- a. Budaya yang kuat berkaitan dengan kinerja yang unggul.
- b. Budaya kerja yang cocok secara strategis dengan perusahaan.
- c. Budaya kerja yang adaptif.

Budaya perusahaan mengacu pada perilaku umum dalam sekelompok orang yang membentuk suatu perusahaan itu sendiri. Suatu budaya kerja yang kuat terefleksikan melalui karyawan didalam perusahaan yang cenderung memiliki keyakinan dan pola perilaku yang sama. Karyawan yang sudah memahami keseluruhan budaya kerja didalam perusahaannya akan menjadikan hal tersebut sebagai suatu kepribadian sosial didalam bekerja. Nilai dan keyakinan tersebut akan diwujudkan menjadi perilaku keseharian mereka dalam bekerja, sehingga akan menjadi kinerja individual. Didukung dengan sumber daya manusia yang ada, sistem dan teknologi, strategi perusahaan dan logistik, masing-masing kinerja individu yang baik akan menimbulkan kinerja yang baik pula.

Berpengaruhnya budaya kerja terhadap kinerja karyawan misalnya seperti suatu perusahaan yang memiliki kebijakan untuk memberikan *reward* berupa intensif pada karyawannya yang melakukan tugas tambahan diluar jam kerja yang telah ditentukan. Hal tersebut tentunya bisa lebih memacu karyawan untuk menyelesaikan tugasnya dengan baik dan cepat meskipun mereka harus melakukannya diluar jam kerja yang semestinya. Sedangkan kebijakan perusahaan yang berupa promosi untuk karyawan yang berprestasi, tentunya hal tersebut akan memacu karyawan untuk bekerja dengan baik sehingga kinerja karyawan otomatis mengalami peningkatan. Berdasarkan contoh tersebut dapat disimpulkan bahwa budaya kerja mempengaruhi kinerja karyawan seperti yang Bintoro (2002) katakan bahwa budaya perusahaan yang kuat dapat meningkatkan kinerja karyawan juga perusahaan. Begitu juga dengan Kotter dan Heskett (Soetjipto, 2002) mengatakan bahwa budaya kerja sangat mempengaruhi kinerja jangka panjang (perusahaan).

2.1.12 Pengaruh Perilaku Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Menurut Kreitner dan Kinicki (2003) pada saat perilaku kerja tidak dapat dipantau langsung alternatif terbaik adalah dengan melacak hasilnya. Hal ini sejalan dengan temuan di lapangan bahwa karyawan merasa yakin apa yang dilakukan didalam menjalankan tugasnya akan terus dipantau dengan tujuan untuk meningkatkan kinerjanya.

Pengaruh perilaku kerja terhadap kinerja karyawan adalah seperti perilaku kerja yang disiplin, teliti, giat bekerja, mau bekerja keras, selalu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu, dan sebagainya, tentu berpengaruh terhadap kinerja karyawan tersebut. Perilaku kerja tersebut pada akhirnya akan menghasilkan prestasi kerja yang memberikan hasil yang baik pula bagi perusahaan. Begitupula sebaliknya, ketika perilaku kerja buruk maka akan menghasilkan kinerja yang buruk yang berdampak pada perusahaan juga. Seperti yang dikemukakan oleh Robbins (2002:64-65) terkait tentang perilaku kerja dan konsekuensinya yang menjadi faktor pendorong karyawan untuk berperilaku kerja yang baik sehingga dapat meningkatkan kinerja yang pada akhirnya akan menghasilkan prestasi kerja.

Jadi dapat disimpulkan bahwa perilaku kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

2.2 Tinjauan Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian sebelumnya telah dilakukan, walaupun ada perbedaan subyek, obyek, variabel penelitian, metode analisis yang digunakan maupun indikator yang diteliti.

Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Avisenna Harkat (2002), yang berjudul “Pengaruh Budaya Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Telkom Kandatel Jember”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah variabel bebas yang terdiri dari konsistensi (X_1), komitmen (X_2), kerjasama (X_3), tanggung jawab (X_4) memiliki pengaruh terhadap variabel terikat yaitu kinerja (Y). Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode analisis regresi linear berganda. Jumlah sampel yang digunakan sebanyak 50 orang. Teknik pengambilan sampel dilakukan dengan Tehnik Proporsional Random Sampling yaitu pengambilan sampel didasarkan pada perhitungan dan kriteria tertentu sesuai dengan penelitian.

Penelitian kedua yang dilakukan oleh Handoko Ponco P (2003), yang berjudul “Analisis Pengaruh Budaya Perusahaan Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Pada Koperasi Karyawan Kartenegro PTPN XI (PERSERO) Jember”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah variabel bebas yang terdiri dari konsistensi (X_1), komitmen (X_2), kerjasama (X_3) memiliki pengaruh terhadap variabel terikat yaitu kinerja (Y). Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode analisis regresi linear berganda dengan jumlah sampel yang digunakan sebanyak 40 orang. Teknik pengambilan sampel dilakukan dengan Tehnik Proporsional Random Sampling yaitu pengambilan sampel didasarkan pada perhitungan dan kriteria tertentu sesuai dengan penelitian.

Penelitian ketiga dilakukan oleh Aril Muhriza D. Lubis (2010), yang berjudul “Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Telkom Kandatel Jember”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah variabel bebas yang terdiri dari sikap kerja (X_1), Perilaku Bekerja (X_2), memiliki pengaruh

terhadap variabel terikat yaitu kinerja (Y) melalui perantara perilaku kerja (Z). Metode analisis yang digunakan untuk menguji hipotesis dalam penelitian ini adalah Metode Analisis Jalur. Jumlah sampel yang digunakan sebanyak 50 orang. Teknik yang digunakan adalah *probability sampling*, yaitu suatu metode sampling dimana setiap elemen memiliki peluang yang pasti untuk dipilih sebagai subyek sampel. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode Survey dengan jenis penelitian *Explanatory Research*.

Penelitian keempat dilakukan oleh Maya Rosyita Kartikasari (2012), yang berjudul “Analisis Pengaruh Budaya Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Balai Besar Perbenihan dan Proteksi Tanaman Perkebunan (BBP2TP) Mojoagung Jawa Timur”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah variabel bebas yang terdiri dari budaya organisasi (X) memiliki pengaruh terhadap variabel terikat yaitu kinerja karyawan (Y) melalui perantara kepuasan kerja (Z). Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah Metode Analisis Jalur. Jumlah sampel yang digunakan sebanyak 35 orang.

Perbedaan antara penelitian sebelumnya dengan penelitian sekarang tampak pada tabel sebagai berikut .:

Tabel 2.1 : Perbedaan Penelitian Terdahulu dengan Penelitian Sekarang

No.	Peneliti (Tahun)	Variabel-variabel Penelitian	Metode Analisis	Hasil (Kesimpulan)
1.	Avisenna Harkat (2002)	<u>Variabel Bebas (X)</u> -Konsistensi (X ₁) -Komitmen (X ₂) -Kerjasama (X ₃) -Tanggung jawab (X ₄) <u>Variabel Terikat (Y)</u> Kinerja Karyawan	Analisis Regresi Linear Berganda	Variabel lingkungan kerja, tunjangan dan bonus berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel produktivitas kerja.
2.	Handoko Ponco P. (2003)	<u>Variabel Bebas (X)</u> -Konsistensi (X ₁) -Komitmen (X ₂) -Kerjasama (X ₃) <u>Variabel Terikat (Y)</u> Prestasi Kerja	Analisis Regresi Linear Berganda	Variabel lingkungan kerja, tunjangan dan bonus berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel terikat yaitu produktivitas kerja.

No.	Peneliti (Tahun)	Variabel-variabel Penelitian	Metode Analisis	Hasil (Kesimpulan)
3.	Aril Muhriza Lubis (2010)	<u>Variabel Bebas (X)</u> Sikap Kerja (X_1) Perilaku Bekerja (X_2) <u>Variabel Perantara (Z)</u> Sistem Kompensasi Kerja <u>Variabel Terikat (Y)</u> Prestasi Kerja	Analisis Jalur (<i>Path Analysis</i>)	Variabel sikap kerja dan perilaku bekerja berpengaruh signifikan terhadap sistem kompensasi kerja, sikap kerja dan perilaku kerja berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja, dan sistem kompensasi kerja berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja.
4.	Maya Rosyita Kartikasari (2012)	<u>Variabel Bebas (X)</u> Budaya Organisasi <u>Variabel Perantara (Z)</u> Kepuasan Kerja <u>Variabel Terikat (Y)</u> Kinerja Karyawan	Analisis Jalur (<i>Path Analysis</i>)	Variabel budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, dan kepuasan kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

Sumber : Hasil Penelitian Terdahulu.

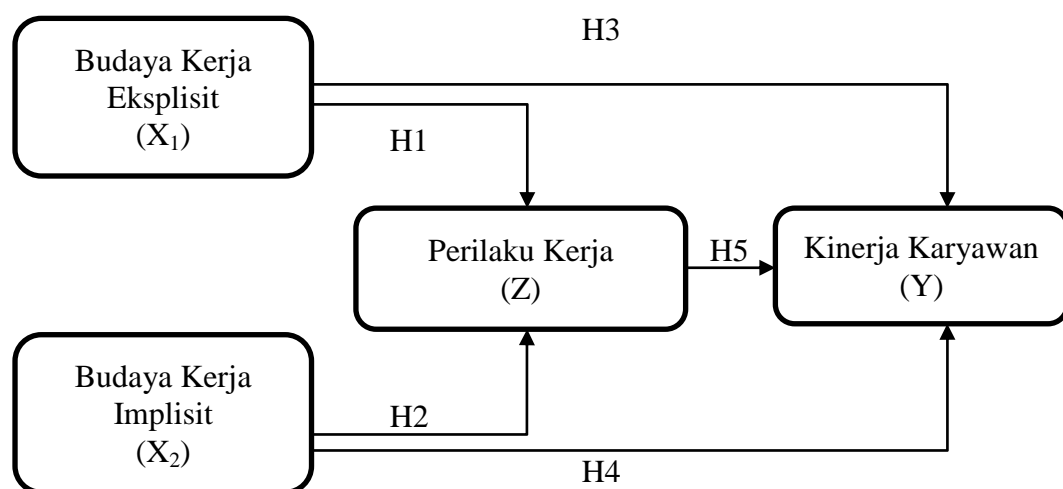
Penelitian yang sekarang dilakukan berjudul “Analisis Peran Budaya Kerja Eksplisit dan Implisit Dalam Pembentukan Perilaku Kerja dan Kinerja Karyawan (Studi Kasus pada CV. Pilars Konsultan dan CV. Wijasena Konsultek Jember)”. Berdasarkan keempat penelitian terdahulu, meskipun terdapat beberapa perbedaan variabel dan metode analisis yang digunakan dengan penelitian yang akan dilakukan sekarang, namun keempat menghasilkan hasil penelitian yang sama, yaitu masing-masing variabel bebasnya memiliki pengaruh terhadap variabel

perantara, masing-masing variabel bebasnya memiliki pengaruh terhadap variabel terikat dan variabel perantaranya juga memiliki pengaruh terhadap variabel terikat. Jadi dapat disimpulkan bahwa variabel bebas, variabel perantara dan variabel terikatnya saling memiliki pengaruh yang signifikan. Sedangkan persamaan dari keempat penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan sekarang adalah sama-sama menganalisis tentang kinerja karyawan namun dengan variabel-variabel yang sedikit berbeda.

2.3 Kerangka Konseptual :

Kerangka konsep penelitian atau sering disebut dengan kerangka konseptual pada dasarnya adalah kerangka hubungan antara konsep-konsep atau variabel-variabel yang ingin diamati atau diukur melalui penelitian yang akan dilakukan (Notoatmodjo, 2002). Kerangka konseptual merupakan kerangka yang menjelaskan kedudukan variabel sebagai variabel bebas, variabel perantara dan variabel terikat. Sehingga kerangka konsep ini gunanya untuk menghubungkan atau menjelaskan hubungan variabel-variabel yang ingin diteliti.

Kerangka konseptual pada penelitian ini secara keseluruhan menggambarkan pengaruh langsung antara variabel budaya kerja eksplisit (X_1), budaya kerja implisit (X_2), perilaku kerja (Z), dan kinerja karyawan (Y). Berdasarkan uraian tersebut, hubungan pengaruh antara variabel-variabel dalam penelitian ini secara keseluruhan digambarkan sebagai berikut :



Gambar 2.2 : Kerangka Konseptual.

Kerangka konseptual tersebut menjelaskan adanya pengaruh langsung dari budaya eksplisit terhadap perilaku kerja, budaya eksplisit terhadap kinerja karyawan, budaya implisit terhadap perilaku kerja, budaya implisit terhadap kinerja karyawan, dan perilaku kerja terhadap kinerja karyawan. Melalui kerangka konseptual itu pula dapat dilihat adanya pengaruh secara tidak langsung antara budaya eksplisit dan budaya implisit terhadap kinerja karyawan melalui perilaku kerja.

2.4 Hipotesis

Istilah hipotesis berasal dari bahasa Yunani, yaitu *hupo* dan *thesis*. Kata *hupo* berarti lemah, kurang, atau di bawah. Sedangkan *thesis*, berarti teori, proposisi, atau pernyataan yang disajikan sebagai bukti. Sehingga hipotesis dapat diartikan sebagai suatu pernyataan yang masih lemah kebenarannya dan perlu dibuktikan atau dugaan yang isfatnya masih sementara.

Berdasarkan atas pengertian tersebut, maka hipotesis adalah hasil dari tinjauan pustaka atau proses rasional dari penelitian yang telah mempunyai kebenaran secara teoritik. Namun demikian kebenaran hipotesis masih harus diuji secara empirik. Oleh karena itu, hipotesis juga dianggap sebagai jawaban sementara terhadap masalah yang telah dirumuskan dalam suatu penelitian dan masih perlu diuji kebenarannya dengan menggunakan data empirik.

Berdasarkan kerangka konseptual dan kajian teori yang telah diuraikan sebelumnya, maka dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut :

- a. H1 : Budaya eksplisit berpengaruh terhadap perilaku kerja pada CV. Pilars Konsultan dan CV. Wijasena Konsultek Jember.
- b. H2 : Budaya implisit berpengaruh terhadap perilaku kerja pada CV. Pilars Konsultan dan CV. Wijasena Konsultek Jember.
- c. H3 : Budaya eksplisit berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada CV. Pilars Konsultan dan CV. Wijasena Konsultek Jember.
- d. H4 : Budaya implisit berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada CV. Pilars Konsultan dan CV. Wijasena Konsultek Jember.

- e. H5 : Perilaku kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada CV. Pilars Konsultan dan CV. Wijasena Konsultek Jember.

BAB III. METODE PENELITIAN

3.1 Rancangan Penelitian

Rancangan penelitian adalah suatu rencana tentang informasi yang relevan sesuai dengan kebutuhan penelitian. Sumber khusus darimana informasi diperoleh, strategi untuk mengumpulkannya dan bagaimana menganalisisnya Sumarni dan Salamah (2006:47).

Sedangkan menurut Singarimbun dan Efendi (1995:256) rancangan penelitian menjelaskan hubungan suatu variabel dengan variabel lain dan menguji keterkaitan antara beberapa variabel melalui pengujian hipotesis atau penelitian penjelasan. Hal ini diperjelas oleh Faisal (2007:21) bahwa hipotesis itu sendiri menggambarkan hubungan antara dua atau lebih variabel untuk mengetahui apakah suatu variabel berasosiasi atautkah tidak dengan variabel lainnya, atau apakah suatu variabel disebabkan/dipengaruhi atautkah tidak oleh variabel lainnya.

Rancangan atau desain penelitian umumnya terbagi atas tiga bentuk, yaitu penelitian eksploratif (*explorative research*), penelitian deskriptif (*descriptive research*) dan penelitian penjelasan (*explanatory research*) (Umar, 1999:36). Berdasarkan latar belakang masalah dan rumusan masalah yang ada, karakteristik masalah yang diteliti dalam penelitian ini dapat diklasifikasikan sebagai *explanatory research*. Penelitian eksplanatori bersifat mendasar dan bertujuan untuk memperoleh keterangan, informasi, data mengenai hal-hal yang belum diketahui. Melalui penelitian eksplanatori ini dapat diketahui bagaimana korelasi antara dua atau lebih variabel baik pola, arah, sifat, bentuk, maupun kekuatan hubungannya. Penelitian ini dimulai dengan pertanyaan implisit atau eksplisit : “Adakah hubungan antara X dan Y?”.

Selain itu, penelitian ini juga dikatakan sebagai *confirmatory research*. Penelitian konfirmatori digunakan untuk menguji atau mengkonfirmasi model yang dihipotesiskan yang terdiri dari satu atau lebih peubah laten yang diukur oleh satu atau lebih peubah indikator. Peubah laten adalah peubah yang tidak dapat terukur atau tidak dapat diukur secara langsung dan memerlukan peubah indikator

untuk mengukurnya, sedangkan peubah indikator adalah peubah yang dapat diukur secara langsung.

Obyek dalam penelitian ini adalah karyawan pada CV. Pilars Konsultan dan CV. Wijasena Konsultek Jember dengan variabel bebas yaitu budaya kerja (ekplisit dan implisit), dengan variabel perantara yaitu perilaku kerja dan juga variabel terikat yaitu kinerja karyawan.

3.2 Populasi dan Sampel Penelitian

3.2.1 Populasi

Menurut Arikunto (2006:134) populasi adalah keseluruhan subyek penelitian. Apabila seseorang ingin meneliti semua elemen yang ada di dalam wilayah penelitian, maka penelitiannya merupakan penelitian populasi. Sedangkan pengertian populasi menurut Umar (2003:11) adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek atau subyek yang mempunyai karakteristik tertentu dan mempunyai kesempatan yang sama untuk digunakan sebagai anggota sampel. Populasi dari penelitian ini adalah seluruh karyawan CV. Pilars Konsultan Jember yang berjumlah 21 orang dan CV. Wijasena Konsultek Jember yang berjumlah 15 orang.

3.2.2 Sampel

Sampel adalah bagian dari populasi yang mempunyai cirri-ciri atau keadaan tertentu yang akan diteliti (Kuncoro, 2007:40). Apabila subyek populasi kurang dari 100 lebih baik diambil seluruhnya, sedangkan jika subyek lebih dari 100 maka diambil 10% sampai 15% dari populasi (Arikunto, 2006:131).

Untuk menentukan sampel dari populasi digunakan perhitungan maupun acuan tabel yang dikembangkan para ahli. Secara umum, untuk penelitian korelasional jumlah sampel minimal untuk memperoleh hasil yang baik adalah 30, sedangkan dalam penelitian eksperimen jumlah sampel minimum 15 dari masing-masing kelompok. Roscoe (1975) yang dikutip Uma (2006) memberikan acuan umum untuk menentukan ukuran sampel, yaitu ukuran sampel lebih dari 30 dan kurang dari 500 adalah tepat untuk kebanyakan penelitian.

Jumlah karyawan CV. Pilars Konsultan Jember berjumlah 21 orang, sedangkan jumlah karyawan CV. Wijasena Konsultek berjumlah 15 orang, sehingga total populasinya adalah 36 orang. Oleh karena itu, populasi dalam penelitian ini bertindak pula sebagai sampel atau dapat dikatakan bahwa penelitian ini menggunakan metode penelitian populasi atau sensus (Supranto, 1997:129).

3.3 Jenis dan Sumber Data

3.3.1 Jenis Data

Data berdasarkan jenisnya dibedakan menjadi dua macam, yaitu :

- a. Data Kualitatif, yaitu data yang berbentuk kata-kata atau yang berwujud pernyataan-pernyataan verbal, bukan dalam bentuk angka. Data kualitatif diperoleh melalui berbagai macam teknik pengumpulan data misalnya wawancara, analisis dokumen, diskusi terfokus, kuisisioner, studi pustaka atau observasi yang telah dituangkan dalam catatan lapangan (transkrip).
- b. Data Kuantitatif, yaitu data yang mendasarkan hasil penelitian pada perhitungan-perhitungan matematis yang kemudian memberikan gambaran atas suatu fenomena kasus yang diajukan dalam penelitian. Data angka yang dihasilkan menjadi acuan atau parameter tingkat atau level yang telah ditentukan sebelumnya. Cara-cara yang digunakan bisa berupa tes (pra maupun pasca) yang kemudian melalui berbagai proses uji data.

Berdasarkan atas definisi data tersebut, penelitian ini menggunakan kedua jenis data tersebut. Lebih tepatnya dapat dikatakan data yang diolah merupakan data kualitatif yang kemudian dijadikan data kuantitatif yang telah diberikan bobot nilai (Sugiyono, 2007:87). Mengingat data yang didapat untuk penelitian ini bersumber dari kuisisioner, analisis dokumen serta studi pustaka yang pada akhirnya akan diolah melalui berbagai proses uji data.

3.3.2 Sumber Data

Menurut Sugiarto (2004:14-17), jenis data yang digunakan dalam penelitian ada dua, yaitu :

a. Data Primer

Data yang diperoleh langsung dari perusahaan, yaitu data yang diperoleh melalui wawancara dan kuesioner. Sumber data primer adalah objek penelitian yaitu responden. Data primer meliputi hasil penyebaran kuisisioner.

b. Data Sekunder

Data yang didapat secara tidak langsung dari sumber informasi yang bukan diusahakan sendiri oleh peneliti. Sumber data sekunder adalah sumber-sumber seperti artikel, internet, jurnal, dan bacaan yang berhubungan dengan penelitian ini.

Berdasarkan atas definisi sumber data tersebut, data primer yang digunakan pada penelitian ini berasal dari penyebaran kuisisioner pada objek penelitian, yaitu seluruh karyawan CV. Pilars Konsultan dan CV. Wijasena Konsultek Jember. Sedangkan data sekunder yang digunakan berasal dari analisis dokumen yang telah ada, artikel, internet dan bacaan yang berhubungan dengan penelitian ini.

3.4 Metode Pengumpulan Data

Adapun metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini antara lain :

a. Studi Lapangan

1) Angket (*Quistionnaire*)

Angket merupakan alat pengumpulan data dengan menggunakan daftar pertanyaan (angket) atau daftar isian terhadap obyek yang diteliti. Angket diberikan kepada responden dengan sejumlah pertanyaan tertulis yang digunakan untuk memperoleh informasi dari responden, selanjutnya responden diminta untuk mengisi daftar pertanyaan tersebut.

2) Wawancara (*Interview*)

Yaitu suatu cara pengumpulan data yang dilakukan untuk mendapatkan keterangan yang lebih mendalam kepada responden dengan jalan bertanya langsung pada responden.

Didalam penelitian ini yang menjadi respondennya adalah seluruh karyawan CV. Pilars Konsultan dan CV. Wijasena Konsultek Jember.

b. Studi Pustaka

Yaitu cara pengumpulan data dengan menggunakan buku dan mempelajari literatur yang ada kaitannya dengan penelitian ini. Data yang didapat dari studi pustaka pada penelitian ini berasal dari analisis dokumen perusahaan, internet, artikel dan bacaan lainnya yang berhubungan dengan penelitian ini.

3.5 Identifikasi Operasional Variabel

Variabel merupakan gejala yang menjadi fokus peneliti untuk diamati (Sugiyono, 2003:2). Pendapat lain mengatakan bahwa variabel adalah gejala yang bervariasi yang menjadi titik perhatian suatu penelitian (Arikunto, 2006) Adapun yang menjadi variabel dalam penelitian ini berdasarkan atas permasalahan yang diajukan adalah sebagai berikut :

- a. Variabel *independent* (X), yaitu variabel bebas atau variabel yang tidak tergantung pada variabel lain. Yang termasuk variabel *independent* dalam penelitian ini adalah budaya kerja yang terdiri 2 hal yaitu :
 - 1) Variabel X_1 : Budaya Eksplisit.
 - 2) Variabel X_2 : Budaya Implisit.
- b. Variabel *intervening* (Z), yaitu variabel perantara yang secara konkret pengaruhnya tidak tampak tetapi secara teoritis dapat mempengaruhi hubungan antara variabel bebas dan tergantung yang sedang diteliti. Yang termasuk *intervening* variabel dalam penelitian ini adalah perilaku kerja.
- c. Variabel *dependent* (Y), yaitu variabel yang terikat atau tergantung pada variabel lain. Dalam penelitian ini yang merupakan variabel *dependent* adalah kinerja karyawan.

3.6 Definisi Operasional Variabel dan Skala Pengukuran Variabel

3.6.1 Definisi Operasional Variabel

Adapun definisi operasional variabel dalam penelitian ini adalah :

- a. Variabel *independent* atau variabel bebas (X) adalah budaya kerja yang merupakan derajat kekuatan suatu budaya dari CV. Pilars Konsultan Jember, baik yang bersifat eksplisit (yang ditanamkan oleh manajemen) dalam bentuk peraturan perusahaan atau aturan-aturan kerja maupun yang bersifat implisit, yang terefleksikan dalam perilaku atau tindakan manajemen, pimpinan maupun karyawan sendiri yang dapat mempengaruhi perilaku kerja karyawan.

1) Budaya Eksplisit

Item-item dari indikator budaya eksplisit meliputi :

a) Kebijakan perusahaan

Kebijakan perusahaan adalah ketentuan-ketentuan yang ditetapkan oleh pimpinan perusahaan sebagai pegangan manajemen dalam melaksanakan kegiatan usahanya. Kebijakan perusahaan yang dilakukan oleh CV. Pilars Konsultan dan CV. Wijasena Konsultek diantaranya adalah ketika musim proyek dimana kedua perusahaan tersebut menerima proyek dengan jumlah yang banyak, terkadang ada saatnya dimana karyawan tidak dapat menyelesaikan pekerjaannya tepat waktu dikarenakan tugas yang dibebankan kepadanya memang banyak / sulit. Ketika hal tersebut terjadi, perusahaan tidak memberikan hukuman terhadap karyawan tersebut, namun perusahaan melakukan kebijakan bernegosiasi dengan pengguna jasa (*user*) mereka.

b) Keyakinan pada peraturan

Keyakinan pada peraturan adalah suatu sikap yang ditunjukkan oleh karyawan saat ia merasa cukup tahu dan menyimpulkan bahwa apa yang dia ikuti adalah benar. Jika keyakinan tidak ada maka keraguan akan muncul. Keyakinan pada peraturan menjadi dasar pandangan karyawan yang kemudian dianut untuk menjadi pedoman dalam melaksanakan tugas mereka dalam bekerja di perusahaannya.

c) Ketaatan pada peraturan

Ketaatan pada peraturan memiliki arti selalu melaksanakan segala peraturan yang ditetapkan. Ketaatan yang dilaksanakan dengan sungguh-sungguh akan mewujudkan ketertiban dan ketentraman didalam perusahaan.

d) Keterbukaan terhadap pekerjaan.

Keterbukaan terhadap pekerjaan dapat diartikan sebagai suatu sikap dan perasaan untuk selalu mau menerima tugas atau pekerjaan yang dibebankan kepadanya yang sesuai dengan bidangnya. Sikap terbuka dalam menerima pekerjaan dapat diartikan bahwa karyawan tersebut dengan rela menerima tugas tersebut, sehingga dengan adanya rasa rela atau ikhlas para karyawan dapat melaksanakan tugasnya dengan baik tanpa adanya rasa terbebani.

2) Budaya Implisit

Item-item dari indikator budaya implisit meliputi :

a) Keinginan untuk maju

Keinginan untuk maju merupakan suatu perasaan yang bersifat memotivasi yang ada didalam diri karyawan untuk selalu melakukan tugasnya dengan baik sehingga kinerjanya meningkat. Karena kinerja yang terus meningkat dapat menjadi pembuktian bahwa karyawan tersebut selalu ingin maju.

b) Bekerja secara teliti

Bekerja secara teliti maksudnya adalah bahwa karyawan didalam perusahaan dalam melakukan pekerjaannya selalu cermat, berhati-hati, dan tidak teledor. Selain itu, dengan bekerja secara teliti maka karyawan dapat meminimalisir kesalahan yang mungkin bisa terjadi.

c) Percaya diri sendiri

Percaya diri sendiri maksudnya adalah bahwa karyawan yakin dengan kemampuan yang dia miliki dalam rangka mengerjakan tugas yang dibebankan padanya. Kepercayaan pada diri sendiri merupakan modal

utama bagi karyawan agar karyawan dapat melaksanakan tugasnya dengan baik.

d) Semangat kerjasama antar rekan kerja

Semangat kerjasama antar rekan kerja maksudnya adalah bahwa karyawan didalam perusahaan itu mau melaksanakan tugas dengan cara bekerjasama dengan rekan kerjanya. Karena didalam suatu perusahaan, ada beberapa tugas yang saling berkaitan, namun dibebankan kepada karyawan yang berbeda, sehingga hal tersebut menuntut kerjasama yang baik antar karyawan agar tugas tersebut dapat diselesaikan.

e) Hubungan yang terjalin antara atasan dengan karyawan.

Hubungan yang terjalin antara atasan dengan karyawan juga dapat mempengaruhi karyawan dalam melaksanakan tugasnya. Hubungan yang terjalin dapat berupa komunikasi. Komunikasi yang baik antara atasan dengan karyawan akan membuat karyawan merasa nyaman dalam bekerja. Namun, jika komunikasi yang terjalin buruk maka akan mengakibatkan terjadinya *miscommunication* yang dapat menimbulkan prasangka-prasangka buruk sehingga dalam melakukan pekerjaannya tidak akan maksimal.

- b. Variabel *intervening* (Z) atau variabel perantara adalah perilaku kerja, yaitu upaya yang dilakukan oleh karyawan untuk membentuk tingkah laku dan karakter atau hasil interaksi antara lingkungan kerjanya yang berlangsung selama ia bekerja dan juga kemampuan kerja dan perilaku-perilaku dari para pekerja dimana mereka menunjukkan tindakan dalam melaksanakan tugas-tugasnya.

Item-item dari indikator perilaku kerja meliputi :

1) Motivasi

Motivasi dapat diartikan sebagai segala sesuatu yang dapat mendorong seseorang untuk melakukan sesuatu demi tercapainya suatu tujuan tertentu.

Motivasi dalam berperilaku kerja dapat berasal dari dalam diri karyawan sendiri maupun dari luar. Motivasi yang berasal dari dalam diri

karyawan sendiri untuk berperilaku kerja yang baik misalnya keinginan untuk mendapatkan jabatan yang lebih baik. Sedangkan motivasi yang berasal dari luar dapat berasal dari perusahaannya, misalnya adanya bonus bagi karyawan teladan.

2) Produktif

Produktif adalah kemauan untuk menghasilkan sesuatu atau banyak mendatangkan hasil, dengan kata lain produktif dapat diartikan sebagai menghasilkan. Perusahaan tentunya menginginkan perilaku produktif dari karyawannya untuk bisa mendatangkan hasil yang positif bagi perusahaan.

3) Bertanggung jawab

Tanggung jawab berarti siap menerima kewajiban atau tugas. Karyawan yang bertanggung jawab dapat terefleksikan dari perilakunya yang bersedia menanggung, memikul jawab, menanggung segala sesuatunya, dan memberikan jawab serta menanggung akibat dari tugas yang dibebankan kepadanya.

4) Kerja keras

Kerja keras artinya melakukan suatu usaha atau pekerjaan secara terus menerus tanpa mengenal lelah. Kerja keras juga dapat diartikan suatu tindakan atau perbuatan yang dilakukan dengan sungguh-sungguh dan serius sampai tercapai suatu tujuan. Perilaku kerja keras pada diri karyawan dapat menghasilkan hasil kerja yang baik hingga akhirnya akan berdampak baik pula bagi perusahaan.

- c. Variabel *dependent* (Y) atau variabel terikat adalah kinerja karyawan, yaitu hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Untuk mengetahui indikator dari kinerja karyawan digunakan parameter kualitas kerja dan kuantitas kerja :

1) Kualitas kerja

Item-item yang dapat dikembangkan dari indikator kualitas kerja adalah :

a) Kualitas hasil pekerjaan

Kualitas hasil pekerjaan dapat dilihat setelah suatu pekerjaan terselesaikan. Kualitas pekerjaan dapat dinilai berdasarkan tingkat kesalahan yang ada, kerapian dalam melaksanakan pekerjaan, ketelitian, dan lain sebagainya.

b) Kedisiplinan terhadap pekerjaan

Kedisiplinan terhadap pekerjaan lebih mengarah kepada tenggat waktu yang diberikan dalam rangka menyelesaikan tugas yang telah dibebankan. Pekerjaan yang diselesaikan tepat waktu dapat menjadi bukti bahwa kinerja karyawan tersebut baik. Begitupula sebaliknya, jika pekerjaan diselesaikan lebih dari batas waktu yang ditentukan, dapat dikatakan karyawan tersebut tidak bekerja dengan baik.

2) Kuantitas kerja

Item-item yang dapat dikembangkan dari indikator kuantitas kerja adalah :

a) Banyaknya hasil pekerjaan

Banyaknya hasil pekerjaan mengarah kepada seberapa banyak pekerjaan yang dapat ditangani oleh karyawan. Perusahaan biasanya memang memberikan tugas dengan porsi yang telah ditentukan bagi karyawannya masing-masing. Namun, terkadang ada karyawan yang dapat menghasilkan pekerjaan yang lebih banyak dengan tenggat waktu yang sama dengan karyawan yang lain.

b) Kemampuan kerja ekstra

Kemampuan kerja ekstra dapat diartikan karyawan mengerjakan pekerjaan diluar jam kerja yang ditentukan, atau sering kali disebut dengan lembur. Karyawan yang bersedia lembur otomatis tugas yang dikerjakan olehnya akan lebih banyak, sehingga menghasilkan pekerjaan yang lebih banyak dan kinerjanya meningkat.

c) Peningkatan kerja

Peningkatan kerja berarti dalam setiap melaksanakan pekerjaannya karyawan selalu memiliki peningkatan. Hal tersebut dapat dilihat dari

hasil kerja yang dilakukan oleh karyawan, jika dari hari kehari kesalahan semakin sedikit, kerjanya lebih cepat, teliti, dan hasil pekerjaan semakin meningkat, maka dapat dikatakan karyawan tersebut mengalami peningkatan kerja.

3.6.2 Skala Pengukuran

Skala pengukuran digunakan sebagai acuan untuk menentukan panjang pendeknya interval dalam alat ukur. Alat ukur tersebut jika digunakan dalam pengukuran akan menghasilkan data kuantitatif. Skala dalam penelitian ini adalah skala likert. Menurut Simamora (2004:46), skala likert dibuat agar responden dapat mengekspresikan intensitas perasaan mereka. Menurut Ridwan (2002:13) skala likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau kelompok tentang kejadian atau gejala sosial.

Jawaban setiap item yang menggunakan skala likert mempunyai gradasi dari sangat positif sampai dengan sangat negatif. Untuk keperluan analisis kuantitatif, maka jawaban itu dapat diberi skor sebagai berikut :

- a. Sangat Tidak Setuju (STS) = 1
- b. Tidak Setuju (TS) = 2
- c. Setuju (S) = 3
- d. Sangat Setuju (SS) = 4

Menurut Hadi (1999) modifikasi skala likert dari 5 kategori jawaban menjadi 4 kategori jawaban dengan meniadakan kategori jawaban yang ditengah berdasarkan atas alasan sebagai berikut :

- a. Kategori *undecided* (kategori jawaban tengah) itu mempunyai arti ganda, bias diartikan belum dapat memutuskan atau memberi jawaban (menurut konsep asli) bias juga diartikan netral, setuju tidak, tidak setujupun tidak, atau bahkan ragu-ragu. Kategori jawaban yang ganda arti (*multi interpretable*) ini tentu saja tidak diharapkan dalam instrument.
- b. Tersedianya jawaban ditengah itu menimbulkan kecenderungan menjawab tengah (*central tendency effect*), terutama bagi mereka yang ragu-ragu atas arah kecenderungan jawabannya, kearah setuju atau tidak setuju.

- c. Maksud katagori empat jawaban adalah untuk melihat kecenderungan pendapat responden, kearah setuju atau kearah tidak setuju. Jika disediakan lima jawaban akan menghilangkan banyak data penelitian sehingga merugi banyak informasi yang dapat diperoleh dari para responden.

Guna mempermudah membaca dan menginterpretasikan data, maka perlu ada kategorisasi makna dari hasil kuesioner. Tujuan dari kategorisasi ini adalah untuk mengetahui pengaruh dari setiap item pertanyaan yang ada dalam kuesioner. Terdapat dua cara dalam mengkategorisasikan jawaban, yaitu dengan metode penjumlahan dan metode rata-rata. Penelitian ini menggunakan metode rata-rata, yaitu dengan menjumlahkan seluruh skor jawaban responden pada setiap variabel kemudian dibagi dengan jumlah pertanyaan.

Jumlah responden dalam penelitian ini adalah 36 responden.

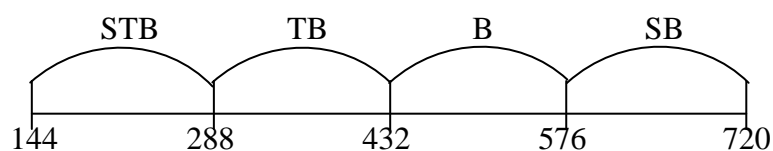
- a. Kategorisasi Budaya Eksplisit pada CV. Pilars Konsultan dan CV. Wijasena Konsultek Jember :

Sangat Baik : skor 4×4 (pertanyaan) \times 36 (jumlah responden) = 576

Baik : skor 3×4 (pertanyaan) \times 36 (jumlah responden) = 432

Tidak Baik : skor 2×4 (pertanyaan) \times 36 (jumlah responden) = 288

Sangat Tidak Baik : skor 1×4 (pertanyaan) \times 36 (jumlah responden) = 144



Gambar 3.1 : Kategorisasi Budaya Eksplisit.

Keterangan :

1. Jika jumlah skor ≥ 144 dan ≤ 288 maka dapat diartikan bahwa tingkat budaya eksplisit karyawan pada CV. Pilars Konsultan dan CV. Wijasena Konsultek Jember adalah sangat tidak baik.
2. Jika jumlah skor ≥ 289 dan ≤ 432 maka dapat diartikan bahwa tingkat budaya eksplisit karyawan pada CV. Pilars Konsultan dan CV. Wijasena Konsultek Jember adalah tidak baik.

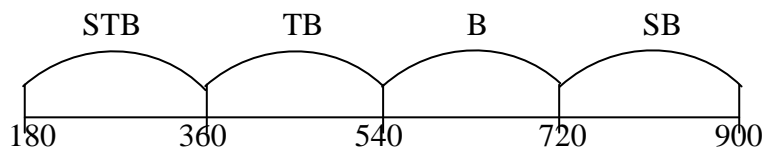
3. Jika jumlah skor ≥ 433 dan ≤ 576 maka dapat diartikan bahwa tingkat budaya eksplisit karyawan pada CV. Pilars Konsultan dan CV. Wijasena Konsultek Jember adalah baik.
 4. Jika jumlah skor ≥ 577 dan ≤ 720 maka dapat diartikan bahwa tingkat budaya eksplisit karyawan pada CV. Pilars Konsultan dan CV. Wijasena Konsultek Jember adalah sangat baik.
- b. Kategorisasi Budaya Implisit pada CV. Pilars Konsultan dan CV. Wijasena Konsultek Jember :

Sangat Baik : skor 4×5 (pertanyaan) $\times 36$ (jumlah responden) = 720

Baik : skor 3×5 (pertanyaan) $\times 36$ (jumlah responden) = 540

Tidak Baik : skor 2×5 (pertanyaan) $\times 36$ (jumlah responden) = 360

Sangat Tidak Baik : skor 1×5 (pertanyaan) $\times 36$ (jumlah responden) = 180



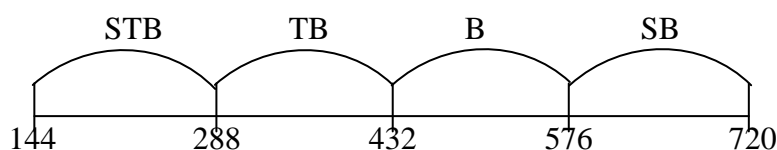
Gambar 3.2 : Kategorisasi Budaya Implisit.

Keterangan :

1. Jika jumlah skor ≥ 180 dan ≤ 360 maka dapat diartikan bahwa tingkat budaya implisit karyawan pada CV. Pilars Konsultan dan CV. Wijasena Konsultek Jember adalah sangat tidak baik.
2. Jika jumlah skor ≥ 361 dan ≤ 540 maka dapat diartikan bahwa tingkat budaya implisit karyawan pada CV. Pilars Konsultan dan CV. Wijasena Konsultek Jember adalah tidak baik.
3. Jika jumlah skor ≥ 541 dan ≤ 720 maka dapat diartikan bahwa tingkat budaya implisit karyawan pada CV. Pilars Konsultan dan CV. Wijasena Konsultek Jember adalah baik.
4. Jika jumlah skor ≥ 721 dan ≤ 900 maka dapat diartikan bahwa tingkat budaya implisit karyawan pada CV. Pilars Konsultan dan CV. Wijasena Konsultek Jember adalah sangat baik.

- c. Kategorisasi Perilaku Kerja Karyawan pada CV. Pilars Konsultan dan CV. Wijasena Konsultek Jember :

Sangat Baik : skor 4×4 (pertanyaan) $\times 36$ (jumlah responden) = 576
 Baik : skor 3×4 (pertanyaan) $\times 36$ (jumlah responden) = 432
 Tidak Baik : skor 2×4 (pertanyaan) $\times 36$ (jumlah responden) = 288
 Sangat Tidak Baik : skor 1×4 (pertanyaan) $\times 36$ (jumlah responden) = 144

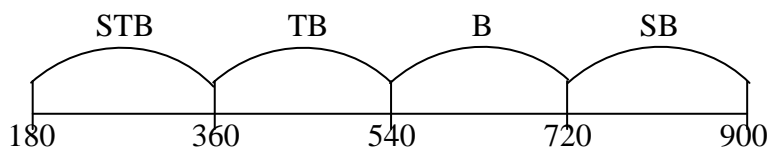


Gambar 3.3 : Kategorisasi Perilaku Kerja.

Keterangan :

1. Jika jumlah skor ≥ 144 dan ≤ 288 maka dapat diartikan bahwa tingkat perilaku kerja karyawan pada CV. Pilars Konsultan dan CV. Wijasena Konsultek Jember adalah sangat tidak baik.
 2. Jika jumlah skor ≥ 289 dan ≤ 432 maka dapat diartikan bahwa tingkat perilaku kerja karyawan pada CV. Pilars Konsultan dan CV. Wijasena Konsultek Jember adalah tidak baik.
 3. Jika jumlah skor ≥ 433 dan ≤ 576 maka dapat diartikan bahwa tingkat perilaku kerja karyawan pada CV. Pilars Konsultan dan CV. Wijasena Konsultek Jember adalah baik.
 4. Jika jumlah skor ≥ 577 dan ≤ 720 maka dapat diartikan bahwa tingkat perilaku kerja karyawan pada CV. Pilars Konsultan dan CV. Wijasena Konsultek Jember adalah sangat baik.
- d. Kategorisasi Kinerja Karyawan pada CV. Pilars Konsultan dan CV. Wijasena Konsultek Jember :

Sangat Baik : skor 4×5 (pertanyaan) $\times 36$ (jumlah responden) = 720
 Baik : skor 3×5 (pertanyaan) $\times 36$ (jumlah responden) = 540
 Tidak Baik : skor 2×5 (pertanyaan) $\times 36$ (jumlah responden) = 360
 Sangat Tidak Baik : skor 1×5 (pertanyaan) $\times 36$ (jumlah responden) = 180



Gambar 3.4 : Kategorisasi Kinerja Karyawan.

Keterangan :

1. Jika jumlah skor ≥ 180 dan ≤ 360 maka dapat diartikan bahwa tingkat kinerja karyawan pada CV. Pilars Konsultan dan CV. Wijasena Konsultek Jember adalah sangat tidak baik.
2. Jika jumlah skor ≥ 361 dan ≤ 540 maka dapat diartikan bahwa tingkat kinerja karyawan pada CV. Pilars Konsultan dan CV. Wijasena Konsultek Jember adalah tidak baik.
3. Jika jumlah skor ≥ 541 dan ≤ 720 maka dapat diartikan bahwa tingkat kinerja karyawan pada CV. Pilars Konsultan dan CV. Wijasena Konsultek Jember adalah baik.
4. Jika jumlah skor ≥ 721 dan ≤ 900 maka dapat diartikan bahwa tingkat kinerja karyawan pada CV. Pilars Konsultan dan CV. Wijasena Konsultek Jember adalah sangat baik.

3.7 Analisis Deskriptif

Menurut Sugiyono (2004:169) analisis deskriptif adalah statistik yang digunakan untuk menganalisa data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi. Analisis deskriptif adalah analisis yang dilakukan untuk satu variabel atau per variabel. Tujuannya dilakukan analisis deskriptif dengan menggunakan tehnik statistik adalah untuk meringkas data agar menjadi mudah dilihat dan bisa dimengerti, karena fungsi deskripsi data adalah untuk mengadministrasikan dan menampilkan ringkasan yang ada sehingga memudahkan pembaca lain mengerti substansi dan makna dari tampilan data tersebut.

Analisis data yang paling sederhana dan sering digunakan oleh peneliti atau pengembang adalah menganalisis data yang ada dengan menggunakan

prinsip-prinsip deskriptif. Melalui cara menganalisis secara deskriptif ini mereka dapat mempresentasikan secara ringkas, sederhana, dan lebih mudah dimengerti. Analisis deskriptif pada umumnya termasuk mengukur tendensi sentral, mengukur variabilitas, mengukur hubungan, mengukur perbandingan dan mengukur posisi suatu skor.

3.8 Uji Instrumen

3.8.1 Uji Validitas

Menurut Umar (2005:167) uji validitas adalah suatu uji yang digunakan untuk menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur itu mampu mengukur apa yang ingin diukur. Jadi, uji validitas dilakukan untuk meyakinkan bahwa hasil pengukuran sesuai dengan apa yang ingin diukur. Langkah-langkah operasional pengujian validitas adalah sebagai berikut :

- a. Mencari definisi dan rumusan tentang konsep penelitian yang akan diukur dari literatur yang ditulis para ahli.
- b. Melakukan uji coba pengukuran tersebut pada sejumlah responden. Sangat disarankan agar jumlah responden untuk uji coba minimal 30 orang. Dengan jumlah minimal 30 orang ini, distributor (nilai) akan lebih mendekati kurva normal.
- c. Menentukan hipotesis.
 H_0 : Skor pernyataan berkorelasi positif dengan skor faktor (r hitung).
 H_1 : Skor butir berkorelasi positif dengan skor faktor.
- d. Menentukan nilai r table.
Dari table r untuk df (*degree of freedom*) = jumlah responden -2 atau dalam kasus ini $df = 36-2 = 34$. Tingkat sig 5%.
- e. Mencari r hasil.
- f. Mengambil keputusan.

- g. Jika r hasil tidak positif, serta $r_{hitung} < r_{tabel}$, maka pertanyaan tersebut tidak valid. Untuk uji tingkat validitas, instrumen dalam penelitian ini akan digunakan rumus sebagai berikut :

$$r_{hitung} = \frac{n (\sum X_i Y_i) - (\sum X_i) \cdot (\sum Y_i)}{\sqrt{\{n \cdot \sum X_i^2 - (\sum X_i)^2\} \cdot \{n \cdot \sum Y_i^2 - (\sum Y_i)^2\}}}$$

Dimana:

- r_{hitung} = koefisien korelasi
 $\sum X_i$ = jumlah skor item
 $\sum Y_i$ = jumlah skor total (seluruh item)
 N = jumlah responden

3.8.2 Uji Reliabilitas

Reliabilitas menunjukkan pada satu pengertian bahwa sesuatu instrumen cukup dapat dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpul data karena instrumen tersebut sudah baik. Ungkapan yang mengatakan bahwa instrumen harus reliabel sebenarnya mengandung arti bahwa instrumen tersebut cukup baik sehingga mampu mengungkapkan data yang bisa dipercaya (Arikunto, 2006). Sedangkan menurut Umar (2003:176) reliabilitas adalah istilah yang dipakai untuk menunjukkan sejauh mana suatu hasil pengukuran relatif konsisten apabila pengukuran dilakukan dua kali atau lebih. Makin kecil kesalahan pengukuran makin reliabel alat pengukur begitu pula sebaliknya.

Pengujian keandalan alat ukur dalam penelitian ini menggunakan reliabilitas metode *Cronbach* yakni (Nasution, 2001:23) rumus perhitungan *Alpha Cronbach* :

$$\alpha = \frac{kr}{1 + (k - 1) r}$$

Dimana :

- α = koefisien reliabilitas
 r = koefisien rata-rata korelasi antar variabel
 k = jumlah variabel bebas dalam persamaan

Menurut Uma (2006:182) suatu variabel dikatakan reliabel bila memberikan nilai *Cronbach Alpha* (α) lebih besar dari 0,60. Sebaliknya, jika nilai *Cronbach Alpha* (α) nya kurang dari 0,60 maka variabel tersebut tidak reliabel untuk digunakan dalam penelitian.

3.9 Uji Normalitas Data

Menurut Bhuono Agung (2005:18), uji normalitas data sebaiknya dilakukan sebelum data diolah berdasarkan model-model penelitian. Uji normalitas data dilakukan untuk mengetahui apakah data yang diperoleh berdistribusi normal atau tidak (Kuncoro, 2001). Uji normalitas yang dilakukan dengan menggunakan *Kolmogrov-Smirnov Test* dengan menetapkan derajat keyakinan (α) sebesar 5%. Uji ini dilakukan pada setiap variabel dengan ketentuan bahwa jika secara individual masing-masing variabel memenuhi asumsi normalitas, maka secara simultan variabel-variabel tersebut juga bisa dinyatakan memenuhi asumsi normalitas. Kriteria pengujian dengan melihat besaran *Kolmogrov-Smirnov Test* adalah sebagai berikut :

- a. Jika signifikansi $> 0,05$ maka data tersebut berdistribusi normal.
- b. Jika signifikansi $< 0,05$ maka data tersebut tidak berdistribusi normal.

3.10 Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Analisis jalur merupakan bagian dari analisis regresi yang digunakan menganalisis hubungan antar variabel, dimana variabel-variabel bebas mempengaruhi variabel terikat baik secara langsung maupun tidak langsung melalui satu atau lebih perantara, Sarwono (2006:147). Manfaat *Path Analysis* adalah perluasan dari persamaan regresi sederhana atau berganda yang diperlukan pada jalur hubungan variabel-variabel yang melibatkan lebih dari satu persamaan.

Menurut Sarwono (2006:150), analisis jalur sebaiknya digunakan untuk kondisi yang memenuhi persyaratan sebagai berikut :

- a. Semua variabel berskala interval;
- b. Pola hubungan antar variabel bersifat linier;

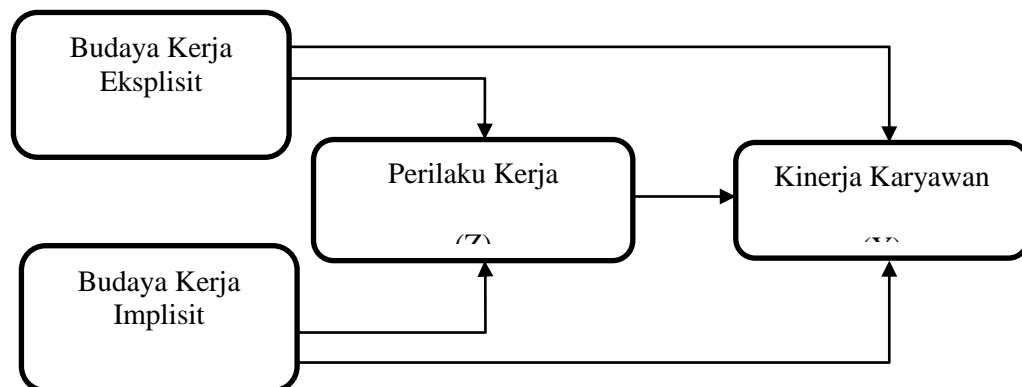
- c. Variabel-variabel residualnya tidak berfungsi berkorelasi dengan variabel sebelumnya dan tidak berkorelasi satu dengan yang lainnya;
- d. Model hanya bersifat searah.

Menurut Sarwono (2007:174) langkah-langkah dalam menggunakan analisis jalur (*Path Analysis*) adalah :

- a. Menentukan model diagram jalurnya berdasarkan penelitian;
- b. Membuat diagram jalur persamaan strukturalnya;
- c. Menganalisis dengan menggunakan SPSS yang terdiri dari 2 langkah, pertama adalah analisis untuk substruktur 1, kedua untuk substruktur 2.

Untuk menganalisis hubungan kausal antar variabel dan menguji hipotesis dalam penelitian ini secara sistematis, maka alat analisis yang digunakan yaitu analisis jalur (*path analysis*) dengan menggunakan *software* SPSS. Dengan *path analysis* akan dilakukan estimasi pengaruh kausal antar variabel dan kedudukan masing-masing variabel dalam jalur baik secara langsung maupun tidak langsung. Signifikan model tampak berdasarkan koefisien beta (β) yang signifikan terhadap jalur.

Untuk penyelesaian analisis jalur maka perlu mengetahui adanya diagram jalur maupun koefisien, sebagai berikut :



Gambar 3.5 : Model Analisis Jalur (*Path Analysis*).

Sumber : Data diolah.

Model analisis yang digunakan dalam penelitian ini dapat diuraikan dalam persamaan struktural berikut :

$$Z = \lambda_{Z.1}X_1 + \lambda_{Z.2}X_2 + \beta_1 \dots \dots \dots \text{persamaan 1}$$

$$Y = \lambda_{Y.1}X_1 + \lambda_{Y.2}X_2 + \beta_2 \dots \dots \dots \text{persamaan 2}$$

$$Y = \lambda_{Y.1}X_1 + \lambda_{Y.2}X_2 + \beta_{Z.1}\lambda_Z + \beta_3 \dots \dots \dots \text{persamaan 3}$$

Dimana :

X_1 = Budaya Eksplisit

X_2 = Budaya Implisit

Z = Perilaku Kerja

Y = Kinerja

$\beta_1, \beta_2, \beta_3 = \text{Intercept}$

3.11 Uji Asumsi Klasik

3.11.1 Uji Multikolinearitas

Uji multikolinieritas merupakan pengujian dari asumsi yang berkaitan bahwa antara variabel-variabel bebas dalam suatu model tidak saling berkorelasi satu dengan yang lainnya. Kemiripan antar variabel bebas (independen) dalam suatu model akan menyebabkan terjadinya korelasi yang sangat kuat antara suatu variabel bebas (independen) dengan variabel bebas (independen) yang lain (Bhuono Agung, 2005:58).

Salah satu cara untuk melihat terjadinya multikolinieritas yaitu dengan melihat nilai *Varian Inflation Factor* (VIF). Jika nilai VIF > 5, maka terjadi multikolinieritas (Ghozali, 2005:92). Apabila ini terjadi, menurut Umar (2004:205) maka ada beberapa cara untuk mengatasinya yaitu sebagai berikut :

- a. Menghilangkan sebuah atau beberapa variabel X
- b. Pemakaian informasi sebelumnya
- c. Menambah data baru.

Menurut Gujarati (1999:169), untuk mengatasi multikolinearitas adalah dengan menghapus salah satu variabel yang kolinear sepanjang tidak menyebabkan *specification error*.

3.12 Uji Hipotesis (Uji t)

Menurut Algifari (1997:124), uji hipotesis digunakan untuk mengetahui apakah variable independen (X) dapat mempengaruhi variable dependen. Adapun kriteria pengujiannya antara lain :

- a. Apabila $t_{hitung} > t_{tabel}$ berarti H_0 ditolak dan H_a diterima, jadi variabel bebas secara parsial memiliki pengaruh nyata terhadap variabel terikat.
- b. Apabila $t_{hitung} < t_{tabel}$ berarti H_0 diterima dan H_a ditolak, jadi semua variabel bebas secara parsial tidak memiliki pengaruh nyata terhadap variabel terikat. Dimana tingkat signifikansi ($\alpha = 5\%$) dan tingkat kepercayaan 95%.

3.13 Menghitung Jalur

Perhitungan jalur menjelaskan tentang pengaruh budaya kerja yang terdiri dari budaya eksplisit (X_1), dan budaya implisit (X_2), baik secara langsung maupun secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan (Y) melalui variabel perantara perilaku kerja (Z). Sebelumnya menguji ada tidaknya pengaruh langsung maupun tidak langsung masing-masing jalur tersebut, masing-masing jalur diuji signifikansinya terlebih dahulu. Apabila terdapat jalur yang tidak signifikan maka diberlakukan *trimming theory* yaitu dengan menghilangkan atau menghapus jalur yang tidak signifikan. Kemudian dari hasil struktur yang baru tersebut dihitung kembali masing-masing koefisien jalurnya (*path coefficient*).

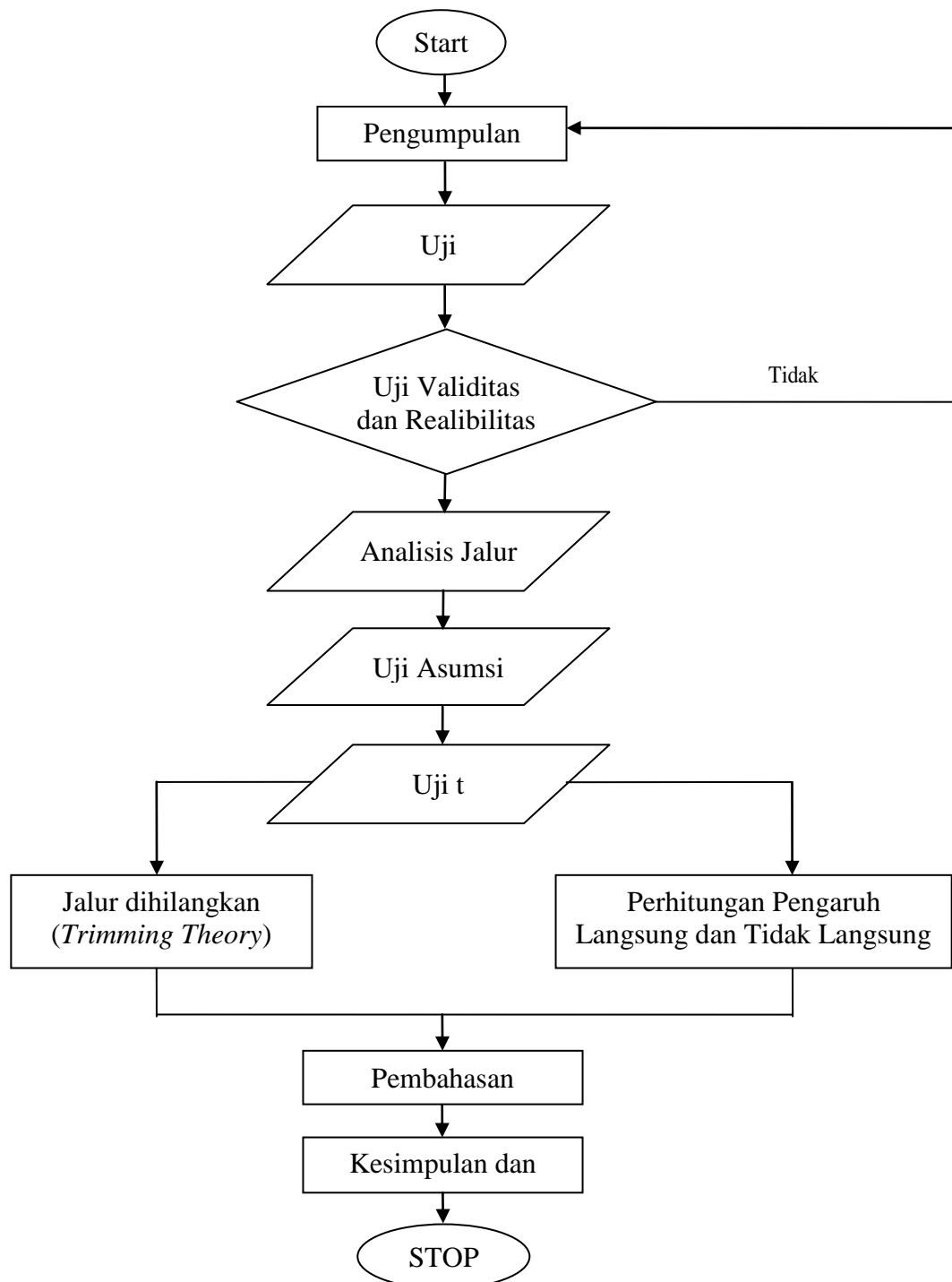
Trimming theory adalah model yang digunakan untuk memperbaiki suatu model struktur analisis jalur dengan cara mengeluarkan dari model variabel independen yang koefisien jalurnya tidak signifikan. Jadi model ini terjadi ketika koefisien jalur diuji secara keseluruhan ternyata ada variabel yang tidak signifikan (Riduwan, 2007:127). Walaupun ada satu, dua, atau lebih variabel yang tidak signifikan, peneliti perlu memperbaiki model analisis jalur yang telah dihipotesiskan. Cara menggunakan *trimming theory* yaitu menghitung ulang koefisien jalur tanpa menyertakan variabel eksogen yang koefisien jalurnya tidak signifikan. Langkah-langkah pengujian analisis jalur dengan model *trimming* adalah sebagai berikut (Riduwan, 2007:128) :

- a. Merumuskan persamaan struktural.
- b. Menghitung koefisien jalur yang didasarkan pada koefisien regresi.
 - 1) Membuat gambar diagram jalur secara lengkap.
 - 2) Menghitung koefisien regresi untuk setiap sub struktur yang telah dirumuskan.
 - 3) Menghitung koefisien jalur secara simultan (keseluruhan).
 - 4) Menghitung secara individual.
 - 5) Menguji kesesuaian anatar model analisis jalur tiga.
 - 6) Merangkum ke dalam tabel.
 - 7) Memaknai dan menyimpulkan.

Apabila jalur sudah signifikan semua, maka dilakukan perhitungan pengaruh langsung dan tidak langsung. Proses perhitungannya adalah sebagai berikut :

- a. Menghitung pengaruh langsung (*Direct Effect* atau DE) :
 - 1) Pengaruh variabel budaya eksplisit (X1) terhadap perilaku kerja (Z)
 $DE_{xz} = X_1 \rightarrow Z$
 - 2) Pengaruh variabel budaya implisit (X2) terhadap perilaku kerja (Z)
 $DE_{xz} = X_2 \rightarrow Z$
 - 3) Pengaruh variabel budaya eksplisit (X1) terhadap kinerja karyawan (Y)
 $DE_{xy} = X_1 \rightarrow Y$
 - 4) Pengaruh variabel budaya implisit (X2) terhadap kinerja karyawan (Y)
 $DE_{xy} = X_2 \rightarrow Y$
 - 5) Pengaruh variabel perilaku kerja (Z) terhadap kinerja karyawan (Y)
 $DE_{zy} = Z \rightarrow Y$
- b. Menghitung pengaruh tidak langsung (*Indirect Effect* atau IE) :
 Pengaruh variabel budaya eksplisit (X1) dan budaya implisit (X2) terhadap perilaku kerja (Z) dan kinerja karyawan (Y)
 $IE_{xyzy} = X \rightarrow Z \rightarrow Y$

3.14 Kerangka Pemecahan Masalah



Gambar 3.6 : Kerangka Pemecahan Masalah.

Keterangan :

1. Start, yaitu tahap awal atau persiapan penelitian terhadap masalah yang dihadapi dan persiapan materi untuk mencari data.
2. Pra Penelitian, penelitian yang dilakukan sebelum mengumpulkan data.
3. Pengumpulan data, yaitu mengumpulkan data yang diperlukan dalam penelitian. Instrumen yang digunakan adalah wawancara dan kuesioner.
4. Uji normalitas data, untuk mengetahui apakah data yang diperoleh berdistribusi normal atau tidak.
5. Data yang diperoleh pada saat pengumpulan data diuji validitas dan uji reliabilitas untuk mengetahui sejauh mana keandalan instrumen yang dipergunakan apakah sudah selesai. Jika data yang diuji dinyatakan sah dan handal maka langkah selanjutnya adalah pengumpulan data tetapi jika uji dinyatakan tidak sah atau handal maka kembali ke pengumpulan data..
6. Melakukan analisis jalur untuk mengetahui pengaruh langsung atau tidak langsung dari beberapa variabel yang ada.
7. Uji asumsi klasik, setelah di uji analisis jalur, maka pengolahan data berikutnya adalah melakukan pendugaan parameter yang sesuai dengan model yang telah dikembangkan, dimana harus memenuhi kriteria tidak ada heterokedastisitas, dan auto korelasi. Dan Uji Normalitas data, untuk mengetahui apakah data yang diperoleh berdistribusi normal atau tidak. Jika ada pelanggaran, maka harus diperbaiki kemudian keanalisis jalur lagi.
8. Melakukan uji t untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh variabel bebas secara parsial terhadap variabel terikat.

Dibagi menjadi 2 tahapan, yaitu :

- a. berdasarkan perhitungan uji t, jika terhadap jalur yang tidak signifikan maka harus dilakukan perhitungan ulang dengan menghilangkan jalur yang menurut pengujian tidak signifikan (*Trimming Theory*).
- b. berdasarkan perhitungan uji t, jika jalur sudah terbukti signifikan maka dapat dilakukan perhitungan pengaruh langsung dan tidak langsung.

9. Pembahasan.
10. Mengambil kesimpulan dari hasil penelitian berdasarkan analisis yang dilakukan.
11. Stop, yaitu berakhirnya penelitian.

BAB 4. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

4.1.1 Sejarah Singkat Perusahaan

CV. Pilars Konsultan didirikan pada hari Sabtu tanggal 14 Agustus 1982 di Jember. Landasan hukum pendirian adalah Akte Notaris Soesanto Adi Poernomo, SH Nomor 56 tanggal 14 Agustus 1982 dan dilengkapi dengan Ijin Usaha Jasa Konstruksi Nasional (IUJKN) Nomor 1,006217.3369.2-00427 dan Sertifikat Badan Usaha Nomor 0056/INKINDO/13/3/08. CV. Pilars Konsultan yang tergabung dalam Ikatan Nasional Konsultan Indonesia (INKINDO) memiliki jumlah karyawan sebanyak 21 orang dengan klasifikasi satu orang direktur, satu orang wakil direktur, satu orang penanggung jawab teknis, dua orang administrasi teknik, satu orang administrasi umum, tujuh orang tenaga ahli, dua orang estimator, lima orang drafter / pengawas lapangan, dan satu orang pengemudi.

CV. Pilars Konsultan bergerak pada bidang perusahaan konsultan jasa dan pengawasan arsitektur, sipil, tata lingkungan, dan jasa inspeksi teknik dengan kualifikasi Gred-2. CV. Pilars Konsultan yang memiliki NPWP bernomor 01.136.3372.3-626.000 dikepalai oleh Drs. H. M. Slamet Suwiyadi M. selaku direktur dengan wakil direkturnya adalah Rizky Perdana Suwiyadi, ST.

CV. Pilars Konsultan telah berpengalaman lebih dari 30 tahun. Selama itu banyak proyek-proyek yang telah ditanganinya, baik dari instansi pemerintahan maupun swasta yang berada di Jember maupun luar kota. Salah satu instansi pemerintahan yang pernah menggunakan jasa CV. Pilars Konsultan adalah Universitas Jember yaitu, pembangunan Gedung Mas Soerachman, Gedung Rektorat, Rehabilitasi Gedung Pendidikan Fakultas Hukum, Pembangunan Gedung Ruang Kuliah FKIP, Pembangunan Laboratorium Faperta, Rehabilitasi Gedung Kantor Pusat, Pembangunan Gedung Penunjang Program Pascasarjana, Pembangunan dan Peningkatan Jalan (Timur UPT-TI), Pembangunan Lanjutan Gedung Multimedia FE, dan lain sebagainya.

CV. Wijasena Konsultek didirikan pada tanggal 14 Mei 1994 di Jember. Landasan hukum pendirian adalah Akte Notaris Soesanto Adi Poernomo, SH

Nomor 31 tanggal 10 Mei 1994 dan dilengkapi dengan Ijin Usaha Jasa Konstruksi Nasional (IUJKN) Nomor 1.006304.3369.200426 dan Sertifikat Badan Usaha Nomor 0081/INKINDO/13/10/11. Pada tanggal 30 Januari 2004 terjadi perubahan susunan pengurus pada CV. Wijasena Konsultek, akte perubahannya adalah Nomor 30 tanggal 20 Januari 2004. CV. Wijasena Konsultek memiliki jumlah karyawan sebanyak 15 orang dengan klasifikasi satu orang direktur, satu orang wakil direktur, satu orang penanggung jawab teknis, satu orang bagian keuangan, satu orang administrasi umum, satu orang administrasi teknis, enam orang tenaga ahli, dan tiga orang tenaga teknis.

CV. Wijasena Konsultek dipimpin oleh seorang direktur yaitu Ir. Nurfaizin dengan wakil direkturnya adalah Ir. Slamet. CV. Wijasena Konsultek memiliki kualifikasi Gred-2 dengan bidang usahanya yaitu arsitektur, sipil, elektrikal, dan jasa inspeksi teknik. CV. Wijasena Konsultek yang memiliki NPWP bernomor 01.612.833.2-626 ini telah berpengalaman dibidangnya selama 19 tahun. Banyak juga instansi pemerintahan dan swasta yang menggunakan jasanya, baik yang berada di Jember maupun luar kota. Universitas Jember juga pernah menggunakan jasanya, diantaranya adalah Pembangunan Drainase, Pembangunan Gedung LP3, Renovasi Gedung Asrama PGSD, Pemeliharaan Gedung Kantor Pusat, Pembangunan Gedung Doorlop Perpustakaan-Mas Soerachman, Pembangunan Lanjutan Gedung Dekanat FTP, Pembangunan Parkir Garasi, Pelebaran, Peningkatan Jalan dan Pembuatan Landasan Monumen Penggagas Universitas Jember, dan lain sebagainya.

4.1.2 Visi dan Misi

Menurut Wibisono (2006:43) visi merupakan rangkaian kalimat yang menyatakan cita-cita atau impian sebuah perusahaan yang ingin dicapai di masa depan. Nawawi (2001) mendeskripsikan bahwa visi adalah pernyataan tentang tujuan perusahaan yang diekspresikan dalam produk dan pelayanan yang ditawarkan, kebutuhan yang dapat ditanggulangi, kelompok masyarakat yang dilayani, nilai-nilai yang diperoleh serta aspirasi dan cita-cita masa depan.

Sedangkan misi menurut Drucker (2000:87) merupakan alasan mendasar eksistensi suatu perusahaan.

Berdasarkan pengertian visi dan misi tersebut, dapat disimpulkan bahwa setiap bentuk badan usaha yang didirikan pastilah mempunyai visi dan misi yang ingin dicapai, tidak terkecuali CV. Pilars Konsultan dan CV. Wijasena Konsultek Jember. Berikut adalah visi dan misi CV. Pilars Konsultan dan CV. Wijasena Konsultek Jember :

a. CV Pilars Konsultan

1) Visi :

Menjadi *pioneer* dalam penyediaan jasa konsultasi dengan memanfaatkan SDM lokal yang handal, profesional, kreatif, inovatif dan mampu bersaing dengan jujur dan sehat.

2) Misi :

Memberikan kontribusi bagi pembangunan bangsa yang bermanfaat dan berdaya guna dalam jangka panjang.

b. CV. Wijasena Konsultek

1) Visi :

a) Menjadi perusahaan jasa konstruksi yang handal dan professional.

b) Menjadi mitra terpercaya bagi instansi pemerintahan dan swasta didalam negeri.

2) Misi :

a) Mewujudkan profesionalisme dengan bekerja secara cepat, kreatif, inovatif, bertanggung jawab dan berkualitas.

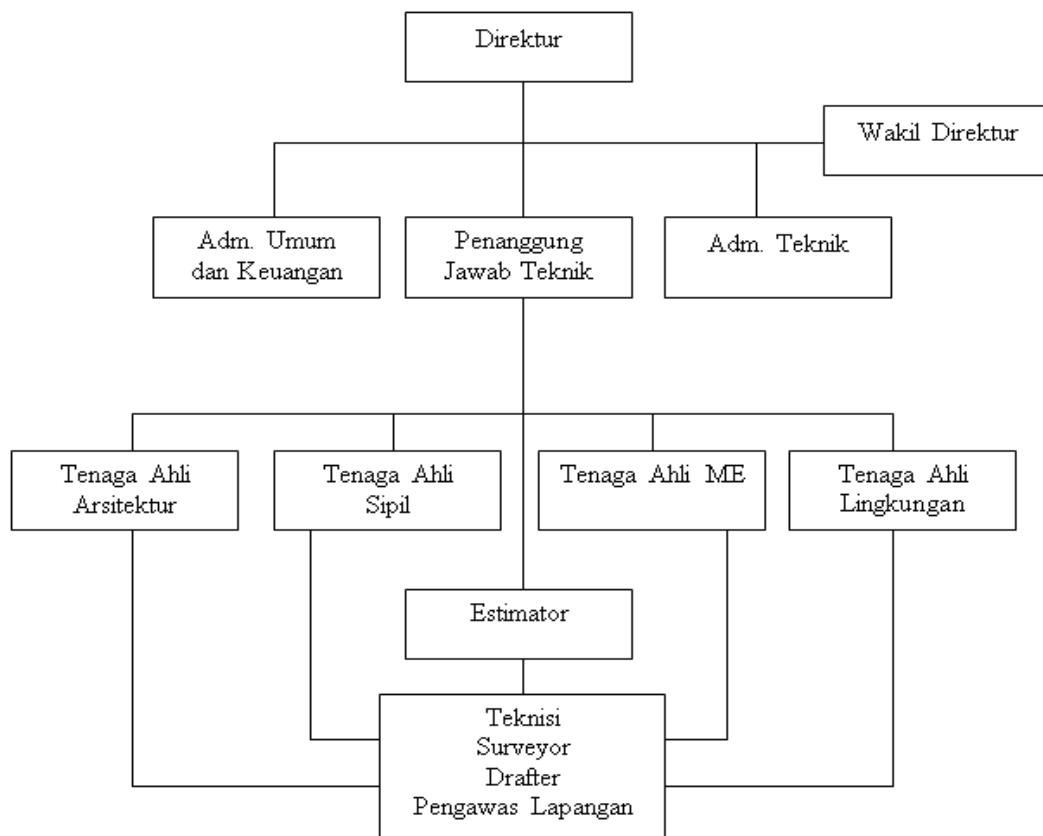
b) Mendukung pertumbuhan ekonomi nasional agar meningkat dan berkesinambungan

4.1.3 Struktur Organisasi

Struktur organisasi atau bisa dikatakan struktur dari sebuah perusahaan merupakan pola tertentu dari suatu perusahaan yang menggambarkan bagian-bagian pekerjaan beserta personal yang melaksanakan pekerjaan tersebut. Suatu perusahaan memiliki berbagai macam tugas dan tanggung jawab yang berbeda-

beda, namun tetap dikoordinasi agar selaras demi mencapai visi yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Para karyawan memiliki wewenang dan tanggung jawab yang berbeda sesuai dengan tugas dan jabatan yang diberikan agar tidak terjadi pekerjaan yang tumpang tindih antara tiap karyawan.

Seperti halnya perusahaan lainnya, CV. Pilars Konsultan dan CV. Wijasena Konsultek juga memiliki struktur organisasi. Karena kedua perusahaan tersebut bergerak dibidang jasa yang sama, maka kedua perusahaan tersebut memiliki struktur organisasi yang sama, yaitu sebagai berikut :



Gambar 4.1 : Struktur Organisasi CV. Pilars Konsultan dan CV. Wijasena Konsultek Jember.

Sumber : CV. Pilars Konsultan dan CV. Wijasena Konsultek Jember, 2012.

Adapun tugas dan deskripsi dari masing-masing jabatan di atas dapat dijelaskan sebagai berikut :

a. Direktur :

- 1) Sebagai pimpinan tertinggi yang bertanggung jawab atas kelancaran dan pelaksanaan kegiatan perusahaan, mengkoordinir serta membimbing kegiatan perusahaan sehari-hari.
- 2) Mempertanggung jawabkan semua kewajiban yang menyangkut rugi laba perusahaan, produksi, keuangan dan pemasaran.
- 3) Menjalankan roda perusahaan, memutuskan persoalan penting dan menetapkan kebijakan umum perusahaan, strategi untuk mencapai tujuan dan mengawasi pelaksanaannya.
- 4) Merencanakan perluasan dan perkembangan perusahaan dengan memperhatikan faktor teknologi, perluasan pangsa pasar, serta kemampuan keuangan.

b. Wakil Direktur :

- 1) Membuat rencana pengembangan dan usaha perusahaan, serta mengkoordinir dan membimbing karyawan dalam proses pelaksanaan pekerjaan.
- 2) Memberikan laporan pertanggung jawaban terhadap direktur.

c. Administrasi Umum dan Keuangan :

- 1) Menjaga dan mengupdate informasi administrasi mulai dari *office supply, stationaries*.
- 2) Mempersiapkan *arrangement meeting* detail, absensi staff, serta melakukan hal-hal seperti surat menyurat dengan staf lainnya.
- 3) Bertanggung jawab atas penerimaan dan pembayaran yang terjadi.
- 4) Memastikan efisiensi biaya dan kepatuhan terhadap peraturan perpajakan.
- 5) Melakukan dan membuat laporan perhitungan pajak.
- 6) Bertugas mengatur keuangan proyek seperti membuat gaji karyawan maupun mandor serta membuat tagihan pembayaran kepada *user* sehingga kegiatan pembangunan dapat berjalan lancar.

- 7) Menghasilkan laporan keuangan yang dibutuhkan perusahaan secara akurat dan tepat waktu.
 - 8) Memastikan penggunaan dana secara efektif dan efisien dalam menunjang kegiatan operasional perusahaan.
 - 9) Memberi masukan dari sisi keuangan bagi pimpinan perusahaan dalam mengambil keputusan bisnis, baik untuk kebutuhan investasi, ekspansi, operasional maupun kondisi keuangan lainnya.
- d. Penanggung Jawab Teknik :
- 1) Melaksanakan pengawasan teknis.
 - 2) Melaksanakan supervisi dan *monitoring* atas kegiatan yang sedang berjalan.
 - 3) Membantu dalam penyelesaian dan penanganan masalah yang terkait dalam hal teknis.
 - 4) Memberikan masukan dalam pembinaan pelaku suatu pekerjaan.
 - 5) Ikut bertanggung jawab atas penyelenggaraan operasional dan keberhasilan suatu pekerjaan.
- e. Administrasi Teknik :
- 1) Mengkoordinir dan mengarahkan kegiatan administrasi surat menyurat dengan pihak *user*.
 - 2) Mendata tiap-tiap kemajuan pekerjaan untuk dijadikan laporan kemajuan pekerjaan.
 - 3) Mempersiapkan berita acara kemajuan pekerjaan untuk dapat dijadikan tagihan.
 - 4) Mengurus amandemen kontrak beserta negosiasinya.
 - 5) Memonitor dan menghitung tiap- tiap kemajuan volume pekerjaan.
 - 6) Menyelenggarakan dan menyusun laporan baik volume maupun gambar-gambar kemajuan pekerjaan.
 - 7) Mengikuti pelaksanaan mutu pekerjaan.
- f. Tenaga Ahli Arsitektur :
- 1) Bertugas untuk melakukan perancangan pengembangan kawasan sesuai dengan spesifikasi dan batasan-batasan yang telah ditentukan diatas tanah

yang dikembangkan dengan menggunakan data-data yang dihasilkan dan telah diolah oleh surveyor.

- 2) Membuat perancangan design bangunan sesuai konsep yang diinginkan oleh *developer*.

g. Tenaga Ahli Sipil :

- 1) Merumuskan kebutuhan dan penggunaan bahan material atau peralatan konstruksi.
- 2) Menetapkan sumber bahan baku untuk pengadaan bahan material serta penggunaan peralatan konstruksi.
- 3) Mengawasi penyiapan atau pengadaan bahan material dan peralatan konstruksi.
- 4) Menilai sifat bahan material dan peralatan konstruksi.
- 5) Memilih cara pemeliharaan mutu bahan material dan peralatan konstruksi.
- 6) Menjelaskan dan merumuskan kebutuhan perencanaan dan/atau perancangan.
- 7) Membuat usulan untuk memenuhi kebutuhan perencanaan dan/atau perancangan.
- 8) Melaksanakan pekerjaan dan/atau perancangan sesuai usulan yang terpilih.
- 9) Melaksanakan kaji-nilai atas hasil rancangan.
- 10) Menyiapkan dokumen penunjang.
- 11) Menjaga keutuhan tata identifikasi rancangan sepanjang proses pelaksanaan pekerjaan.

h. Tenaga Ahli ME :

- 1) Merencanakan instalasi elektro (listrik).
- 2) Melaksanakan perhitungan konstruksi, mekanikal dan elektrikal, dan lain-lain.
- 3) Membuat/merencanakan gambar titik lampu instalasi jaringan untuk digunakan sebagai acuan dalam pelaksanaan pekerjaan.

i. Tenaga Ahli Lingkungan :

- 1) Mengumpulkan data dan informasi, khususnya potensi lingkungan di kawasan pekerjaan.
- 2) Melakukan pengamatan/observasi untuk dapat menggali informasi yang lebih akurat akan potensi dan kendala lingkungan yang ada.
- 3) Menganalisis kualitas lingkungan makro, termasuk kondisi lingkungan di luar wilayah pekerjaan yang berpengaruh terhadap kualitas lingkungan.
- 4) Mengidentifikasi permasalahan-permasalahan lingkungan hidup, baik yang sudah ada maupun potensial untuk terjadi.
- 5) Mengidentifikasi faktor-faktor penyebab timbulnya permasalahan lingkungan baik secara langsung maupun tidak langsung.
- 6) Merumuskan program-program dan prioritas perbaikan lingkungan hidup baik yang bersifat jangka pendek, jangka menengah, maupun jangka panjang.

j. Estimator :

- 1) Menghitung luas m² pekerjaan bangunan seperti pasangan batu bata, genteng, dan lain-lain.
- 2) Menghitung luas m³ pekerjaan beton, urukan tanah, dan lain-lain.
- 3) Menghitung volume kg pada pekerjaan besi beton bertulang, aluminium, dan lain-lain.
- 4) Bekerjasama dengan logistic untuk memberikan informasi kebutuhan material yang harus didatangkan ke lokasi proyek pembangunan.
- 5) Menghitung volume pekerjaan yang sudah dilaksanakan dan sisa pekerjaan untuk keperluan mandor dan *engineering* dalam pembuatan jadwal pekerjaan pelaksanaan pembangunan.
- 6) Menghitung kebutuhan material yang dibutuhkan pada setiap item pekerjaan bangunan.
- 7) Mengecek penggunaan material apakah sudah sesuai dengan yang direncanakan oleh estimator.
- 8) Mengecek setiap gambar *shop drawing* baru apakah ada perubahan atau tidak dari apa yang sudah dihitung sebelumnya.

k. Surveyor :

- 1) Mensurvei keadaan di lapangan dalam rangka menganalisa kondisi tempat pelaksanaan pekerjaan.
- 2) Membuat sketsa kasar bangunan sesuai dengan kondisi pada lapangan.
- 3) Bertugas untuk melakukan pengukuran dan pemetaan tanah pada kawasan yang akan dikembangkan, sehingga dihasilkan berbagai data yang diperlukan dalam proses perencanaan baik berupa peta kontur tanah maupun bentuk kawasan yang akan dikembangkan.

l. Drafter :

- 1) Membuat gambar rencana (bestek) yang akan digunakan sebagai acuan pada saat pelaksanaan pekerjaan di lapangan (*shop drawing*).
- 2) Menyesuaikan gambar perencanaan dengan kondisi yang sebenarnya di lapangan.
- 3) Menjelaskan kepada surveyor.
- 4) Membuat gambar akhir pekerjaan (*asbuilt drawing*).

m. Pengawas Lapangan :

- 1) Mengawasi teknis pekerjaan yang dilakukan oleh kontraktor pelaksana agar sesuai dengan apa yang direncanakan oleh konsultan perencanaan dan yang telah ditetapkan pada kontrak.
- 2) Mengawasi penggunaan mutu material yang digunakan dalam pekerjaan.
- 3) Mengawasi kesesuaian aplikasi volume biaya di lapangan dengan estimasi volume biaya pada RAB.
- 4) Mengawasi lamanya waktu pekerjaan agar sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan pada kontrak.

4.1.4 Aspek Personalia

Dalam menjalankan aktivitas/kegiatan operasionalnya tentunya CV. Pilars Konsultan dan CV. Wijasena Konsultek Jember memiliki aspek personalia yang perlu digambarkan dalam penelitian ini, yaitu berkaitan dengan jumlah karyawan dan juga jam/waktu kerjanya.

a. Jumlah Karyawan

Karyawan yang ada di CV. Pilars Konsultan berjumlah sebanyak 21 orang dengan klasifikasi satu orang direktur, satu orang wakil direktur, satu orang penanggung jawab teknis, dua orang administrasi teknik, satu orang administrasi umum, tujuh orang tenaga ahli, dua orang estimator, lima orang drafter/pengawas lapangan, dan satu orang pengemudi. Sedangkan karyawan pada CV. Wijasena Konsultek sebanyak 15 orang dengan klasifikasi satu orang direktur, satu orang wakil direktur, satu orang penanggung jawab teknis, satu orang bagian keuangan, satu orang administrasi umum, satu orang administrasi teknis, enam orang tenaga ahli, dan tiga orang tenaga teknis.

b. Jam Kerja

Pada CV. Pilars Konsultan dan CV. Wijasena Konsultek kebetulan memiliki waktu kerja yang sama. Berkaitan dengan waktu kerja karyawan yang ada di CV. Pilars Konsultan dan CV. Wijasena Konsultek Jember dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 4.1 Waktu Kerja/Jam Operasional

Hari	Mulai	Istirahat	Berakhir
Senin	08.00	12.00 – 13.30	17.00
Selasa	08.00	12.00 – 13.30	17.00
Rabu	08.00	12.00 – 13.30	17.00
Kamis	08.00	12.00 – 13.30	17.00
Jumat	08.00	11.00 – 13.30	17.00
Sabtu	08.00	12.00 – 13.30	17.00

Sumber : CV. Pilars Konsultan dan CV. Wijasena Konsultek Jember, 2013.

Apabila jam kerja melebihi dari ketentuan tersebut, maka akan diakui sebagai jam lembur.

4.2 Hasil Analisis Data

4.2.1 Analisis Deskriptif

Sugiyono (2004:169) mengatakan analisis deskriptif adalah statistik yang digunakan untuk menganalisa data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi.

a. Statistik Deskriptif Demografi Responden

Karakteristik responden yang digunakan bertujuan untuk memberikan informasi mengenai data demografi responden (jenis kelamin, lama bekerja, dan pendidikan), sedangkan deskriptif variabel penelitian berguna untuk mendukung hasil analisis data yang menyajikan distribusi hasil jawaban responden atas pertanyaan-pertanyaan penelitian.

Responden penelitian ini adalah seluruh karyawan pada CV. Pilars Konsultan dan CV. Wijasena Konsultek Jember. Jumlah responden dalam penelitian ini sebanyak 36 orang, yang masing-masing berasal dari CV Pilars Konsultan sebanyak 21 orang dan CV. Wijasena Konsultek sebanyak 15 orang. Berikut ini disajikan statistik demografi responden :

Tabel 4.2 Statistik Deskriptif Demografi Responden

	Kriteria	Frekuensi
Jenis Kelamin	Laki-Laki	32
	Perempuan	4
Lamanya bekerja	Kurang dari 1 tahun	2
	Antara 1 sampai dengan 5 tahun	20
	Lebih dari 5 tahun	14
Pendidikan	SMP	1
	SMA/SMK	11
	Diploma (D3)	2
	Sarjana (S1)	22

Sumber : CV. Pilars Konsultan dan CV. Wijasena Konsultek Jember, 2013.

Berdasarkan tabel 4.2 dapat diketahui bahwa bahwa mayoritas responden berjenis kelamin laki-laki dan sebagian besar berpendidikan sarjana (S1). Sedangkan dari segi lamanya bekerja, sebagian besar karyawan yang menjadi responden telah bekerja di perusahaan antara 1 sampai dengan 5 tahun.

b. Statistik Deskriptif Variabel Penelitian

Statistik deskriptif variabel penelitian berguna untuk mendukung hasil analisis data. Adapun hasil distribusi responden atas jawaban dari masing-masing indikator variabel penelitian (kuisisioner) adalah sebagai berikut :

Tabel 4.3 Distribusi Frekuensi Jawaban Responden terhadap Variabel Budaya Eksplisit

Item	Frekuensi Jawaban Responden								Total
	4	%	3	%	2	%	1	%	
X _{1,1}	8	22,2	28	77,8	0	0,0	0	0,0	36
X _{1,2}	5	13,9	27	75,0	4	11,1	0	0,0	36
X _{1,3}	6	16,7	27	75,0	3	8,3	0	0,0	36
X _{1,4}	6	16,7	25	69,4	5	13,9	0	0,0	36

Sumber : Lampiran 3.

Keterangan :

X_{1,1} : Mendukung kebijakan manajemen yang telah tersosialisasikan.

X_{1,2} : Yakin/percaya bahwa peraturan dibuat untuk kepentingan bersama.

X_{1,3} : Mentaati dan patuh terhadap peraturan yang telah dibuat.

X_{1,4} : Mempunyai keterbukaan dalam bekerja.

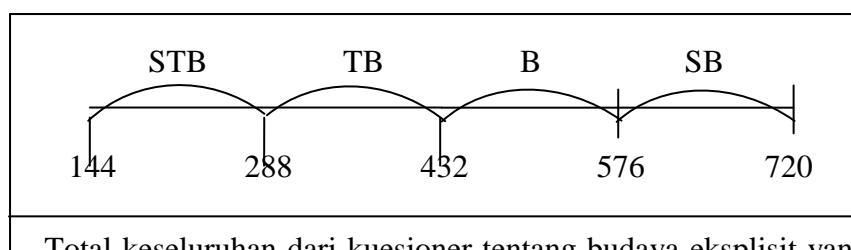
Berdasarkan tabel 4.3 dapat dijelaskan bahwa berkaitan dengan variabel budaya eksplisit yang diukur dengan empat indikator dapat diketahui bahwa untuk indikator mendukung terhadap kebijakan manajemen yang sudah tersosialisasikan pada perusahaan sebagian besar responden menyatakan setuju yaitu sebanyak 77,8%. Kecenderungan memilih poin setuju dapat diartikan bahwa sebagian besar karyawan memang mendukung kebijakan perusahaan yang telah ada dan telah tersosialisasikan selama ini pada CV. Pilars Konsultan dan CV. Wijasena Konsultek Jember.

Untuk indikator yakin/percaya bahwa peraturan dibuat dan disusun untuk kepentingan bersama sebagian besar responden juga menyatakan setuju yaitu sebanyak 75,0%. Hal tersebut dapat menyiratkan bahwa karyawan CV. Pilars Konsultan dan CV. Wijasena Konsultek mendukung terhadap peraturan yang telah ada. Kesadaran akan peraturan yang dibuat untuk kepentingan bersama membuktikan bahwa karyawan kedua perusahaan tersebut juga pastinya ikut serta dalam melaksanakan/taat terhadap peraturan perusahaan. Hal ini dapat dibuktikan dengan kecenderungan karyawan memilih poin setuju sebanyak 75,0% pada indikator mentaati dan patuh terhadap peraturan yang telah dibuat bersama.

Sedangkan untuk indikator mempunyai keterbukaan dalam bekerja untuk mencapai tujuan perusahaan sebagian besar responden menyatakan setuju yaitu

sebanyak 69,4%. Artinya, karyawan CV. Pilars Konsultan dan CV. Wijasena Konsultek Jember cenderung memiliki sifat terbuka dalam bekerja yang dapat diwujudkan dalam sikap melakukan pekerjaannya dengan senang hati atau tanpa merasa terbebani demi tercapainya tujuan perusahaan.

Kuesioner tentang variabel budaya eksplisit meliputi empat pertanyaan, maka nilai terendah dari keseluruhan responden adalah 144 sedangkan nilai tertinggi adalah 720.



Total keseluruhan dari kuesioner tentang budaya eksplisit yang dibagikan kepada responden menghasilkan angka sebesar 445. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan CV. Pilars Konsultan dan CV. Wijasena Konsultek Jember telah mendukung kebijakan manajemen dengan baik, mempercayai peraturan yang dibuat untuk kepentingan bersama, taat dan patuh terhadap peraturan, serta mempunyai keterbukaan dalam bekerja untuk mencapai tujuan perusahaan.

Tabel 4.4 Distribusi Frekuensi Jawaban Responden terhadap Variabel Budaya Implisit

Item	Frekuensi Jawaban Responden								Total
	4	%	3	%	2	%	1	%	
X _{2.1}	12	33,3	20	55,6	2	5,6	2	5,6	36
X _{2.2}	14	38,9	17	47,2	3	8,3	2	5,6	36
X _{2.3}	10	27,8	15	41,7	9	25,0	2	5,6	36
X _{2.4}	13	36,1	21	58,3	2	5,6	0	0,0	36
X _{2.5}	10	27,8	20	55,6	6	16,7	0	0,0	36

Sumber : Lampiran 3.

Keterangan :

X_{2.1} : Mempunyai sikap dan keinginan untuk maju.

X_{2.2} : Menerapkan sikap teliti dalam menjalankan tugas.

X_{2.3} : Menerapkan sikap percaya diri sendiri dalam menjalankan tugas.

X_{2.4} : Menerapkan semangat kerja sama antar rekan kerja.

X_{2.5} : Menerapkan hubungan yang terjalin antara atasan dengan karyawan.

Berdasarkan tabel 4.4 dapat dijelaskan bahwa berkaitan dengan variabel budaya implisit yang diukur dengan lima indikator dapat diketahui bahwa untuk indikator mempunyai sikap keinginan untuk maju sebagai bagian dari budaya kerja sebagian besar responden menyatakan setuju yaitu sebanyak 55,6%. Kecenderungan memilih poin setuju menunjukkan bahwa karyawan CV. Pilars Konsultan dan CV. Wijasena Konsultek Jember memiliki sikap keinginan untuk maju dalam melakukan pekerjaannya.

Selain itu, karyawan kedua perusahaan tersebut juga memiliki sikap teliti dalam menjalankan tugas. Karena karyawan beranggapan bahwa ketelitian itu penting, guna untuk meminimalisir kemungkinan kesalahan dalam pekerjaan. Semakin kecil kesalahan, atau bahkan tidak ada sama sekali, akan semakin cepat suatu pekerjaan diselesaikan. Hal ini dapat dibuktikan dengan kecenderungan karyawan memilih poin setuju yaitu sebanyak 47,2% untuk indikator menerapkan sikap teliti dalam menjalankan tugas sebagai bagian dari budaya kerja.

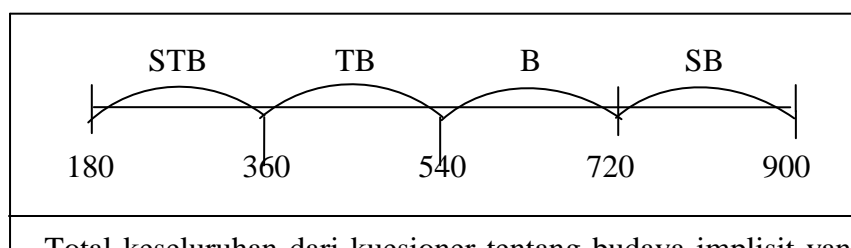
Untuk indikator menerapkan sikap percaya diri sendiri dalam menjalankan tugas sebagai bagian dari budaya kerja sebagian besar responden menyatakan setuju yaitu sebanyak 41,7%. Hal ini dikarenakan karyawan beranggapan bahwa dalam melakukan pekerjaan percaya terhadap diri sendiri itu penting. Karena didalam kedua perusahaan tersebut tiap-tiap karyawan memiliki peranan dan tugas yang berbeda namun saling berkaitan, sehingga mereka harus percaya akan kemampuan diri sendiri dalam mengerjakan tugas yang menjadi bagiannya agar ketika tugas tersebut diestafetkan ke karyawan lain tidak terjadi kesalahan.

Berdasarkan hal tersebut, dapat dilihat bahwa dalam mengerjakan suatu pekerjaan, tugas masing-masing karyawan akan saling berhubungan. Oleh karena itu, karyawan CV. Pilars Konsultan dan CV. Wijasena Konsultek Jember menyatakan setuju terhadap indikator menerapkan semangat kerjasama antar rekan kerja sebagai bagian dari budaya kerja. Sebagian besar responden yang menyatakan setuju sebanyak 58,3%.

Sedangkan untuk indikator menerapkan hubungan yang terjalin antara atasan dengan karyawan sebagian besar responden menyatakan setuju, yaitu

sebanyak 55,6%. Hal ini dikarenakan karyawan menganggap bahwa hubungan yang terjalin antara atasan dengan karyawan memiliki pengaruh besar dalam tiap pelaksanaan pekerjaan mereka. Hubungan yang terjalin baik dengan komunikasi yang baik pula akan menghasilkan kenyamanan dalam bekerja. Seperti sikap atasan yang menganggap karyawan bukan semata-mata bawahan, namun sebagai teman dan rekan kerja akan menimbulkan rasa dihargai pada karyawan, sehingga karyawan akan bekerja dengan senang hati.

Kuisisioner tentang variabel budaya implisit meliputi lima pertanyaan, maka nilai terendah dari keseluruhan responden adalah 180 sedangkan nilai tertinggi adalah 900.



Total keseluruhan dari kuesioner tentang budaya implisit yang dibagikan kepada responden menghasilkan angka sebesar 565. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan CV. Pilars Konsultan dan CV. Wijasena Konsultek Jember telah memiliki keinginan untuk maju, bersikap teliti dalam bekerja, percaya diri, memiliki semangat kerjasama yang tinggi, dan hubungan antara atasan dan karyawan terjalin dengan baik.

Tabel 4.5 Distribusi Frekuensi Jawaban Responden terhadap Variabel Perilaku Kerja

Item	Frekuensi Jawaban Responden								Total
	4	%	3	%	2	%	1	%	
Z ₁	5	13,9	23	63,9	6	16,7	2	5,6	36
Z ₂	4	11,1	27	75,0	4	11,1	1	2,8	36
Z ₃	10	27,8	21	58,3	3	8,3	2	5,6	36
Z ₄	5	13,9	11	30,6	19	52,8	1	2,8	36

Sumber : Lampiran 3.

Keterangan :

Z₁ : Pengaruh motivasi pimpinan terhadap perilaku kerja.

Z₂ : Mempunyai jiwa produktif terhadap pekerjaan.

Z₃ : Mempunyai rasa bertanggung jawab terhadap pekerjaan.

Z₄ : Mempunyai jiwa kerja keras terhadap pekerjaan.

Berdasarkan tabel 4.5 dapat dijelaskan bahwa berkaitan dengan variabel perilaku kerja yang diukur dengan empat indikator dapat diketahui bahwa untuk indikator motivasi pimpinan sangat berpengaruh bagi kelangsungan bekerja karyawan sebagian besar responden menyatakan setuju yaitu sebanyak 63,9%. Karyawan CV. Pilars Konsultan dan CV. Wijasena Konsultek Jember merasa bahwa motivasi yang didapat dari pimpinan sangat besar pengaruhnya terhadap pekerjaan dan hasil pekerjaan mereka. Karena dengan adanya motivasi tersebut karyawan beranggapan bahwa pimpinan memiliki perhatian terhadap kinerja mereka. Ketika kinerja mereka meningkat, pujian dari pemimpin yang merupakan salah satu bentuk motivasi dapat memicu semangat karyawan untuk semakin meningkatkan kinerjanya lagi. Namun, ketika kinerja mereka menurun, masukan-masukan dari pemimpin yang merupakan salah satu bentuk motivasi juga berpengaruh besar dalam membentuk semangat karyawan lagi.

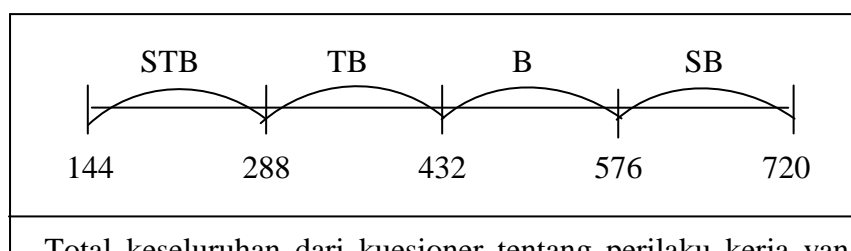
Untuk indikator mempunyai jiwa produktif terhadap pekerjaan sebagian besar responden menyatakan setuju yaitu sebanyak 75,0%. Kecenderungan karyawan memilih poin setuju dapat diartikan bahwa karyawan setuju bahwa mereka harus memiliki jiwa produktif. Jiwa produktif yang merupakan salah satu indikator perilaku kerja yang baik akan membuat kinerja mereka semakin baik. Karena karyawan beranggapan, semakin produktif mereka, berarti pekerjaan yang dihasilkan akan semakin baik dan banyak.

Selain memiliki jiwa produktif, karyawan juga beranggapan bahwa dalam melakukan pekerjaannya penting untuk memiliki rasa tanggung jawab. Karena seperti yang telah diuraikan sebelumnya, setiap karyawan memiliki peranan dan tugas yang berbeda, namun berkaitan antara satu dengan yang lainnya, sehingga setiap karyawan harus memiliki rasa tanggung jawab terhadap tugas yang telah menjadi bagiannya. Hal ini dapat dilihat dari jawaban sebagian besar responden menyatakan setuju terhadap indikator mempunyai rasa tanggung jawab terhadap pekerjaan, yaitu sebanyak 58,3%.

Sedangkan untuk indikator mempunyai jiwa kerja keras terhadap pekerjaan sebagian responden menyatakan tidak setuju yaitu sebanyak 52,8%. Hal

ini dikarenakan mereka menganggap bahwa jiwa kerja keras berarti mereka harus bekerja keras, atau dalam artian mereka harus bekerja dengan susah payah dan tanpa henti, sehingga seolah-olah mereka tidak memiliki rasa nyaman terhadap pekerjaan mereka. Karyawan CV. Pilars Konsultan dan CV. Wijasena Konsultek Jember mengungkapkan bahwa dalam melaksanakan pekerjaan, karyawan tidak dituntut untuk selalu bekerja dengan susah payah, namun yang terpenting adalah ketika karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik, tepat waktu, teliti dan minim kesalahan, namun tetap dengan suasana kerja yang santai dan menyenangkan.

Kuisisioner tentang variabel perilaku kerja meliputi empat pertanyaan, maka nilai terendah dari keseluruhan responden adalah 144 sedangkan nilai tertinggi adalah 720.



Total keseluruhan dari kuesioner tentang perilaku kerja yang dibagikan kepada responden menghasilkan angka sebesar 412. Jika dilihat dari rentang nilai tersebut, hal ini menunjukkan bahwa karyawan CV. Pilars Konsultan dan CV. Wijasena Konsultek Jember telah memiliki perilaku kerja yang dinilai masih kurang baik khususnya menyangkut aspek kerja keras. Namun, terlepas dari rentang nilai tersebut, dapat dikatakan perilaku kerja karyawan CV. Pilars Konsultan dan CV. Wijasena Konsultek Jember sebenarnya sudah cukup baik, dan jika mereka cenderung memilih poin tidak setuju terhadap indikator jiwa kerja keras, hal tersebut dikarenakan karyawan kedua perusahaan tersebut memiliki pemahaman yang berbeda terkait dengan jiwa kerja keras tersebut.

Tabel 4.6 Distribusi Frekuensi Jawaban Responden terhadap Variabel Kinerja Karyawan

Item	Frekuensi Jawaban Responden								Total
	4	%	3	%	2	%	1	%	
Y ₁	15	41,7	15	41,7	5	13,9	1	2,8	36
Y ₂	10	27,8	14	38,9	10	27,8	2	5,6	36
Y ₃	7	19,4	14	38,9	13	36,1	2	5,6	36
Y ₄	19	52,8	15	41,7	2	5,6	0	0,0	36
Y ₅	5	13,9	16	44,4	14	38,9	1	2,8	36

Sumber : Lampiran 3.

Keterangan :

Y₁ : Menyelesaikan pekerjaan dengan baik dan rapi.

Y₂ : Bertanggung jawab dalam menyelesaikan tugas tepat waktu dan berani menanggung resiko atas keputusan dan tindakan yang diambil.

Y₃ : Dapat mengerjakan tugas sesuai dengan target.

Y₄ : Dapat menyelesaikan tugas tambahan dengan baik.

Y₅ : Mengalami peningkatan dalam mengerjakan tugas.

Berdasarkan tabel 4.6 dapat dijelaskan bahwa berkaitan dengan variabel kinerja karyawan yang diukur dengan lima indikator dapat diketahui bahwa untuk indikator dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik dan rapi sebagian besar responden menyatakan sangat setuju, yaitu sebanyak 41,7%. Berdasarkan hal tersebut, dapat dikatakan bahwa karyawan CV. Pilars Konsultan dan CV. Wijasena Konsultek Jember dalam menyelesaikan tugasnya dilakukan dengan baik dan rapi. Karena karyawan beranggapan bahwa pekerjaan yang dilakukan dengan baik dapat meminimalisir kesalahan, begitu juga dengan kerapian, pekerjaan harus diselesaikan dengan rapi.

Selain menyelesaikan pekerjaan dengan baik dan rapi, dalam hal menyelesaikan pekerjaan agar menghasilkan hasil yang memuaskan, karyawan juga merasa perlu untuk menyelesaikan tugas tepat waktu dan berani menanggung resiko atas keputusan dan tindakan yang diambil. Seperti yang telah diuraikan sebelumnya, tiap karyawan pada kedua perusahaan ini memiliki tugas yang berbeda-beda namun saling berkaitan antara yang satu dengan yang lain. Oleh karena itu, karyawan menganggap bahwa penting untuk memiliki rasa bertanggung jawab dalam menyelesaikan tugas tepat waktu agar tidak

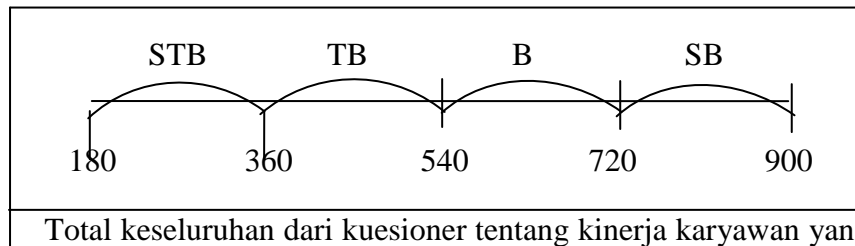
menghambat proses pengerjakaan tugas tersebut kepada karyawan yang lain. Karyawan juga menyadari dengan adanya tugas yang berbeda-beda itu pula mereka harus memiliki rasa berani menanggung resiko atas keputusan dan tindakan yang diambil terkait dengan tugas yang dibebankan kepada mereka masing-masing. Berdasarkan hal tersebut, responden cenderung memilih poin setuju, yaitu sebanyak 38,9% untuk indikator bertanggung jawab dalam menyelesaikan tiap tugas dengan tepat waktu dan berani menanggung resiko atas keputusan dan tindakan yang dilakukan.

Untuk indikator menyelesaikan pekerjaan sesuai target yang telah ditentukan sebagian besar responden menyatakan setuju yaitu sebanyak 38,9%. Kecenderungan karyawan untuk memilih poin setuju dikarenakan karyawan menyadari bahwa dalam tiap pekerjaan mereka ada tenggat waktunya masing-masing, sehingga karyawan harus menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target yang telah ditentukan dan disepakati sebelumnya.

Sedangkan untuk indikator menyelesaikan tugas tambahan dengan baik sebagian besar responden menyatakan sangat setuju yaitu sebanyak 52,8%. Hal ini dikarenakan biasanya ketika musim pekerjaan (proyek) berjalan, tiap karyawan memiliki tanggung jawab terhadap proyek yang berbeda, namun terkadang ada beberapa karyawan yang menmdapatkan tugas lebih dari satu proyek. Meskipun beberapa karyawan mendapatkan tugas tambahan, namun tugas tersebut tetap harus diselesaikan dengan baik.

Selain menyelesaikan pekerjaan dengan penuh rasa tanggung jawab, baik, rapi, dan sesuai target, karywan juga beranggapan bahwa ketika mereka melakukan sebuah pekerjaan, hasilnya harus selalu mengalami peningkatan. Karena dengan adanya peningkatan dapat membuktikan bahwa kinerja mereka semakin baik. Oleh karena itu untuk indikator pekerjaan yang diselesaikan selalu mengalami sebuah peningkatan sebagian besar responden menyatakan setuju, yaitu sebanyak 44,4%.

Kuesioner tentang variabel kinerja karyawan meliputi lima pertanyaan, maka nilai terendah dari keseluruhan responden adalah 180 sedangkan nilai tertinggi adalah 900.



Total keseluruhan dari kuesioner tentang kinerja karyawan yang dibagikan kepada responden menghasilkan angka sebesar 540. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan CV. Pilars Konsultan dan CV. Wijasena Konsultek Jember telah bekerja dengan baik yang ditunjukkan dengan penyelesaian pekerjaan secara baik dan rapi, bertanggung jawab, tepat waktu dan sesuai dengan target, serta melakukan penyelesaian tugas pekerjaan tambahan dengan baik, dan selalu mengalami peningkatan.

4.2.2 Uji Instrumen

Instrumen penelitian memegang peran penting dalam penelitian kuantitatif karena kualitas data yang digunakan dalam banyak hal ditentukan oleh kualitas instrument yang dipergunakan. Artinya, data yang bersangkutan dapat mewakili dan atau mencerminkan keadaan sesuatu yang diukur pada diri subjek penelitian dan si pemilik data.

a. Uji Validitas

Uji validitas dimaksudkan untuk mengetahui seberapa besar ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur dalam melakukan fungsi ukurnya. Uji validitas alat ukur penelitian ini menggunakan korelasi *product moment pearson's* yaitu dengan cara mengkorelasikan tiap pertanyaan dengan skor total, kemudian hasil korelasi tersebut dibandingkan dengan angka kritis taraf signifikan 5% dan r_{tabel} pada $n = 36$ sebesar 0,325. Adapun hasil pengujian dapat dinyatakan pada tabel sebagai berikut :

Tabel 4.7 Validitas Instrumen Penelitian

No.	Item	r_{hitung}	r_{tabel}	Sig.	Keterangan
1.	X _{1.1}	0,727	0,325	0,000	Valid
	X _{1.2}	0,537	0,325	0,001	Valid
	X _{1.3}	0,651	0,325	0,000	Valid
	X _{1.4}	0,569	0,325	0,000	Valid
2.	X _{2.1}	0,875	0,325	0,000	Valid
	X _{2.2}	0,816	0,325	0,000	Valid
	X _{2.3}	0,837	0,325	0,000	Valid
	X _{2.4}	0,560	0,325	0,000	Valid
	X _{2.5}	0,559	0,325	0,000	Valid
3.	Z ₁	0,753	0,325	0,000	Valid
	Z ₂	0,779	0,325	0,000	Valid
	Z ₃	0,789	0,325	0,000	Valid
	Z ₄	0,518	0,325	0,001	Valid
4.	Y ₁	0,686	0,325	0,000	Valid
	Y ₂	0,848	0,325	0,000	Valid
	Y ₃	0,738	0,325	0,000	Valid
	Y ₄	0,412	0,325	0,013	Valid
	Y ₅	0,441	0,325	0,007	Valid

Sumber : Lampiran 4.

Berdasarkan Tabel 4.7 dapat diketahui bahwa masing-masing indikator yang digunakan mempunyai nilai r hitung yang lebih besar dari r tabel. Hal ini berarti indikator-indikator yang digunakan dalam variabel penelitian ini layak atau valid digunakan sebagai pengumpul data.

b. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas ini dilakukan untuk menunjukkan sejauh mana suatu hasil pengukuran relatif konsisten. Suatu pertanyaan yang baik adalah pertanyaan yang jelas mudah dipahami dan memiliki interpretasi yang sama meskipun disampaikan kepada responden yang berbeda dan waktu yang berlainan. Hasil pengujian reliabilitas adalah sebagai berikut :

Tabel 4.8 Hasil Uji Reliabilitas

No.	Variabel	α	Keterangan
1.	Budaya Eksplisit (X ₁)	0,644	
2.	Budaya Imsplisit (X ₂)	0,793	Reliabel
3.	Perilaku Kerja (Z)	0,654	$\alpha > 0,6$
4.	Kinerja Karyawan (Y)	0,639	

Sumber : Lampiran 5.

Berdasarkan Tabel 4.8 dapat disimpulkan bahwa semua variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah reliabel, karena memiliki nilai *Cronbach Alpha* (α) lebih besar dari 0,60.

4.2.3 Uji Normalitas Data

Uji normalitas data dilakukan untuk mengetahui apakah data yang diperoleh berdistribusi normal atau tidak. Uji normalitas yang dilakukan terhadap sampel dilakukan dengan menggunakan *kolmogorov-smirnovtest* dengan menetapkan derajat keyakinan (α) sebesar 5%. Adapun hasil pengujian dapat adalah sebagai berikut :

Tabel 4.9 Hasil Uji Normalitas

No.	Variabel	Nilai <i>Kolmogorov-Smirnov</i>	Sig.	Keterangan
1.	Budaya Eksplisit (X_1)	1,186	0,102	Berdistribusi Normal
2.	Budaya Imsplisit (X_2)	0,763	0,605	
3.	Perilaku Kerja (Z)	1,106	0,129	
4.	Kinerja Karyawan(Y)	0,930	0,353	

Sumber : Lampiran 6.

Berdasarkan hasil pengujian pada tabel 4.9 tersebut, dapat diketahui bahwa nilai probabilitas atau signifikansi untuk masing-masing variabel lebih besar dari 0,05, sehingga dapat dinyatakan bahwa data dalam penelitian ini berdistribusi normal.

4.2.4 Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Bagian ini menguraikan tiap-tiap jalur pada bagian model dengan menggunakan analisis jalur (*Path Analysis*). Tiap-tiap jalur yang diuji menunjukkan pengaruh langsung dan tidak langsung atas budaya kerja dan perilaku kerja terhadap kinerja karyawan pada CV. Pilars Konsultan dan CV. Wijasena Konsultek Jember. Melalui hasil signifikan atau tidaknya tiap-tiap jalur tersebut akan menjawab apakah hipotesis yang diajukan diterima atau ditolak. Masing-masing jalur yang diuji mewakili hipotesis yang ada dalam penelitian ini. Nilai koefisien jalur dapat dilihat pada Tabel 4.10 berikut ini :

Tabel 4.10 Nilai Koefisien Jalur

No.	Variabel Bebas	Variabel Terikat	Beta (β)	t_{hitung}	t_{tabel}	ρ -value	Keterangan
1.	X ₁	Z	0,336	2,860	2,028	0,007	Signifikan
2.	X ₂	Z	0,599	5,110	2,028	0,000	Signifikan
3.	X ₁	Y	0,311	2,615	2,028	0,013	Signifikan
4.	X ₂	Y	0,360	2,521	2,028	0,017	Signifikan
5.	Z	Y	0,333	2,103	2,028	0,043	Signifikan

Sumber: Lampiran 7.

- a. Pengaruh Variabel Budaya Eksplisit (X₁) terhadap Perilaku Kerja (Z).

Berdasarkan tabel 4.10 dapat dilihat untuk pengujian variabel budaya eksplisit terhadap perilaku kerja diperoleh nilai beta (β) sebesar 0,336 dengan ρ -value sebesar 0,007 dan t_{hitung} sebesar 2,860. Karena nilai ρ -value lebih kecil daripada α ($0,007 < 0,05$) dan $t_{hitung} > t_{tabel}$ maka H₀ ditolak, dengan demikian ada pengaruh signifikan budaya eksplisit terhadap perilaku kerja.

- b. Pengaruh Variabel Budaya Implisit (X₂) terhadap Perilaku Kerja (Z).

Berdasarkan tabel 4.10 dapat dilihat untuk pengujian variabel budaya implisit terhadap perilaku kerja diperoleh nilai beta (β) sebesar 0,599 dengan ρ -value sebesar 0,000 dan t_{hitung} sebesar 5,110. Karena nilai ρ -value lebih kecil daripada α ($0,000 < 0,05$) dan $t_{hitung} > t_{tabel}$ maka H₀ ditolak, dengan demikian ada pengaruh signifikan budaya implisit terhadap perilaku kerja.

- c. Pengaruh Variabel Budaya Eksplisit (X₁) terhadap Kinerja Karyawan (Y).

Berdasarkan tabel 4.10 dapat dilihat untuk pengujian variabel budaya eksplisit terhadap kinerja diperoleh nilai beta (β) sebesar 0,311 dengan ρ -value sebesar 0,013 dan t_{hitung} sebesar 2,615. Karena nilai ρ -value lebih kecil dari pada α ($0,013 < 0,05$) dan $t_{hitung} > t_{tabel}$ maka H₀ ditolak, dengan demikian ada pengaruh signifikan budaya eksplisit terhadap kinerja.

- d. Pengaruh Variabel Budaya Implisit (X₂) terhadap Kinerja Karyawan (Y).

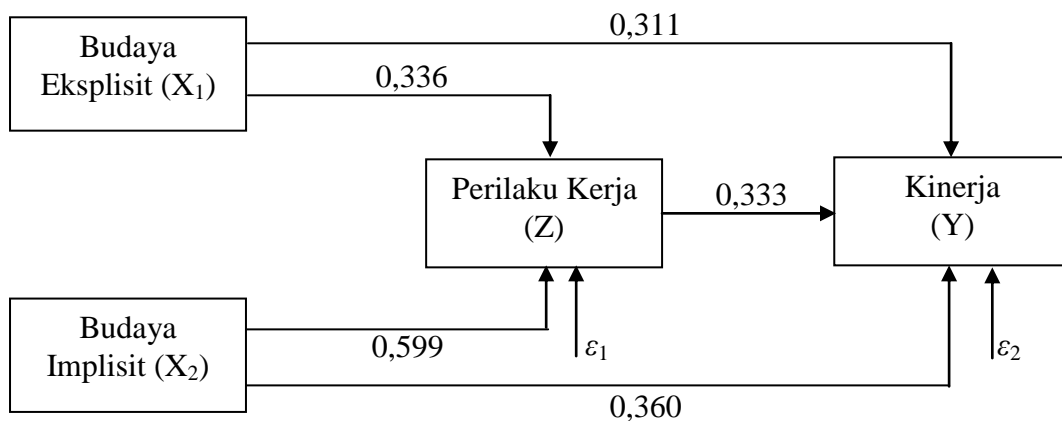
Berdasarkan Tabel 4.10 dapat dilihat untuk pengujian variabel budaya implisit terhadap kinerja diperoleh nilai beta (β) sebesar 0,360 dengan ρ -value sebesar 0,017 dan t_{hitung} sebesar 2,521. Karena nilai ρ -value lebih kecil dari pada α ($0,017 < 0,05$) dan $t_{hitung} > t_{tabel}$ maka H₀ ditolak, dengan demikian ada pengaruh signifikan budaya implisit terhadap kinerja.

- e. Pengaruh Variabel Perilaku Kerja (Z) terhadap Kinerja Karyawan (Y).

Berdasarkan Tabel 4.10 dapat dilihat untuk pengujian variabel perilaku kerja terhadap kinerja diperoleh nilai beta (β) sebesar 0,333 dengan ρ -value sebesar 0,043 dan t_{hitung} sebesar 2,103. Karena nilai ρ -value lebih kecil dari pada α ($0,043 < 0,05$) dan $t_{hitung} > t_{tabel}$ maka H_0 ditolak, dengan demikian ada pengaruh signifikan perilaku kerja terhadap kinerja.

- f. Perhitungan Analisis Jalur (*Path Analysis*).

Bagian ini menjelaskan perhitungan pengaruh variabel lingkungan kerja yang terdiri dari budaya eksplisit (X_1) dan budaya implisit (X_2) berpengaruh langsung dan tidak langsung terhadap kinerja karyawan (Y) melalui variabel *intervening* perilaku kerja (Z). Apabila terdapat jalur yang tidak signifikan, maka diberlakukan *trimming theory* yaitu dengan menghilangkan atau menghapus jalur yang tidak signifikan. Kemudian dengan hasil struktur yang baru tersebut dihitung kembali masing-masing koefisien jalurnya (*path coefficient*) (Riduwan, 2007:12). Berikut adalah penghitungan hipotesis koefisien jalurnya :



Gambar 4.2 : Hasil Analisis Jalur.

Sumber : Tabel 4.10 dan Lampiran 7.

- 1) Pengaruh X_1 terhadap Z

$$\text{Direct} : Z \leftarrow X_1 \rightarrow Z = (0,336).(0,336) = 0,113$$

Indirect : Tidak ada

Total Effect : 0,113 atau 11,3%

2) Pengaruh X_2 terhadap Z

$$\text{Direct} : Z \leftarrow X_2 \rightarrow Z = (0,599).(0,599) = 0,359$$

Indirect : Tidak ada

$$\text{Total Effect} : 0,359 \text{ atau } 35,9\%$$

3) Pengaruh ϵ_1 (variabel selain X_1 dan X_2) terhadap Z

$$= \sqrt{1 - R}$$

$$= \sqrt{1 - 0,759}$$

$$= \sqrt{0,241}$$

$$= 0,491 \text{ atau } 49,1\%$$

4) Pengaruh Z terhadap Y

$$\text{Direct} : Y \leftarrow Z \rightarrow Y = (0,333).(0,333) = 0,111$$

Indirect : Tidak ada

$$\text{Total Effect} : 0,111 \text{ atau } 11,1\%$$

5) Pengaruh X_1 terhadap Y

$$\text{Direct} : Y \leftarrow X_1 \rightarrow Y = (0,311).(0,311) = 0,097$$

$$\text{Indirect} : Y \leftarrow X_1 \rightarrow Z \rightarrow Y = (0,311).(0,336).(0,333) = 0,035$$

$$\text{Total Effect} : 0,097 + 0,035 = 0,132 \text{ atau } 13,2\%$$

6) Pengaruh X_2 terhadap Y

$$\text{Direct} : Y \leftarrow X_2 \rightarrow Y = (0,360).(0,360) = 0,130$$

$$\text{Indirect} : Y \leftarrow X_2 \rightarrow Z \rightarrow Y = (0,360).(0,599).(0,333) = 0,072$$

$$\text{Total Effect} : 0,130 + 0,072 = 0,202 \text{ atau } 20,2\%$$

7) Pengaruh ϵ_2 (variabel selain X_1 dan X_2) terhadap Y

$$= \sqrt{1 - R}$$

$$= \sqrt{1 - 0,813}$$

$$= \sqrt{0,187}$$

$$= 0,432 \text{ atau } 43,2\%$$

Berdasarkan hasil perhitungan koefisien jalur pada lampiran, tampak bahwa total pengaruh variabel budaya eksplisit (X_1) terhadap kinerja (Y) adalah sebesar 13,2% dengan rincian pengaruh langsung sebesar 9,7% dan pengaruh tidak langsung sebesar 3,5%. Total pengaruh variabel budaya implisit (X_2) terhadap kinerja (Y) adalah sebesar 20,2% dengan rincian pengaruh langsung

sebesar 13,0% dan pengaruh tidak langsung sebesar 7,2%. Oleh karena itu, dapat dinyatakan bahwa budaya eksplisit dan budaya implisit mempengaruhi kinerja melalui perilaku kerja.

Berdasarkan pada perhitungan tersebut, variabel independen yang mempunyai pengaruh paling kuat terhadap variabel perilaku kerja (Z) adalah variabel budaya implisit (X_2) yaitu sebesar 35,9%. Sedangkan variabel independen yang mempunyai pengaruh paling kuat terhadap variabel kinerja (Y) adalah variabel budaya implisit (X_2) yaitu sebesar 13,0%. Sedangkan variabel independen yang mempunyai pengaruh paling kuat terhadap variabel kinerja (Y) melalui variabel *intervening* perilaku kerja (Z) adalah variabel budaya implisit (X_2) yaitu sebesar 7,2%.

Selanjutnya, pengaruh variabel sisa atau *residual variable* (variabel yang tidak dijelaskan di dalam model) adalah sebesar 49,1% dan 43,2%. Pengaruh diluar variabel budaya eksplisit dan budaya implisit terhadap perilaku kerja sebesar 49,1%. Sedangkan pengaruh diluar variabel budaya eksplisit dan budaya implisit terhadap kinerja karyawan adalah sebesar 43,2%.

4.2.5 Uji Asumsi Klasik

Guna mendapatkan model empiris yang tepat maka koefisien regresi harus memenuhi syarat *Best Linear Unbiased Estimation* (BLUE). Untuk memperoleh hasil koefisien yang BLUE harus memenuhi asumsi klasik yaitu tidak ada multikolinearitas dan tidak heteroskedastisitas.

a. Uji Multikolinearitas

Multikolinearitas berarti terjadi interkorelasi antar variabel bebas yang menunjukkan adanya lebih dari satu hubungan linier yang signifikan. Apabila koefisien korelasi variabel yang bersangkutan nilainya terletak diluar batas-batas penerimaan maka koefisien korelasi bermakna dan terjadi multikolinearitas. Apabila koefisien korelasi terletak didalam batas-batas penerimaan maka koefisien korelasinya tidak bermakna dan tidak terjadi multikolinearitas.

Tabel 4.11 Collinearity Statistic

Pengujian	Variabel	VIF	Keterangan
Z	X ₁	1,073	VIF <5
	X ₂	1,073	Tidak ada multikolinearitas
Y	X ₁	1,339	VIF <5
	X ₂	1,922	Tidak ada
	Z	2,363	multikolinearitas

Sumber : Lampiran 7.

Berdasarkan hasil analisis *Collinearity Statistic* diketahui bahwa dalam model tidak terjadi multikolinearitas. Hal ini dapat dilihat pada lampiran 7 dimana nilai VIF dari masing-masing variabel kurang dari 5.

4.3 Pembahasan

Secara garis besar hasil penelitian menunjukkan bahwa hipotesis yang diajukan dapat diterima. Hipotesis yang dimaksud adalah budaya eksplisit dan implisit berpengaruh signifikan terhadap perilaku kerja karyawan, budaya eksplisit dan implisit berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, dan perilaku kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

4.3.1 Pengaruh Budaya Kerja terhadap Perilaku Kerja

Budaya kerja adalah suatu falsafah dengan didasari pandangan hidup sebagai nilai-nilai yang menjadi sifat, kebiasaan dan juga pendorong yang dibudayakan dalam suatu kelompok dan tercermin dalam sikap menjadi perilaku, cita-cita, pendapat, pandangan serta tindakan yang terwujud sebagai kerja.

Budaya kerja memiliki tujuan untuk mengubah sikap dan juga perilaku SDM yang ada agar dapat meningkatkan produktivitas kerja untuk menghadapi berbagai tantangan dimasa yang akan datang. Untuk mencapai produktivitas kerja yang makin baik tersebut diharapkan bersumber dari perilaku setiap individu yang terkait dalam perusahaan itu sendiri.

Budaya kerja yang tercipta didalam suatu perusahaan dapat mempengaruhi perilaku kerja karyawan. Karena kebiasaan-kebiasaan atau budaya yang ada didalam perusahaan tersebut, baik secara langsung maupun tidak langsung akan memberikan dampak atau efek terhadap perilaku kerja sehari-hari para karyawan.

Asumsi yang diajukan pada hipotesis pertama dan kedua adalah terkait dengan pengaruh budaya eksplisit dan implisit terhadap perilaku kerja.

a. Pengaruh Budaya Eksplisit terhadap Perilaku Kerja

Asumsi yang diajukan pada hipotesis pertama adalah tentang pengaruh budaya eksplisit terhadap perilaku kerja pada CV. Pilars Konsultan dan CV. Wijasena Konsultek Jember. Hasil pengujian variabel budaya eksplisit memiliki nilai beta (β) sebesar 0,336 dengan ρ -value sebesar 0,007 yang artinya lebih kecil daripada 0,05 dan t_{hitung} sebesar 2,860 yang lebih besar dari t_{tabel} sebesar 2,028, maka H_0 ditolak, sehingga dapat dikatakan bahwa ada pengaruh signifikan budaya eksplisit terhadap perilaku kerja dan hipotesis pertama telah terpenuhi.

Pengaruh budaya eksplisit terhadap perilaku kerja pada CV. Pilars Konsultan dan CV. Wijasena Konsultek Jember dapat dilihat melalui beberapa hal, seperti karyawan yang patuh terhadap peraturan jam masuk kerja, jam istirahat dan juga jam pulang kerja. Selain itu, para karyawan juga dengan senang hati menerima beberapa tugas tambahan, hal itu terlihat dari hasil pekerjaan tugas tambahan tersebut selalu diselesaikan dengan tepat waktu dan baik.

b. Pengaruh Budaya Implisit terhadap Perilaku Kerja

Asumsi yang diajukan pada hipotesis kedua adalah pengaruh budaya implisit terhadap perilaku kerja pada CV. Pilars Konsultan dan CV. Wijasena Konsultek Jember juga terpenuhi. Sesuai hasil pengujian variabel budaya implisit memiliki ρ -value yang lebih kecil dari 0,05, yaitu 0,000 dengan nilai beta (β) sebesar 0,599 dan t_{hitung} sebesar 5,110 yang lebih besar dari t_{tabel} sebesar 2,028 sehingga H_0 ditolak. Dari hasil perhitungan tersebut dapat dikatakan bahwa hipotesis kedua dapat diterima.

Budaya implisit berpengaruh juga terhadap perilaku kerja. Hal ini dapat terlihat dari hubungan baik yang terjalin antar karyawan yang bersifat kekeluargaan, sehingga menimbulkan semangat kerja yang baik dan rasa senang bekerjasama dengan sesama karyawan. Selain itu, karyawan juga memiliki rasa tanggung jawab yang besar terhadap tugas yang dibebankan kepadanya. Hal ini dapat terlihat dari perilaku kerja yang selalu menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu, teliti, dan rapi.

Berdasarkan uraian-uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa budaya eksplisit dan implisit berpengaruh terhadap perilaku kerja karyawan pada CV. Pilars Konsultan dan CV. Wijasena Konsultek Jember. Oleh karena itu, item-item yang dinilai dapat menghasilkan pengaruh terhadap perilaku kerja dalam rangka meningkatkan kualitas SDM perlu lebih ditingkatkan agar para karyawan semakin baik dalam bekerja, sehingga dapat disimpulkan bahwa budaya kerja berpengaruh pada perilaku kerja (Robert Kreitner dan Angelo Kinicki, 2003:12).

4.3.2 Pengaruh Budaya Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Budaya kerja yang ada pada sebuah perusahaan akan sangat mempengaruhi kehidupan perusahaan tersebut. Budaya kerja yang berasal dari nilai-nilai perusahaan yang telah tersosialisasikan pada karyawan akan sangat mempengaruhi karyawan untuk meningkatkan kinerjanya. Karena dengan budaya kerja yang telah mengakar akan menyebabkan terjadinya kesatuan tujuan antar karyawan.

Kesamaan budaya kerja yang dianut didalam suatu perusahaan akan membentuk pola perilaku dan praktek yang cenderung akan sama, sehingga dapat dikatakan bahwa budaya perusahaan menjadi semacam ikatan yang akan mengarahkan setiap karyawan didalam perusahaan untuk bergerak menuju pada arah yang sama. Pergerakan menuju tujuan yang sama, yaitu tujuan perusahaan menggambarkan bahwa budaya kerja berpengaruh positif pada kinerja karyawan karena dapat menghasilkan nilai-nilai yang diyakini bersama sehingga membuat karyawan termotivasi untuk mencapai tujuan perusahaan tersebut. Semakin luas dan semakin kuat nilai yang diyakini bersama oleh semua karyawan dalam perusahaan akan semakin baik kinerja perusahaan tersebut.

Asumsi yang diajukan pada hipotesis ketiga dan keempat adalah terkait dengan pengaruh budaya eksplisit dan implisit terhadap kinerja karyawan.

a. Pengaruh Budaya Eksplisit terhadap Kinerja Karyawan

Asumsi yang diajukan pada hipotesis ketiga adalah pengaruh budaya eksplisit terhadap kinerja karyawan pada CV. Pilars Konsultan dan CV. Wijasena Konsultek Jember telah terpenuhi. Karena berdasarkan hasil pengujian variabel

budaya kerja memiliki p -value yang lebih kecil dari 0,05, yaitu sebesar 0,013 dengan nilai beta (β) sebesar 0,311 dan t_{hitung} sebesar 2,615 yang lebih besar dari t_{tabel} sebesar 2,028 sehingga H_0 ditolak.

Pada CV. Pilars Konsultan dan CV. Wijasena Konsultek Jember budaya eksplisit sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal tersebut dapat dilihat dari kondisi kedua perusahaan tersebut yang selalu berusaha menghadirkan suasana kerja yang santai namun tetap mengharuskan karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan tenggat waktu yang diberikan dan dengan hasil yang memuaskan. Hal tersebut ternyata sangat efektif, karena dengan adanya kebijakan seperti itu para karyawan selalu bekerja tanpa adanya rasa terbebani, mereka bekerja dengan senang hati. Bekerja dengan senang hati tidak hanya dilakukan ketika karyawan menerima tugas pokok mereka, namun ketika karyawan mendapatkan tugas tambahan mereka menerima dan mengerjakannya dengan senang hati pula, sehingga menghasilkan kinerja yang baik.

b. Pengaruh Budaya Implisit terhadap Kinerja Karyawan

Asumsi pada hipotesis keempat adalah terkait dengan pengaruh budaya implisit terhadap kinerja karyawan CV. Pilars Konsultan dan CV. Wijasena Konsultek Jember. Berdasarkan hasil pengujian, hasil pengujian variabel budaya kerja memiliki p -value yang lebih kecil dari 0,05, yaitu sebesar 0,017 dengan nilai beta (β) sebesar 0,360 dan t_{hitung} sebesar 2,521 yang lebih besar dari t_{tabel} sebesar 2,028 maka H_0 ditolak, sehingga dapat dikatakan bahwa hipotesis keempat telah terpenuhi.

Pengaruh budaya implisit terhadap kinerja karyawan pada CV. Pilars Konsultan dan CV. Wijasena Konsultek Jember dapat terlihat dalam keseharian karyawan saat mereka bekerja. Kebiasaan untuk bekerjasama membuat suasana kerja menjadi lebih menyenangkan dan terasa lebih akrab. Begitu juga dengan hubungan antara karyawan dengan atasan, hubungan tersebut cenderung kearah kekeluargaan daripada kearah senioritas. Suasana kerja yang tercipta karena hubungan yang baik itu membuat karyawan menghasilkan kinerja yang baik. Karena karyawan cenderung bekerja dengan rasa senang tanpa adanya rasa terbebani yang membuat karyawan dapat menghasilkan kinerja yang baik,

sehingga karyawan selalu bekerja secara teliti, rapi, baik, dan sesuai dengan hasil yang diharapkan oleh perusahaan.

Selain itu, karyawan cenderung memiliki keinginan untuk maju, mereka selalu berkeinginan untuk menghasilkan kinerja yang baik, seperti menghasilkan pekerjaan yang rapi, tidak ada kesalahan, dan selesai tepat waktu. Adanya kesadaran seperti itu membuat tujuan perusahaan menjadi lebih mudah tercapai, karena karyawan yang bekerja dengan baik akan menghasilkan kinerja yang baik. Kinerja karyawan yang baik akan menghasilkan kinerja perusahaan yang baik pula, sehingga tujuan perusahaan pasti akan tercapai.

Berdasarkan uraian dan contoh yang telah dijelaskan tersebut dapat disimpulkan bahwa budaya kerja mempunyai pengaruh yang kuat terhadap kinerja karyawan seperti yang Bintoro (2002) katakan bahwa budaya perusahaan yang kuat dapat meningkatkan kinerja karyawan juga perusahaan. Karena dengan budaya yang telah mengakar menyebabkan terjadinya penyesuaian tujuan antar karyawan dalam perusahaan. Kesesuaian tersebut membuat karyawan bekerja kearah tujuan tersebut bersama-sama, sehingga menghasilkan kinerja yang baik.

4.3.3 Pengaruh Perilaku Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Unsur yang pokok dari pada perilaku kerja ialah beberapa jenis kegiatan, apakah yang bersifat fisik atau mental. Perilaku kerja yang dilakukan oleh karyawan merupakan suatu rangkaian kegiatan. Sedangkan kegiatan tersebut diharapkan selalu berorientasi kepada tujuan, yaitu tujuan perusahaan yang dapat dicapai jika kinerja karyawan baik.

Bentuk perilaku kerja adalah seperti perilaku kerja yang disiplin, teliti, giat bekerja, mau bekerja keras, selalu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu, dan sebagainya, tentu berpengaruh terhadap kinerja karyawan tersebut. Karena kinerja karyawan tersebut pada akhirnya akan menghasilkan prestasi kerja yang memberikan hasil yang baik pula bagi perusahaan. Begitupula sebaliknya, ketika perilaku kerja buruk maka akan menghasilkan kinerja yang buruk yang berdampak pada perusahaan juga.

Asumsi yang diajukan pada hipotesis kelima adalah tentang keterkaitan pengaruh perilaku kerja terhadap kinerja karyawan pada CV. Pilars Konsultan dan CV. Wijasena Konsultek Jember. Berdasarkan hasil pengujian variabel kompetensi memiliki ρ -value yang lebih kecil dari 0,05. Adapun besarnya nilai beta (β) sebesar 0,333 dengan ρ -value sebesar 0,043 dan t_{hitung} sebesar 2,860 yang lebih besar dari t_{tabel} sebesar 2,103 sehingga H_0 ditolak. Berdasarkan hasil pengujian tersebut dapat dikatakan bahwa asumsi untuk hipotesis kelima telah terpenuhi.

Pengaruh perilaku kerja terhadap kinerja karyawan sangat tampak jelas pada kehidupan perusahaan pada CV. Pilars Konsultan dan CV. Wijasena Konsultek Jember. Hal tersebut dapat terlihat dari sikap karyawan yang selalu mengerjakan pekerjaannya dengan penuh tanggungjawab. Suasana kerja pada kedua perusahaan tersebut memang terlihat santai, sesekali karyawan saling mengobrol, bercanda, bahkan memutar musik pada perangkat komputer mereka. Namun, dengan suasana kerja seperti itu ternyata para karyawan tetap fokus pada pekerjaan masing-masing. Hal tersebut dibuktikan dengan terselesaikannya pekerjaan dengan hasil yang baik, memuaskan, dan minimnya kesalahan pada pekerjaan, sehingga dapat dikatakan perilaku bertanggung jawab karyawan terhadap pekerjaan menghasilkan kinerja yang baik.

Seperti yang dikemukakan oleh Robbins (2002:64-65) terkait tentang perilaku kerja dan konsekuensinya yang menjadi faktor pendorong karyawan untuk berperilaku kerja yang baik sehingga dapat meningkatkan kinerja yang pada akhirnya akan menghasilkan prestasi kerja. Sesuai dengan hasil pengujian hipotesis kelima dalam penelitian ini dapat disimpulkan bahwa perilaku kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

4.4 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan, diantaranya adalah :

- a. Penelitian ini masih menggunakan metode analisis jalur (*path analysis*) belum menggunakan metode SEM dan alat perhitungan yang digunakan menggunakan SPSS, sehingga belum seakurat penggunaan AMOS.

- b. Didalam penelitian ini ada variabel lain yang belum diikutsertakan seperti gaji dan kompensasi, kepemimpinan, dan lainnya yang dapat lebih menjelaskan faktor-faktor yang mempengaruhi perilaku kerja dan kinerja karyawan.
- c. Penelitian ini dilakukan didua perusahaan dengan bidang jenis usaha jasa yang sama dan jumlah sampel yang kecil, sehingga belum dapat digeneralisasikan untuk memberikan gambaran yang jelas tentang keterkaitan antar variabel yang diujikan, sehingga masih perlu diadakan pengembangan penelitian diberbagai perusahaan yang berbeda.

BAB 5. KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan analisis yang telah dilakukan pada penelitian ini, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Budaya eksplisit berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kerja karyawan pada CV. Pilars Konsultan dan CV. Wijasena Konsultek Jember.
2. Budaya implisit berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kerja karyawan pada CV. Pilars Konsultan dan CV. Wijasena Konsultek Jember.
3. Budaya eksplisit berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada CV. Pilars Konsultan dan CV. Wijasena Konsultek Jember.
4. Budaya implisit berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada CV. Pilars Konsultan dan CV. Wijasena Konsultek Jember.
5. Perilaku kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada CV. Pilars Konsultan dan CV. Wijasena Konsultek Jember.

5.2 Saran

Berdasarkan pada kesimpulan yang telah diuraikan, maka dapat diberikan saran sebagai berikut :

1. Budaya eksplisit yang paling berpengaruh terhadap perilaku kerja adalah terkait dengan kebijakan manajemen dan peraturan perusahaan. Oleh karena itu, diharapkan kedua hal tersebut, terutama kebijakan manajemen yang telah disosialisasikan dapat tetap dijaga dan dikembangkan karena hal tersebut menimbulkan perilaku kerja yang bertanggung jawab terhadap pekerjaan.
2. Budaya implisit yang paling berpengaruh terhadap perilaku kerja adalah terkait dengan semangat kerja sama dan hubungan yang terjalin antara atasan dengan karyawan. Kedua hal tersebut diharapkan dapat dijaga dan lebih dikembangkan dengan cara menjaga komunikasi yang terjalin sehingga dapat menghasilkan suasana kerja yang menyenangkan dan perilaku produktif karyawan.

3. Budaya eksplisit yang paling berpengaruh terhadap kinerja karyawan adalah terkait dengan kebijakan manajemen dan peraturan perusahaan. Kedua hal tersebut memiliki pengaruh positif terhadap ketepatan waktu dalam penyelesaian pekerjaan, sehingga disarankan agar kedua hal tersebut dapat dijaga dan lebih dikembangkan lagi.
4. Budaya implisit yang paling berpengaruh terhadap kinerja karyawan adalah terkait dengan kebijakan manajemen dan peraturan perusahaan. Kedua hal tersebut diharapkan dapat lebih dijaga mengingat pengaruh positifnya terhadap kinerja karyawan agar selalu menghasilkan pekerjaan yang baik dan rapi.
5. Perilaku kerja yang paling berpengaruh terhadap kinerja karyawan adalah terkait dengan memiliki jiwa produktif. Hal tersebut diharapkan dapat dijaga dan lebih dikembangkan dengan cara menjaga komunikasi antara karyawan dan antara atasan dengan karyawan, pemberian motivasi kepada karyawan oleh pemimpin, sehingga dapat memicu semangat kerja para karyawan dan menghasilkan peningkatan dalam mengerjakan tugas-tugasnya.
6. Berdasarkan hasil pengujian, dapat dikatakan bahwa budaya implisitlah yang lebih dominan dalam pembentukan perilaku kerja. Begitupula dengan pembentukan kinerja karyawan, variabel yang paling berpengaruh dalam pembentukan kinerja karyawan adalah budaya implisit. Sedangkan indikator yang paling menonjol dari variabel budaya implisit adalah menerapkan semangat kerja sama antar rekan kerja. Dari hasil tersebut, dapat dikatakan bahwa adanya hubungan yang baik antar rekan kerja dapat membawa semangat tersendiri bagi karyawan, sehingga menghasilkan perilaku kerja yang baik yang pada akhirnya akan berdampak pada kinerja karyawan yang baik pula. Oleh karena itu, disarankan kepada pihak perusahaan CV. Pilars Konsultan dan CV. Wijasena Konsultek Jember untuk selalu menjaga hubungan kerja agar selalu kondusif dan efektif dengan cara sebagai berikut :
 - a. Aktif berkoordinasi dalam setiap proses pekerjaan.
 - b. Berperan aktif dalam setiap penanganan dari masalah yang timbul.
 - c. Menjaga komunikasi secara profesional.

- d. Kompak dalam bersinergi guna keberhasilan suatu pekerjaan.
 - e. Selalu meningkatkan kualitas etos kerja.
7. Diharapkan untuk penelitian selanjutnya dengan tema sejenis untuk dapat melakukan penelitian dengan menyertakan variabel lain seperti gaji dan kompensasi, kepemimpinan, lingkungan kerja, dan lainnya sehingga diperoleh temuan yang lebih baik dalam menjelaskan faktor-faktor yang mempengaruhi perilaku kerja dan kinerja karyawan.
 8. Disarankan untuk penelitian selanjutnya dengan tema sejenis agar menggunakan metode SEM dan alat perhitungan AMOS agar lebih akurat.

DAFTAR PUSTAKA

- A. Dale Timple. 1992. *Kinerja*. Jakarta : PT. Elex Media Komputindo.
- Algifari. 1997. *Analisis Regresi, Teori, Kasus dan Solusi, Edisi pertama*. Yogyakarta : BPF. Universitas Gajah Mada.
- Arikunto, S. 2006. *Prosedur Penelitian, Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta : Rineka Cipta.
- Azwar. 1995. *Sikap Manusia Teori dan Pengukurannya*. Yogyakarta : Pustaka Pelajar.
- Bambang. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung : Sulita.
- Bhuono Agung. 2005. *Strategi Jitu Memilih Metode Statistik Penelitian dengan SPSS*. Yogyakarta : Andi Offset.
- Bintoro. 2002. *Pengaruh Praktek Manajemen Sumber Daya Manusia Terhadap Budaya Organisasi dan Kinerja Perusahaan*. Surabaya.
- Casio. 1992. *Human Resources*. Jakarta : Erlangga.
- Deal and Kennedy A. 1982. *Corporate Culture*. London : Addison Wesley Publishing Company.
- Drucker, Peter F. 2000. *The Organization of The Future*. Terjemahan M. Ansyar. Jakarta : PT. Elex Media Komputindo.
- Faisal. 2007. *Format-format Penelitian Sosial*. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada.
- Ghozali. 2005. *Analisis Multivariate dengan Progam SPSS*. Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponogoro.
- Gibson. 1998. *Organisasi, Perilaku, Struktur, Proses*. Jakarta : Bina Aksara.
- Gujarati. 1999. *Ekonometrika Dasar*. Jakarta : Erlangga.
- Hadi. 1999. *Analisis Butir Instrumen, Angket Tes dan Skala Nilai dengan Basica*. Yogyakarta : Andi Offset.

- Ismail. 2012. Budaya Kerja. <http://id.scribd.com/doc/93328926/budaya-kerja-presentasi25> [16 Februari 2013].
- Kotter dan Heskett J. L. 1997. *Corporate Culture and Performance*, Alih Bahasa Benyamin Molan. Jakarta : PT. Prenhallindo Simon & Schuster (Asia) Pte Ltd.
- Kreitner, Robert dan Angelo Kinicki. 2003. *Perilaku Organisasi : Buku ke-1*. Jakarta : Salemba Empat.
- Kuncoro. 2001. *Metodde Kuantitatif, Teori dan Aplikasi Untuk Bisnis dan Ekonomi*. Yogyakarta : UPP AMP YKPN.
- _____. 2007. *Cara Menggunakan dan Memakai Analisis Jalur (Path Analisis)*. Bandung : Alfabet.
- Malayu Hasibuan. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Mangkunegara, 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung : PT. Remaja Rosdakarya.
- _____. 2002. *Perilaku Konsumen*. Bandung: PT. Refika Aditama.
- _____. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- _____. 2005. *Perilaku Dan Budaya Organisasi*. Bandung : PT. Refika Aditama.
- Mathis, Robert L, dan John H. Jackson. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : PT. Salemba Empat.
- Mink, Oscar G., 1993. *Developing High Performance People : The Art of Coaching*. USA : Addison-Wesley Publishing Company.
- Moeljono. 2003. *Budaya Korporat dan Keunggulan Korporasi*. Jakarta : PT. Elex Media Komputindo.
- Moenir. 1995. *Manajemen Pelayanan Umum*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Munandar. 1995. *Psikologi Industri*. Jakarta : PT. Karunika.
- Nasution. 2001. *Metode Penelitian Naturalistik Kualitatif*. Bandung : PT. Tarsito.

- Nawawi. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Ndraha. 1997. *Metodologi Ilmu Pemerintahan*. Jakarta : Rineka Cipta.
- _____. 2002. *Pengantar Teori Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Rineka Cipta.
- Notoatmodjo. 2002. *Metodologi Penelitian Kesehatan*. Jakarta : Rineka Cipta.
- Riduwan. 2007. *Rumus dan Data dalam Aplikasi Statistika*. Bandung : Alfabeta.
- Ridwan. 2002. *Skala Pengukuran Variabel-Variabel Penelitian*. Bandung : Alfabeta.
- RM. Gardhika Riza. 2012. Pengaruh Budaya Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di Koperasi Karyawan *Bedrying* Bojonegoro (KAREB). Dipublikasikan. Jurnal. <http://pustakapertanianub.staff.ub.ac.id> [27 Februari 2013].
- Robinson, J.R. 1994. *Community Development in Perspective*. Ames : Iowa State University Press.
- Robbins, Stephen P. 1996. *Perilaku Organisasi Jilid II*, Alih Bahasa Hedayana Pujaatmaka. Jakarta : Prenhalindo.
- _____. 2002. *Prinsip-prinsip Perilaku Organisasi*. Jakarta : Erlangga.
- Santoso. 2002. *Buku Latihan SPSS Statistik Multivariate*. Jakarta : PT. Elex Media Komputindo.
- Sarwono. 2006. *Analisis Data Penelitian Menggunakan SPSS 13*. Yogyakarta : Andi Offset.
- _____. 2007. *Analisis Jalur untuk Riset Bisnis dengan SPSS*,. Yogyakarta : Andi Offset.
- Simamora. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : BP STIE YKPN.
- Singarimbun dan Sofian Effendi. 1995. *Metode Penelitian Survei*. Jakarta : PLP3ES.
- Soetjipto. 2002. *Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : Amara Books.

- Stoner, J. A. F. 1989. *Management*. New Jersey : Prentice Hall Inc.
- Sugiarto dan Lie Joko Budiman. 2004. *Brand Equity Ten : Strategi Memimpin Pasar*. Jakarta : Gramedia Pustaka.
- Sugiyono. 2003. *Statistika untuk Penelitian*. Bandung : Alfabeta.
- _____. 2004. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung : Alfabeta.
- _____. 2007. *Statistika untuk Penelitian*. Bandung : Alfabeta
- Sumarni dan Salamah Wahyuni. 2006. *Metodologi Penelitian Bisnis*. Yogyakarta : Andi Offset.
- Supranto. 1997. *Pengukuran Tingkat Kepuasan Pelanggan untuk Meningkatkan Pangsa Pasar*. Jakarta : Rineka Cipta.
- Tika, Pabundu. 2006. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Jakarta : PT. Bumi Aksara.
- Triguno. 1997. *Budaya Kerja*. Jakarta : PT. Golden T. Press.
- Tulus. 1995. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Umum.
- Uma. 2006. *Metodologi Penelitian Bisnis*. Jakarta : Salemba Empat.
- Umar. 1999. *Metode Penelitian Aplikasi dalam Pemasaran*. Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama.
- _____. 2003. *Metode Riset Perilaku Organisasi*. Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama.
- _____. 2005. *Metode Penelitian*. Jakarta : Salemba Empat.
- Wathon, Nasrul. 2005. *Edisi Khusus : Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta.
- Wibisono. 2006. *Manajemen Kinerja : Konsep, Desain dan Teknik Meningkatkan Daya saing Perusahaan*. Jakarta : Erlangga.
- Winardi. 2004. *Manajemen Perilaku Organisasi*. Jakarta : Kencana Prenada Media Group.

Veithzal Rivai. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada.

Veithzal Rivai dan Jauvani Sagala. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan (Dari Teori ke Praktik)*. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada.

Lampiran 1

KUESIONER

Kepada :

Yth. Bapak/Ibu/Saudara/i

Karyawan CV. Pilars Konsultan Jember

di-

TEMPAT

Dengan hormat,

Dalam rangka penyusunan skripsi guna memenuhi syarat menyelesaikan studi program S1 di Fakultas Ekonomi Jurusan Manajemen Universitas Jember, peneliti memohon kesediaan Bapak/Ibu/Saudara/i untuk memberikan informasi dengan menjawab pernyataan-pernyataan yang tersedia dalam kuisisioner penelitian ini.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui “Pengaruh Budaya Kerja Eksplisit dan Implisit Terhadap Perilaku Kerja dan Kinerja Karyawan CV. Pilars Konsultan dan CV. Wijasena Konsultek Jember.”. Jawaban yang diberikan tidak dipublikasikan dan dijamin kerahasiannya.

Peneliti mengucapkan terima kasih atas kesediaan dan kerjasama Bapak/Ibu/Saudara/i yang berkenan meluangkan waktu untuk mengisi kuisisioner ini.

Hormat saya,

Regina Pusparani Lestari
NIM. 090810201008

KUESIONER

Kepada :

Yth. Bapak/Ibu/Saudara/i

Karyawan CV. Wijasena Konsultek Jember

di-

TEMPAT

Dengan hormat,

Dalam rangka penyusunan skripsi guna memenuhi syarat menyelesaikan studi program S1 di Fakultas Ekonomi Jurusan Manajemen Universitas Jember, peneliti memohon kesediaan Bapak/Ibu/Saudara/i untuk memberikan informasi dengan menjawab pernyataan-pernyataan yang tersedia dalam kuisisioner penelitian ini.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui “Pengaruh Budaya Kerja Eksplisit dan Implisit Terhadap Perilaku Kerja dan Kinerja Karyawan CV. Pilars Konsultan dan CV. Wijasena Konsultek Jember.”. Jawaban yang diberikan tidak dipublikasikan dan dijamin kerahasiannya.

Peneliti mengucapkan terima kasih atas kesediaan dan kerjasama Bapak/Ibu/Saudara/i yang berkenan meluangkan waktu untuk mengisi kuisisioner ini.

Hormat saya,

Regina Pusparani Lestari
NIM. 090810201008

A. IDENTITAS RESPONDEN

- Nomor Responden : (diisi oleh peneliti)
- Jenis Kelamin :
- Jabatan :
- Lama Bekerja : a. kurang dari 1 tahun
b. 1-5 tahun
c. lebih dari 5 tahun
- Tingkat Pendidikan : a. SMP
b. SMA/SMK
c. Diploma (D3)
d. Sarjana (S1/S2/S3)

B. PETUNJUK PENGISIAN

1. Pernyataan-pernyataan berikut ini mohon diisi dengan jujur dan sesuai dengan keadaan dan kenyataan yang ada.
2. Berilah tanda (√) pada salah satu jawaban disetiap pernyataan sesuai apa yang Anda alami dan rasakan selama ini. Terdapat 4 (empat) pilihan jawaban pernyataan, yaitu:

STS : Sangat Tidak Setuju

TS : Tidak Setuju

S : Setuju

SS : Sangat Setuju

I. BUDAYA EKSPLISIT (X1)

No	PERNYATAAN	STS	TS	S	SS
1	Saya sangat mendukung terhadap kebijakan manajemen yang sudah tersosialisasikan pada perusahaan.				
2	Saya yakin / percaya bahwa peraturan dibuat dan disusun untuk kepentingan bersama.				
3	Saya sangat mentaati dan patuh terhadap peraturan yang telah dibuat bersama.				
4	Saya harus mempunyai keterbukaan dalam bekerja untuk mencapai tujuan perusahaan.				

II. BUDAYA IMPLISIT (X2)

No	PERNYATAAN	STS	TS	S	SS
1	Saya harus mempunyai sikap keinginan untuk maju sebagai bagian dari budaya kerja.				
2	Saya harus menerapkan sikap teliti dalam menjalankan tugas sebagai bagian dari budaya kerja.				
3	Saya harus menerapkan sikap percaya diri sendiri dalam menjalankan tugas sebagai bagian dari budaya kerja.				
4	Saya harus menerapkan semangat kerjasama antar rekan kerja sebagai bagian dari budaya kerja.				
5	Saya harus menerapkan hubungan yang terjalin antara atasan dengan karyawan.				

III. PERILAKU KERJA (Z)

No	PERNYATAAN	STS	TS	S	SS
1	Motivasi pimpinan sangat berpengaruh bagi kelangsungan bekerja saya.				
2	Saya harus mempunyai jiwa produktif terhadap pekerjaan.				
3	Saya sangat bertanggung jawab dalam menyelesaikan pekerjaan.				
4	Saya harus mempunyai jiwa kerja keras terhadap pekerjaan.				

IV. KINERJA KARYAWAN (Y)

No	PERNYATAAN	STS	TS	S	SS
1	Saya selalu dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik dan rapi.				
2	Saya dapat bertanggung jawab dalam menyelesaikan tiap tugas dengan tepat waktu dan berani menanggung resiko atas keputusan dan tindakan yang saya lakukan.				
3	Saya dapat mengerjakan tugas-tugas yang dibebankan sesuai dengan target yang telah ditentukan.				
4	Saya dapat menyelesaikan tugas tambahan yang dibebankan dengan baik.				
5	Saya selalu mengalami sebuah peningkatan dalam mengerjakan tugas-tugas yang dibebankan.				

Lampiran 2

Rekapitulasi Jawaban Responden

No	BUDAYA EKSPRESIF					BUDAYA IMPLISIT						PERILAKU KERJA					KINERJA KARYAWAN								
	X _{1,1}	X _{1,2}	X _{1,3}	X _{1,4}	X ₁	X _{2,1}	X _{2,2}	X _{2,3}	X _{2,4}	X _{2,5}	X ₂	Z ₁	Z ₂	Z ₃	Z ₄	Z	Y ₁	Y ₂	Y ₃	Y ₄	Y ₅	Y			
1	3	3	3	3	12	3	3	3	3	2	14	2	3	3	2	10	3	2	2	2	1	10			
2	3	3	3	4	13	4	4	4	3	3	18	3	3	3	2	11	3	3	3	4	3	16			
3	3	3	3	2	11	4	4	4	3	3	18	3	3	3	3	12	3	3	4	4	3	17			
4	4	3	3	4	14	4	4	4	3	4	19	4	3	3	2	12	4	4	4	4	2	18			
5	3	3	3	3	12	4	4	4	4	3	19	3	3	3	2	11	4	4	3	3	2	16			
6	3	4	2	3	12	3	4	2	4	4	17	4	3	2	4	13	4	3	2	3	2	15			
7	3	2	4	3	12	2	2	2	3	3	12	2	3	3	3	11	4	2	2	4	2	14			
8	4	3	3	4	14	3	3	3	3	4	16	3	3	4	2	12	4	4	4	3	2	17			
9	3	4	3	2	12	2	2	2	4	3	13	3	3	2	4	12	3	2	2	3	2	12			
10	4	3	3	3	13	3	4	3	4	4	18	3	3	4	2	12	4	3	4	3	2	16			
11	4	3	3	4	14	3	4	2	3	4	16	2	3	4	4	13	4	4	3	4	3	18			
12	3	3	3	3	12	4	4	4	4	4	20	3	3	4	3	13	4	3	4	3	2	16			
13	3	3	3	3	12	3	2	3	3	3	14	2	4	4	3	13	3	2	2	4	3	14			
14	3	2	3	3	11	4	4	4	3	3	18	3	3	3	3	12	3	3	3	3	4	16			
15	4	3	4	4	15	3	3	4	4	4	18	4	4	3	2	13	4	3	4	4	4	19			
16	3	3	3	2	11	3	3	3	4	3	16	3	3	4	2	12	4	2	2	4	2	14			
17	3	3	3	4	13	3	4	3	3	3	16	3	3	3	2	11	4	4	3	4	2	17			
18	3	3	3	2	11	3	3	3	3	3	15	3	3	3	2	11	3	3	3	4	3	16			
19	3	3	3	3	12	3	4	3	3	3	16	3	3	3	3	12	3	3	3	4	3	16			
20	3	2	3	3	11	1	1	1	2	2	7	1	2	1	1	5	1	1	1	4	2	9			
21	3	3	3	3	12	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	12	3	2	3	4	2	14			
22	3	3	3	3	12	3	3	3	4	3	16	3	3	3	2	11	4	4	3	3	3	17			
23	4	4	4	3	15	3	3	3	4	3	16	3	3	4	4	14	4	4	4	3	3	18			
24	3	3	3	3	12	3	3	3	3	3	15	3	3	3	2	11	3	2	3	2	2	12			
25	3	4	4	3	14	4	3	4	4	4	19	4	4	4	2	14	4	4	2	4	4	18			
26	3	3	3	3	12	4	4	4	3	2	17	3	3	3	2	11	3	3	2	3	2	13			
27	3	3	4	3	13	3	3	2	3	2	13	3	3	3	2	11	3	3	3	3	3	15			
28	3	3	3	3	12	3	3	2	3	2	13	3	3	3	2	11	3	3	2	4	3	15			
29	3	3	3	3	12	3	3	2	3	3	14	2	3	3	2	10	3	2	3	3	3	14			
30	3	3	3	3	12	3	3	2	3	3	14	3	3	3	2	11	3	3	2	4	3	15			
31	3	3	3	3	12	4	4	3	2	2	15	2	2	2	2	8	2	2	2	3	3	12			
32	4	4	4	3	15	4	3	2	4	4	17	4	4	4	4	16	2	4	3	4	4	17			
33	3	3	2	3	11	4	4	4	4	3	19	3	2	3	3	11	2	3	2	3	2	12			
34	4	3	3	2	12	4	3	3	4	4	18	3	3	4	3	13	4	4	3	4	3	18			
35	3	2	2	3	10	3	3	3	3	3	15	3	2	3	3	11	2	2	2	4	4	14			
36	3	3	3	3	12	1	1	1	3	3	9	1	1	1	3	6	2	1	1	3	3	10			
	TOTAL					445	TOTAL						565	TOTAL					412	TOTAL					540

Lampiran 3
Distribusi Frekuensi Jawaban Responden

X1.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid	3.00	28	77.8	77.8	77.8
	4.00	8	22.2	22.2	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

X1.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid	2.00	4	11.1	11.1	11.1
	3.00	27	75.0	75.0	86.1
	4.00	5	13.9	13.9	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

X1.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid	2.00	3	8.3	8.3	8.3
	3.00	27	75.0	75.0	83.3
	4.00	6	16.7	16.7	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

X1.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid	2.00	5	13.9	13.9	13.9
	3.00	25	69.4	69.4	83.3
	4.00	6	16.7	16.7	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

X2.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid	1.00	2	5.6	5.6	5.6
	2.00	2	5.6	5.6	11.1
	3.00	20	55.6	55.6	66.7
	4.00	12	33.3	33.3	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

X2.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	2	5.6	5.6	5.6
	2.00	3	8.3	8.3	13.9
	3.00	17	47.2	47.2	61.1
	4.00	14	38.9	38.9	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

X2.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	2	5.6	5.6	5.6
	2.00	9	25.0	25.0	30.6
	3.00	15	41.7	41.7	72.2
	4.00	10	27.8	27.8	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

X2.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	2	5.6	5.6	5.6
	3.00	21	58.3	58.3	63.9
	4.00	13	36.1	36.1	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

X2.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	6	16.7	16.7	16.7
	3.00	20	55.6	55.6	72.2
	4.00	10	27.8	27.8	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

Z1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	2	5.6	5.6	5.6
	2.00	6	16.7	16.7	22.2
	3.00	23	63.9	63.9	86.1
	4.00	5	13.9	13.9	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

Z2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid	1.00	1	2.8	2.8	2.8
	2.00	4	11.1	11.1	13.9
	3.00	27	75.0	75.0	88.9
	4.00	4	11.1	11.1	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

Z3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid	1.00	2	5.6	5.6	5.6
	2.00	3	8.3	8.3	13.9
	3.00	21	58.3	58.3	72.2
	4.00	10	27.8	27.8	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

Z4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid	1.00	1	2.8	2.8	2.8
	2.00	19	52.8	52.8	55.6
	3.00	11	30.6	30.6	86.1
	4.00	5	13.9	13.9	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

Y1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid	1.00	1	2.8	2.8	2.8
	2.00	5	13.9	13.9	16.7
	3.00	15	41.7	41.7	58.3
	4.00	15	41.7	41.7	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

Y2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid	1.00	2	5.6	5.6	5.6
	2.00	10	27.8	27.8	33.3
	3.00	14	38.9	38.9	72.2
	4.00	10	27.8	27.8	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

Y3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid	1.00	2	5.6	5.6	5.6
	2.00	13	36.1	36.1	41.7
	3.00	14	38.9	38.9	80.6
	4.00	7	19.4	19.4	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

Y4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid	2.00	2	5.6	5.6	5.6
	3.00	15	41.7	41.7	47.2
	4.00	19	52.8	52.8	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

Y5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid	1.00	1	2.8	2.8	2.8
	2.00	14	38.9	38.9	41.7
	3.00	16	44.4	44.4	86.1
	4.00	5	13.9	13.9	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

Lampiran4
Hasil Uji Validitas

Correlations

		X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1
X1.1	Pearson Correlation	1	.238	.316	.336*	.727**
	Sig. (2-tailed)		.162	.060	.045	.000
	N	36	36	36	36	36
X1.2	Pearson Correlation	.238	1	.216	-.104	.537**
	Sig. (2-tailed)	.162		.205	.548	.001
	N	36	36	36	36	36
X1.3	Pearson Correlation	.316	.216	1	.094	.651**
	Sig. (2-tailed)	.060	.205		.587	.000
	N	36	36	36	36	36
X1.4	Pearson Correlation	.336*	-.104	.094	1	.569**
	Sig. (2-tailed)	.045	.548	.587		.000
	N	36	36	36	36	36
X1	Pearson Correlation	.727**	.537**	.651**	.569**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.000	.000	
	N	36	36	36	36	36

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2
X2.1	Pearson Correlation	1	.800**	.781**	.267	.240	.875**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.116	.159	.000
	N	36	36	36	36	36	36
X2.2	Pearson Correlation	.800**	1	.659**	.172	.220	.816**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.314	.197	.000
	N	36	36	36	36	36	36
X2.3	Pearson Correlation	.781**	.659**	1	.279	.212	.837**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.100	.214	.000
	N	36	36	36	36	36	36
X2.4	Pearson Correlation	.267	.172	.279	1	.578**	.560**
	Sig. (2-tailed)	.116	.314	.100		.000	.000
	N	36	36	36	36	36	36
X2.5	Pearson Correlation	.240	.220	.212	.578**	1	.559**
	Sig. (2-tailed)	.159	.197	.214	.000		.000
	N	36	36	36	36	36	36
X2	Pearson Correlation	.875**	.816**	.837**	.560**	.559**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	36	36	36	36	36	36

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		Z1	Z2	Z3	Z4	Z
Z1	Pearson Correlation	1	.591**	.432**	.142	.753**
	Sig. (2-tailed)		.000	.009	.409	.000
	N	36	36	36	36	36
Z2	Pearson Correlation	.591**	1	.647**	.071	.779**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.683	.000
	N	36	36	36	36	36
Z3	Pearson Correlation	.432**	.647**	1	.160	.789**
	Sig. (2-tailed)	.009	.000		.351	.000
	N	36	36	36	36	36
Z4	Pearson Correlation	.142	.071	.160	1	.518**
	Sig. (2-tailed)	.409	.683	.351		.001
	N	36	36	36	36	36
Z	Pearson Correlation	.753**	.779**	.789**	.518**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.001	
	N	36	36	36	36	36

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y
Y1	Pearson Correlation	1	.602**	.558**	.013	-.122	.686**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.940	.477	.000
	N	36	36	36	36	36	36
Y2	Pearson Correlation	.602**	1	.603**	.153	.205	.848**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.374	.229	.000
	N	36	36	36	36	36	36
Y3	Pearson Correlation	.558**	.603**	1	-.015	.042	.738**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.929	.806	.000
	N	36	36	36	36	36	36
Y4	Pearson Correlation	.013	.153	-.015	1	.388*	.412*
	Sig. (2-tailed)	.940	.374	.929		.019	.013
	N	36	36	36	36	36	36
Y5	Pearson Correlation	-.122	.205	.042	.388*	1	.441**
	Sig. (2-tailed)	.477	.229	.806	.019		.007
	N	36	36	36	36	36	36
Y	Pearson Correlation	.686**	.848**	.738**	.412*	.441**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.013	.007	
	N	36	36	36	36	36	36

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Lampiran5
Hasil Uji Reliabilitas

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	36	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	36	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.644	4

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
X1.1	3.2222	.42164	36
X1.2	3.0278	.50631	36
X1.3	3.0833	.50000	36
X1.4	3.0278	.55990	36

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
12.3611	1.494	1.22247	4

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	36	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	36	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.793	5

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
X2.1	3.1667	.77460	36
X2.2	3.1944	.82183	36
X2.3	2.9167	.87423	36
X2.4	3.3056	.57666	36
X2.5	3.1111	.66667	36

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
15.6944	7.704	2.77560	5

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	36	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	36	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.654	4

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Z1	2.8611	.72320	36
Z2	2.9444	.58282	36
Z3	3.0833	.76997	36
Z4	2.5556	.77254	36

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
11.4444	4.025	2.00634	4

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	36	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	36	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.639	5

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Y1	3.2222	.79682	36
Y2	2.8889	.88730	36
Y3	2.7222	.84890	36
Y4	3.4722	.60880	36
Y5	2.6944	.74907	36

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
15.0000	6.286	2.50713	5

Lampiran6
Hasil Uji Normalitas Data

NPar Tests

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		X1	X2	Z	Y
N		36	36	36	36
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	12.3611	15.6944	11.4444	15.0000
	Std. Deviation	1.22247	2.77560	2.00634	2.50713
Most Extreme Differences	Absolute	.311	.127	.273	.155
	Positive	.311	.089	.141	.088
	Negative	-.189	-.127	-.273	-.155
Kolmogorov-Smirnov Z		1.186	.763	1.106	.930
Asymp. Sig. (2-tailed)		.102	.605	.129	.353

- a. Test distribution is Normal.
b. Calculated from data.

Lampiran7
Hasil Analisis Jalur

Persamaan I
Regression

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Z	11.4444	2.00634	36
X1	12.3611	1.22247	36
X2	15.6944	2.77560	36

Correlations

		Z	X1	X2
Pearson Correlation	Z	1.000	.492	.687
	X1	.492	1.000	.261
	X2	.687	.261	1.000
Sig. (1-tailed)	Z	.	.001	.000
	X1	.001	.	.062
	X2	.000	.062	.
N	Z	36	36	36
	X1	36	36	36
	X2	36	36	36

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X2, X1 ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Z

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics			
					R Square Change	F Change	df 1	df 2
1	.759 ^a	.577	.551	1.34418	.577	22.488	2	3

a. Predictors: (Constant), X2, X1

b. Dependent Variable: Z

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	81.263	2	40.632	22.488	.000 ^a
	Residual	59.625	33	1.807		
	Total	140.889	35			

a. Predictors: (Constant), X2, X1

b. Dependent Variable: Z

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations	
		B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial
1	(Constant)	-2.163	2.415		-.895	.377		
	X1	.551	.193	.336	2.860	.007	.492	.
	X2	.433	.085	.599	5.110	.000	.687	.

a. Dependent Variable: Z

Collinearity Diagnostics^a

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions		
				(Constant)	X1	X2
1	1	2.977	1.000	.00	.00	.00
	2	.018	12.704	.07	.08	1.00
	3	.005	25.117	.93	.92	.00

a. Dependent Variable: Z

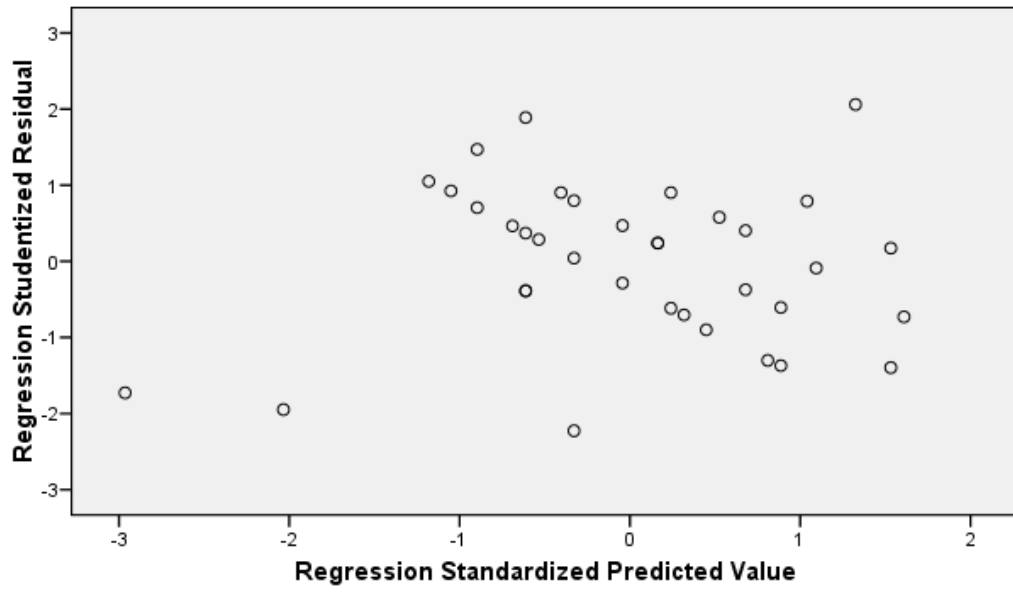
Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	6.9277	13.8965	11.4444	1.52375	36
Std. Predicted Value	-2.964	1.609	.000	1.000	36
Standard Error of Predicted Value	.237	.749	.369	.122	36
Adjusted Predicted Value	7.7970	14.0713	11.4676	1.44618	36
Residual	-2.94470	2.53676	.00000	1.30521	36
Std. Residual	-2.191	1.887	.000	.971	36
Stud. Residual	-2.226	2.061	-.008	1.028	36
Deleted Residual	-3.03950	3.02419	-.02315	1.46993	36
Stud. Deleted Residual	-2.377	2.174	-.012	1.058	36
Mahal. Distance	.119	9.907	1.944	2.085	36
Cook's Distance	.000	.449	.045	.096	36
Centered Leverage Value	.003	.283	.056	.060	36

a. Dependent Variable: Z

Scatterplot

Dependent Variable: Z



Persamaan II

Regression

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Y	15.0000	2.50713	36
X1	12.3611	1.22247	36
X2	15.6944	2.77560	36
Z	11.4444	2.00634	36

Correlations

		Y	X1	X2	Z
Pearson Correlation	Y	1.000	.569	.669	.733
	X1	.569	1.000	.261	.492
	X2	.669	.261	1.000	.687
	Z	.733	.492	.687	1.000
Sig. (1-tailed)	Y	.	.000	.000	.000
	X1	.000	.	.062	.001
	X2	.000	.062	.	.000
	Z	.000	.001	.000	.
N	Y	36	36	36	36
	X1	36	36	36	36
	X2	36	36	36	36
	Z	36	36	36	36

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Z, X1, X2 ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Y

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics			
					R Square Change	F Change	df 1	df 2
1	.813 ^a	.661	.630	1.52581	.661	20.833	3	3

a. Predictors: (Constant), Z, X1, X2

b. Dependent Variable: Y

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	145.501	3	48.500	20.833	.000 ^a
	Residual	74.499	32	2.328		
	Total	220.000	35			

a. Predictors: (Constant), Z, X1, X2

b. Dependent Variable: Y

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations	
		B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial
1	(Constant)	-2.745	2.775		-.990	.330		
	X1	.638	.244	.311	2.615	.013	.569	.311
	X2	.325	.129	.360	2.521	.017	.669	.360
	Z	.416	.198	.333	2.103	.043	.733	.333

a. Dependent Variable: Y

Collinearity Diagnostics^a

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions			
				(Constant)	X1	X2	Z
1	1	3.965	1.000	.00	.00	.00	.00
	2	.021	13.680	.11	.07	.24	.10
	3	.010	20.151	.08	.03	.59	.61
	4	.004	31.979	.81	.90	.17	.29

a. Dependent Variable: Y

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	8.6286	19.0021	15.0000	2.03892	36
Std. Predicted Value	-3.125	1.963	.000	1.000	36
Standard Error of Predicted Value	.270	.932	.485	.157	36
Adjusted Predicted Value	8.4075	19.7393	15.0178	2.08227	36
Residual	-3.61875	2.31601	.00000	1.45895	36
Std. Residual	-2.372	1.518	.000	.956	36
Stud. Residual	-2.425	1.548	-.005	1.005	36
Deleted Residual	-3.78285	2.44918	-.01779	1.61580	36
Stud. Deleted Residual	-2.642	1.585	-.017	1.036	36
Mahal. Distance	.121	12.088	2.917	2.664	36
Cook's Distance	.000	.217	.027	.049	36
Centered Leverage Value	.003	.345	.083	.076	36

a. Dependent Variable: Y

Scatterplot

Dependent Variable: Y

