



**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN MOTIVASI TERHADAP  
PENINGKATAN PRODUKTIVITAS KARYAWAN PEMASARAN  
MELALUI KEPUASAN KERJA PADA PT. ASTRA INTERNATIONAL  
TBK – AUTO 2000 JEMBER**

*The Effect of Organization Culture on Motivation for Increasing Productivity of  
Marketing Employees Through Job Satisfaction  
At Astra International Tbk - Auto 2000 Jember*

**TESIS**

Diajukan guna melengkapi tugas akhir dan memenuhi salah satu syarat untuk menyelesaikan program studi Magister Manajemen dan Mencapai gelar Magister Manajemen

Oleh:

**WAHYU WICAKSONO**

**NIM. 130820101015**

**PEMBIMBING**

**DPU : Prof. Dr. Raden Andi Sularso MSM**

**DPA: Dr. Purnamie Titisari, SE., M.Si**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN  
PROGRAM MAGISTER  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS JEMBER  
TAHUN 2015**



**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN MOTIVASI TERHADAP  
PENINGKATAN PRODUKTIVITAS KARYAWAN *MARKETING*  
MELALUI KEPUASAN KERJA PADA PT. ASTRA INTERNATIONAL  
TBK – AUTO 2000 JEMBER**

*The Effect of Organization Culture on Motivation for Increasing Productivity of  
Employees Through Marketing Job Satisfaction  
In Astra International Tbk - Auto 2000 Jember*

**TESIS**

**Oleh:**

**WAHYU WICAKSONO**

**NIM. 130820101015**

**PEMBIMBING**

**DPU : Prof. Dr. Raden Andi Sularso MSM**

**DPA: Dr. Purnamie Titisari, SE., M.Si**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN  
PROGRAM MAGISTER  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS JEMBER  
TAHUN 2015**

**LEMBAR PERSETUJUAN**



**LEMBAR PENGESAHAN**



**PERNYATAAN**

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Wahyu Wicaksono

NIM : 130820101015

menyatakan dengan sesungguhnya bahwa karya tulis ilmiah yang berjudul: “Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Terhadap Peningkatan Produktivitas Karyawan *Marketing* Melalui Kepuasan Kerja Pada PT. Astra International TBK – AUTO 2000 Jember” adalah benar-benar hasil karya sendiri, kecuali jika disebutkan sumbernya dan belum pernah diajukan pada institusi manapun, serta bukan karya jiplakan. Saya bertanggung jawab atas keabsahan dan kebenaran isinya sesuai dengan sikap ilmiah yang harus dijunjung tinggi.

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



Wahyu Wicaksono

### **HALAMAN PERSEMBAHAN**

**Tesis ini dipersembahkan kepada:**

1. Istri Indayanti Mulia, SH yang telah memberikan dorongan spirit dan materi serta pengorbanan.
2. Ayahku dan Ibuku tercinta, atas doa dan pengorbanannya.
3. Anakku Wanda Avisa Rahma Wicaksono, Adelia Nasywa Wicaksono dan Kirana Khanza Wicaksono.
4. Teman-temanku Pasca Sarjana MM Tahun 2015
5. Almamaterku Tercinta.

**HALAMAN MOTTO**

Hai orang-orang yang beriman, Jadikanlah sabar dan shalatmu Sebagai penolongmu, sesungguhnya Allah beserta orang-orang yang sabar”

(Al-Baqarah: 153)





### ABSTRAKSI

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja dan produktivitas karyawan PT. Astra Internasional (Auto 2000) Jember serta untuk mengetahui pengaruh motivasi terhadap kepuasan kerja dan produktivitas karyawan PT. Astra Internasional (Auto 2000) Jember. Jenis penelitian adalah *explanatory research*. Populasi sebanyak 37 Karyawan. Sampel penelitian adalah 37 orang. Metode analisis data menggunakan analisis jalur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja. Kepuasan berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja.

Kata kunci : Budaya organisasi, motivasi, kepuasan kerja dan produktivitas

**ABSTRACT**

*The purpose of this study were to determine the influence of organizational culture on job satisfaction and productivity of employees of PT. Astra International (Auto 2000) Jember well as to determine the effect of motivation on employee job satisfaction and productivity of employees of PT. Astra International (Auto 2000) Jember. This type of research were explanatory research. A population were 37 employees. The sample were 37 people. Methods of data analysis using path analysis. The results showed that organizational culture positive and significant impact on satisfaction. Motivation had positive and significant impact on satisfaction. Organizational culture had positive and significant effect on work productivity. Motivation had positive and significant effect on work productivity. Satisfaction had positive and significant effect on work productivity.*

*Keywords: organizational culture, motivation, job satisfaction and productivity*

## KATA PENGANTAR

Penulis mengucapkan syukur atas kehadiran Allah SWT serta hidayahNya, yang telah dilimpahkan kepada penulis sehingga dapat terselesaikannya penulisan Tesis ini. Penyusunan Tesis ini dimaksudkan sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan program Studi S-2 (Magister Manajemen) Fakultas Ekonomi Universitas Jember.

Penulis menyadari dalam penulisan ini masih banyak kekurangan yang disebabkan oleh keterbatasan kemampuan penulis. Tetapi berkat pertolongan Allah SWT serta dorongan dan bimbingan semua pihak, akhirnya penulisan Tesis ini dapat terselesaikan. Selain itu, dalam penulisan Tesis ini banyak pihak yang telah membantu secara langsung atau tidak langsung. Sebagai ungkapan bahagia, maka pada kesempatan ini penulis mengungkapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

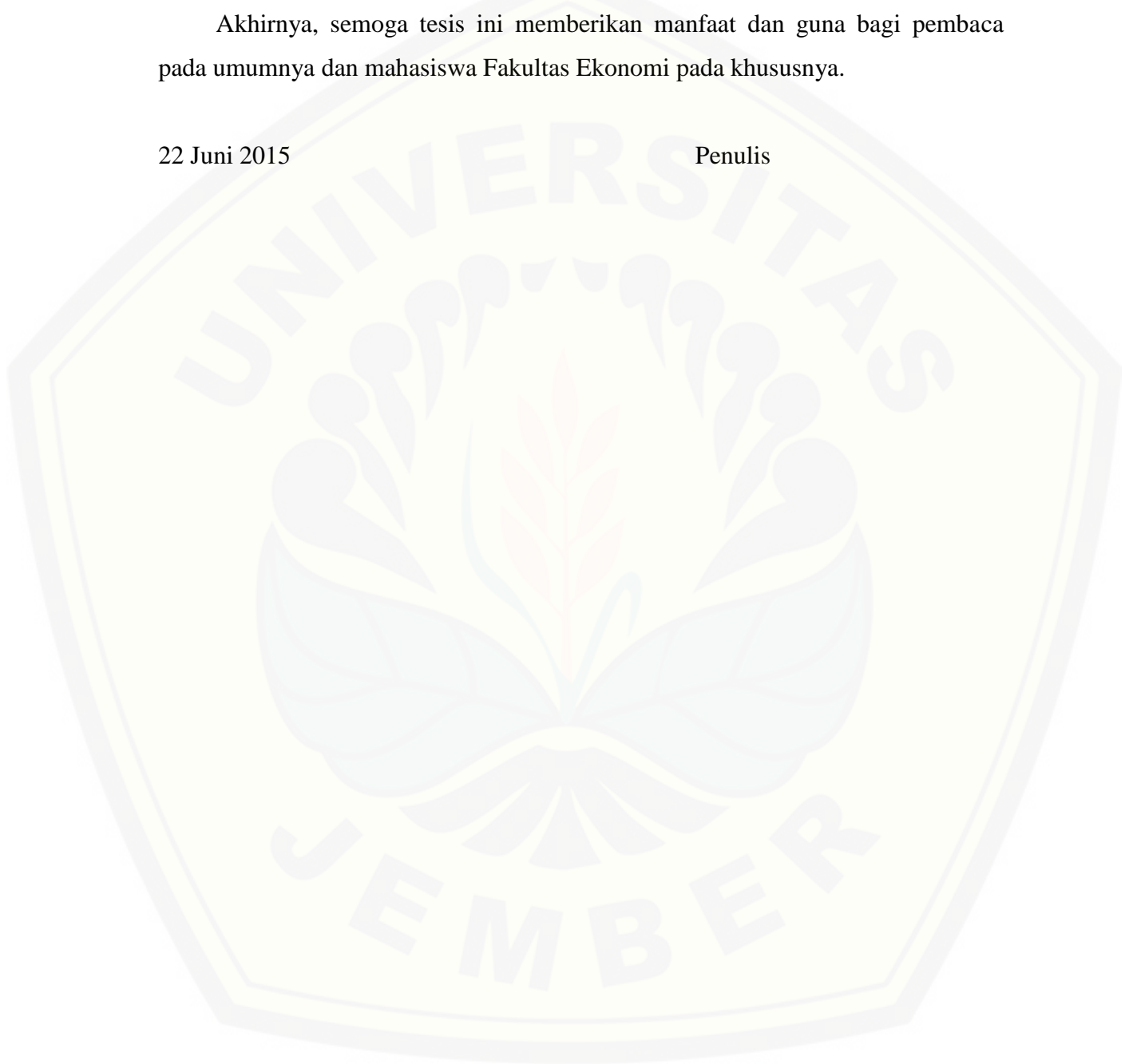
1. Dr. Moehammad Fathorrazi, M.Si, selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
2. Prof. Dr. Andi Sularso, MSM, selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Jember dan selaku pembimbing yang telah banyak memberikan bimbingan, pengarahan dan saran sehingga penulisan tesis ini dapat terselesaikan.
3. **Dr. Purnamie Titisari, SE., M.Si, selaku pembimbing yang telah banyak memberikan bimbingan, pengarahan dan saran sehingga penulisan tesis ini dapat terselesaikan.**
4. Seluruh Dosen dan Karyawan Fakultas Ekonomi Universitas Jember
5. Teman-temanku angkatan 2013
6. Seluruh pihak yang membantu semangat dan dorongan sehingga Tesis ini dapat terselesaikan.

Dengan segala kemampuan dan pengetahuan serta pengalaman yang penulis miliki, maka disadari sepenuhnya tesis ini masih terdapat kekurangan. Oleh karena itu, saran dan kritik sangat diharapkan.

Akhirnya, semoga tesis ini memberikan manfaat dan guna bagi pembaca pada umumnya dan mahasiswa Fakultas Ekonomi pada khususnya.

22 Juni 2015

Penulis



## DAFTAR ISI

|   | Halaman     |
|---|-------------|
| <b>HALAMAN SAMPUL .....</b>                           | <b>i</b>    |
| <b>HALAMAN JUDUL .....</b>                            | <b>ii</b>   |
| <b>HALAMAN PERSETUJUAN .....</b>                      | <b>iii</b>  |
| <b>HALAMAN PENGESAHAN .....</b>                       | <b>iv</b>   |
| <b>HALAMAN PERNYATAAN .....</b>                       | <b>v</b>    |
| <b>HALAMAN PERSEMBAHAN .....</b>                      | <b>vi</b>   |
| <b>HALAMAN MOTTO .....</b>                            | <b>vii</b>  |
| <b>ABSTRAKSI .....</b>                                | <b>viii</b> |
| <b>ABSTRACT .....</b>                                 | <b>ix</b>   |
| <b>KATA PENGANTAR .....</b>                           | <b>x</b>    |
| <b>DAFTAR ISI .....</b>                               | <b>xii</b>  |
| <b>DAFTAR TABEL .....</b>                             | <b>xv</b>   |
| <b>DAFTAR GAMBAR .....</b>                            | <b>xvi</b>  |
| <b>DAFTAR LAMPIRAN .....</b>                          | <b>xvii</b> |
| <b>BAB 1. PENDAHULUAN .....</b>                       | <b>1</b>    |
| <b>1.1 Latar Belakang Masalah .....</b>               | <b>1</b>    |
| <b>1.2 Rumusan Masalah .....</b>                      | <b>9</b>    |
| <b>1.3 Tujuan Penelitian .....</b>                    | <b>10</b>   |
| <b>1.4 Manfaat Penelitian .....</b>                   | <b>10</b>   |
| <b>BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA .....</b>                  | <b>11</b>   |
| <b>2.1 Landasan Teori .....</b>                       | <b>11</b>   |
| 2.1.1 Budaya Organisasi .....                         | 11          |
| 2.1.2 Motivasi .....                                  | 16          |
| 2.1.3 Kepuasan Kerja.....                             | 20          |
| 2.1.4 Produktivitas Karyawan .....                    | 31          |
| <b>2.2 Tinjauan Penelitian Terdahulu .....</b>        | <b>37</b>   |
| <b>BAB 3. KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS .....</b> | <b>42</b>   |

|   |           |
|---|-----------|
| 3.1 Kerangka Konseptual Penelitian .....              | 42        |
| 3.2 Hipotesis Penelitian .....                        | 42        |
| <b>BAB 4. METODE PENELITIAN .....</b>                 | <b>44</b> |
| 4.1 Rancangan Penelitian .....                        | 44        |
| 4.2 Lokasi Penelitian .....                           | 44        |
| 4.3 Sumber dan Jenis Data.....                        | 44        |
| 4.4 Metode Pengumpulan Data .....                     | 45        |
| 4.5 Populasi dan Sampel .....                         | 45        |
| 4.6 Identifikasi Variabel Penelitian .....            | 46        |
| 4.7 Definisi Operasional Variabel dan Alat Ukur ..... | 46        |
| 4.8 Skala Pengukuran .....                            | 49        |
| 4.9 Metode Analisis Data .....                        | 50        |
| 4.9.1 Uji Validitas .....                             | 50        |
| 4.9.2 Uji Reliabilitas .....                          | 50        |
| 4.10 Uji Normalitas Data .....                        | 51        |
| 4.11 Analisis Jalur ( <i>Path Analysis</i> ) .....    | 51        |
| 4.12 Uji Asumsi Klasik .....                          | 53        |
| 4.12.1 Uji Normalitas Model .....                     | 53        |
| 4.12.2 Uji Multikolinieritas .....                    | 53        |
| 4.12.3 Uji autokorelasi .....                         | 54        |
| 4.12.4 Uji Hipotesis .....                            | 54        |
| 4.13 Menghitung Jalur .....                           | 55        |
| <b>BAB 5. HASIL DAN PEMBAHASAN .....</b>              | <b>57</b> |
| 5.1 Hasil Penelitian .....                            | 57        |
| 5.1.1 Sejarah Singkat AUTO 2000 Jember .....          | 57        |
| 5.1.2 Struktur Organisasi .....                       | 60        |
| 5.1.3 Aspek Kegiatan Perusahaan .....                 | 70        |
| 5.2 Deskripsi Responden .....                         | 74        |
| 5.2.1 Deskripsi Karakteristik Responden .....         | 74        |
| 5.2.2 Dekripsi Variabel Penelitian .....              | 77        |
| 5.3 Pengujian Instrumen Data .....                    | 81        |

|  |            |
|--|------------|
| 5.3.1 Uji Validitas .....  | 81         |
| <b>5.4 Analisis Data .....</b>   | <b>82</b>  |
| 5.4.1 Uji Normalitas Data .....  | 82         |
| 5.4.2 Uji Analisis Jalur ( <i>Path Analysis</i> ) .....  | 83         |
| 5.4.3 Uji Asumsi Klasik .....  | 85         |
| 5.4.4 Hasil Pengujian Hipotesis .....  | 89         |
| <b>5.5 Pembahasan .....</b>  | <b>91</b>  |
| 5.5.1 Pengaruh Budaya organisasi serta Motivasi terhadap<br>Kepuasan Kerja .....                                     | 91         |
| 5.5.2 Pengaruh Faktor Motivasi dan Budaya Organisasi Terhadap<br>Produktivitas kerja Karyawan <i>marketing</i> ..... | 93         |
| 5.5.3 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Produktivitas kerja<br>Karyawan <i>marketing</i> .....                        | 96         |
| <b>BAB 6. KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>   | <b>98</b>  |
| 6.1 Kesimpulan .....   | 98         |
| 6.2 Saran .....  | 98         |
| <b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>  | <b>100</b> |
| <b>LAMPIRAN</b>  |            |

## DAFTAR TABEL

| Tabel   | Halaman |
|---|---------|
| 1.1 Produktivitas PT. Astra International Tbk (Auto 2000) Jember Tahun 2014 .....       | 4       |
| 2.1 Ringkasan Penelitian Terdahulu .....  | 40      |
| 5.1. Distribusi Responden Menurut Usia Karyawan <i>marketing</i> Auto 2000 Jember ..... | 74      |
| 5.2. Distribusi Responden Menurut Jenis Kelamin Auto 2000 Jember .....                  | 75      |
| 5.3. Distribusi Responden Menurut Tingkat Pendidikan Auto 2000 Jember ..                | 76      |
| 5.4. Distribusi Responden Menurut Masa Kerja Auto 2000 Jember .....                     | 77      |
| 5.5. Deskripsi Penilaian Responden terhadap Variabel Budaya organisasi ....             | 78      |
| 5.6. Deskripsi Penilaian Responden terhadap Variabel Motivasi .....                     | 79      |
| 5.7. Deskripsi Penilaian Responden terhadap Variabel Kepuasan Kerja .....               | 79      |
| 5.8. Deskripsi Penilaian Responden terhadap Variabel Produktivitas kerja ...            | 80      |
| 5.9. Validitas Instrumen Penelitian .....   | 81      |
| 5.10. Reliabilitas Instrumen Penelitian .....   | 82      |
| 5.11. Uji Normalitas Data dengan <i>Kolmogorov-Smirnov</i> .....                        | 82      |
| 5.12. Nilai Koefisien Jalur dan Pengujian Hipotesis .....                               | 84      |
| 5.13. Hasil Uji Multikolinearitas .....   | 87      |
| 5.14. Hasil Pengujian Hipotesis .....   | 89      |
| 5.15. Perhitungan Pengaruh Langsung, Pengaruh Tidak langsung dan Total Pengaruh .....   | 90      |



**DAFTAR GAMBAR**

| Gambar  | Halaman |
|---|---------|
| 1.1 Total Penjualan Market Otomotif Jember .....        | 2       |
| 1.2 <i>Market Share</i> 7 Merk Tertinggi Jember .....   | 2       |
| 2.1 Faktor-Faktor Kepuasan Kerja .....                  | 30      |
| 3.1 Kerangka Konseptual .....                           | 42      |
| 4.1 Model Analisis Jalur ( <i>Path Analysis</i> ) ..... | 52      |
| 5.1 Struktur Organisasi AUTO2000 Jember .....           | 61      |
| 5.2 Uji Normalitas Model .....                          | 86      |
| 5.3 <i>Scatter Plot</i> .....                           | 88      |
| 5.4 Model Analisis Jalur .....                          | 90      |

**DAFTAR LAMPIRAN**

|   |     |
|---|-----|
| Lampiran 1 Kuisisioner.....   | 92  |
| Lampiran 2 Tabulasi Data Responden .....  | 94  |
| Lampiran 3 Deskripsi Penilaian Responden.....                                   | 97  |
| Lampiran 4 Hasil Uji Validitas dengan <i>Confirmatory Factor Analysis</i> ..... | 99  |
| Lampiran 5 Hasil Uji Reliabilitas .....   | 103 |
| Lampiran 6 Uji Normalitas Data.....   | 109 |
| Lampiran 7 Hasil Analisis Jalur.....  | 110 |

## **BAB 1. PENDAHULUAN**

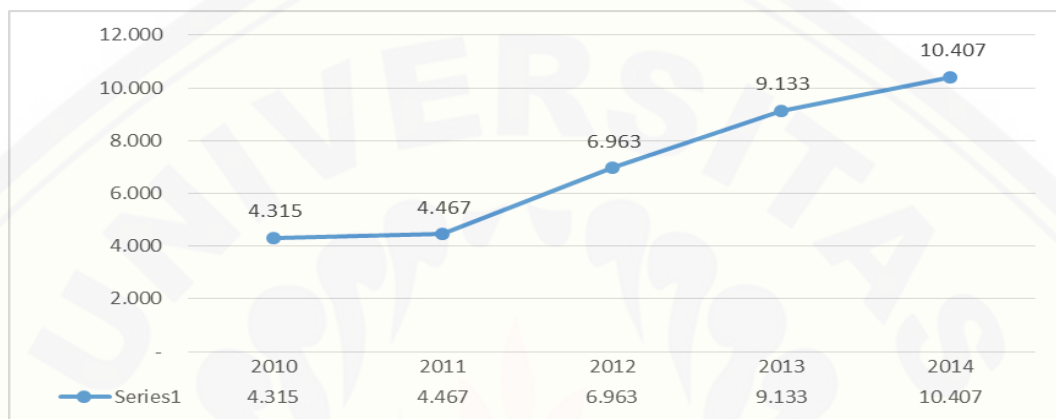
### **1.1. Latar Belakang Masalah**

Dunia usaha saat ini baik perusahaan swasta maupun perusahaan milik Negara pada umumnya, yang memproduksi barang dan jasa, merasakan betapa pentingnya faktor tenaga kerja. Manusia sebagai salah satu sumber daya mempunyai peranan penting dalam mendayagunakan sumber- sumber dalam organisasi. Berkaitan dengan hal tersebut, memaksimalkan kemampuan yang ada pada karyawan harus terus menerus diupayakan agar tercapai tujuan yang diinginkan perusahaan. Tujuan utama perusahaan adalah untuk mencapai laba maksimum, agar tujuan perusahaan dapat tercapai maka perusahaan harus mempunyai produktivitas yang tinggi. Kebijakan perusahaan mempunyai pengaruh yang kuat terhadap produktivitas karyawan dalam melakukan kegiatan perusahaan, oleh karena itu perusahaan harus dapat menentukan suasana dalam membentuk iklim perusahaan yang baik, sehingga membawa dampak pada produktivitas yang tinggi pula.

Salah satu perusahaan yang tengah mengalami pertumbuhan pesat adalah perusahaan yang bergerak di bidang otomotif. Hal itu ditunjang dengan kebijakan pemerintah untuk mempermudah pengurusan ijin dan pembangunan infrastruktur kota sehingga peluang bisnis bagi industri otomotif untuk dapat meningkatkan penjualannya. Perusahaan otomotif terutama yang bergerak pada penjualan mobil memiliki peluang usaha yang baik karena mobil merupakan salah satu alat transportasi yang telah menjadi kebutuhan utama untuk menunjang kegiatan sehari-hari. Sehingga perkembangan industri otomotif tumbuh sedemikian pesatnya dan membuat tingkat persaingan yang semakin ketat.

Perkembangan industri otomotif mendorong PT. Astra Internasional memperluas usaha dengan mengeluarkan merek Toyota untuk dijual di pasar Indonesia. Toyota merupakan salah satu merek mobil di Indonesia yang paling banyak diminati oleh para pengguna mobil salah satunya adalah di wilayah

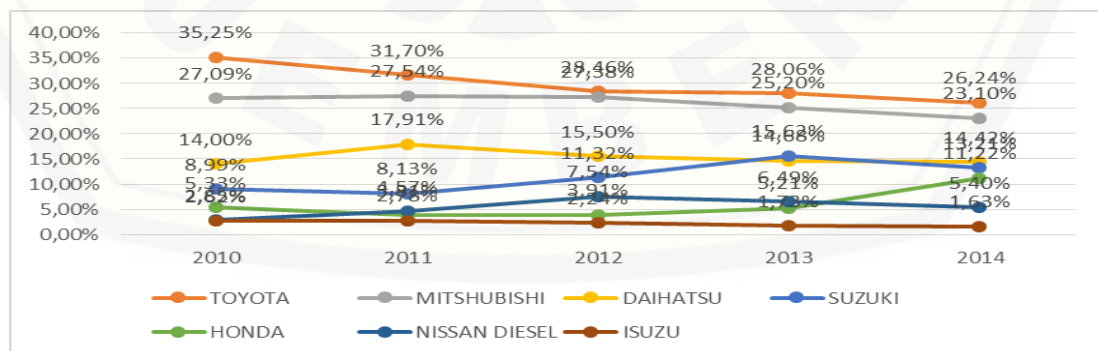
Jember. PT. Astra International Tbk (Auto 2000) Jember yang merupakan dealer Toyota yang harus bersaing ketat di Kabupaten Jember dan sekitarnya di tengah pertumbuhan mobil yang mengalami perkembangan pesat di Kabupaten Jember. Pertumbuhan penjualan mobil di Jember sekitarnya dijelaskan dengan data trend penjualan mobil di Jember tahun 2010 sampai dengan 2014 seperti pada Gambar 1.1.



Gambar 1.1. Total Penjualan Market Otomotif Jember

Sumber : Data Regpol Samsat Keresidenan Besuki, Tahun 2014

Gambar 1.1 *Market share* penjualan mobil di kota Jember dari tahun 2010 sampai 2014 mengalami kenaikan yang sangat signifikan, apalagi di tahun 2011 ke 2012 mengalami kenaikan sebesar 56% yang pertamanya jumlah penjualan 4.467 melonjak ke 6.963. Begitu pula dengan tahun berikutnya yang mengalami kenaikan sebesar 31%, tetapi di tahun 2014 besaran kenaikan di kisaran 14%. Adapun pangsa pasar tertinggi di Jember dijelaskan Gambar 1.2 berikut.



Sumber : Data Regpol Samsat Keresidenan Besuki, Tahun 2014

Gambar 1.2. *Market Share* 7 Merk Tertinggi Jember

Berdasarkan data *Market share* pada Gambar 1.2 dapat diketahui bahwa ditahun 2010 Merk Toyota menguasai *Market share* sebesar 35,25%, disusul Mitshubisi dengan *share* sebesar 27,09%, Daihatsu dengan *share* sebesar 14%, Suzuki dengan *share* sebesar 8,99%, Honda dengan *share* sebesar 5,33%, Nissan dengan *share* sebesar 2,85%, dan Isuzu dengan *share* sebesar 2,62%. Tahun 2011 Toyota menguasai *Market share* sebesar 31,70%, disusul Mitshubisi sebesar 27,54%, Daihatsu sebesar 17,91%, Suzuki 8,13%, Honda 3,81%, Nissan 4,57%, Isuzu 2,78%. Dan pada tahun 2012 Toyota menguasai *Market share* sebesar 28,46%, disusul Mitshubisi sebesar 27,38%, Daihatsu sebesar 15,50%, Suzuki sebesar 11,32%, Honda sebesar 3,91%, Nissan sebesar 7,54%, Isuzu sebesar 2,24%. Pada tahun 2013 Toyota menguasai *Market share* sebesar 28,06%, disusul Mitshubisi sebesar 25,20%, Daihatsu sebesar 14,68%, Suzuki sebesar 15,62%, Honda sebesar 5,21%, Nissan sebesar 6,49%, Isuzu sebesar 1,73%. Serta pada tahun 2014 Toyota menguasai *Market share* hanya sebesar 26,24%, disusul Mitshubisi sebesar 23,10%, Daihatsu sebesar 14,42%, Suzuki sebesar 13,21%, Honda sebesar 11,22%, Nissan sebesar 5,40%, dan Isuzu sebesar 1,63%,

Berdasarkan keseluruhan penjualan merk mobil dari tahun 2010 sampai 2014, yang mengalami penurunan *Market share* yang paling signifikan adalah merk Toyota, sedangkan untuk merk Honda dan Suzuki mengalami kenaikan tiap tahunnya. Untuk Merk Nissan memang di tahun 2010-2012 mengalami kenaikan *Market share*, namun dua tahun terakhir juga mengalami penurunan. Fenomena penurunan pangsa pasar Toyota yang dikelola oleh PT. Astra International Tbk (Auto 2000) Jember disebabkan oleh penurunan produktivitas kerja karyawan.

Produktivitas merupakan salah satu aspek yang menentukan keberhasilan suatu perusahaan dalam persaingan dunia usaha yang semakin ketat (Anis dkk, 2007). Dilihat dari segi psikologi, produktivitas adalah suatu tingkah laku sebagai keluaran dari suatu proses berbagai macam komponen kejiwaan yang melatarbelakanginya (Anoraga, 2005). Pengertian produktivitas kerja adalah jumlah output yang dihasilkan seseorang secara utuh dalam satuan waktu kerja yang dilakukan meliputi kegiatan yang efektif dalam mencapai hasil atau prestasi

kerja yang bersumber dari input dan menggunakan bahan secara efisien (Sinungan, 2000). Sehingga dalam hal ini seorang manajer atau pimpinan memiliki tugas yang cukup berat dimana dia harus selalu berusaha meningkatkan produktivitasnya dan memberi motivasi bagi bawahannya agar dapat meningkatkan produktivitas karyawannya untuk mencapai tujuan perusahaan. Produktivitas PT. Astra International Tbk (Auto 2000) Jember ditunjukkan dengan data *performance* yang dicapai seperti pada Tabel 1.1 berikut.

Tabel 1.1. Produktivitas PT. Astra International Tbk (Auto 2000) Jember Tahun 2014

| DESCRIPTION                 | December 2014     |             |                   |             | Kumulatif December 2014 ( - ot - 12 ) |             |                    |             |
|-----------------------------|-------------------|-------------|-------------------|-------------|---------------------------------------|-------------|--------------------|-------------|
|                             | Actual            |             | Plan ver-0        |             | Actual                                |             | Plan ver-0         |             |
|                             | Rupiah            | %           | Rupiah            | %           | Rupiah                                | %           | Rupiah             | %           |
| <b>UNIT SALES</b>           |                   |             |                   |             |                                       |             |                    |             |
| <b>Non Commercial</b>       | 175               | 98.9        | 250               | 96.5        | 2,027                                 | 96.4        | 2,729              | 95.8        |
| Taxi                        | -                 | -           | -                 | -           | -                                     | -           | -                  | -           |
| Sedan                       | -                 | -           | -                 | -           | 13                                    | 0.6         | 18                 | 0.6         |
| CBU                         | -                 | -           | -                 | -           | 3                                     | 0.1         | -                  | -           |
| Alphard                     | -                 | -           | 1                 | 0.4         | 1                                     | 0.0         | 13                 | 0.5         |
| Yaris                       | 13                | 7.3         | 9                 | 3.5         | 113                                   | 5.4         | 90                 | 3.2         |
| Avanza                      | 82                | 46.3        | 97                | 37.5        | 821                                   | 39.0        | 1,022              | 35.9        |
| Agya                        | 36                | 20.3        | 46                | 17.8        | 537                                   | 25.5        | 542                | 19.0        |
| Etios                       | 4                 | 2.3         | 8                 | 3.1         | 47                                    | 2.2         | 94                 | 3.3         |
| Rush                        | 9                 | 5.1         | 20                | 7.7         | 117                                   | 5.6         | 236                | 8.3         |
| Kijang                      | 30                | 16.9        | 64                | 24.7        | 324                                   | 15.4        | 659                | 23.1        |
| Fortuner                    | 1                 | 0.6         | 5                 | 1.9         | 51                                    | 2.4         | 55                 | 1.9         |
| <b>Commercial</b>           | 2                 | 1.1         | 9                 | 3.5         | 76                                    | 3.6         | 119                | 4.2         |
| Hi Lux                      | -                 | -           | 3                 | 1.2         | 15                                    | 0.7         | 39                 | 1.4         |
| Hi Ace                      | 1                 | 0.6         | 1                 | 0.4         | 7                                     | 0.3         | 3                  | 0.1         |
| Dyna                        | 1                 | 0.6         | 5                 | 1.9         | 54                                    | 2.6         | 77                 | 2.7         |
| <b>TOTAL UNIT SALES</b>     | <b>177</b>        | <b>100</b>  | <b>259</b>        | <b>100</b>  | <b>2,103</b>                          | <b>100</b>  | <b>2,848</b>       | <b>100</b>  |
| <b>GROSS SALES</b>          |                   |             |                   |             |                                       |             |                    |             |
| Finish Unit                 | 26,745,211        | 100         | 40,278,492        | 100         | 317,974,659                           | 100         | 443,265,997        | 100         |
| Accessories                 | 1,269,712         | 100         | 2,234,942         | 100         | 18,264,843                            | 100         | 24,570,710         | 100         |
| Spare Parts                 | 584,585           | 100         | 850,277           | 100         | 6,698,033                             | 100         | 10,000,000         | 100         |
| Service                     | 1,439,746         | 100         | 1,201,798         | 100         | 18,629,877                            | 100         | 15,387,733         | 100         |
| <b>TOTAL GROSS SALES</b>    | <b>30,039,254</b> | <b>100</b>  | <b>44,565,509</b> | <b>100</b>  | <b>361,567,412</b>                    | <b>100</b>  | <b>493,224,440</b> | <b>100</b>  |
| <b>DISCOUNT SALES</b>       |                   |             |                   |             |                                       |             |                    |             |
| Finish Unit                 | 2,904,954         | 10.9        | 2,454,992         | 6.1         | 22,171,719                            | 7.0         | 23,048,221         | 5.2         |
| Accessories                 | -                 | -           | -                 | -           | -                                     | -           | -                  | -           |
| Spare Parts                 | 85,238            | 14.6        | 139,091           | 16.4        | 947,390                               | 14.1        | 1,635,833          | 16.4        |
| Service                     | 45,886            | 3.2         | 37,915            | 3.2         | 523,190                               | 2.8         | 487,481            | 3.2         |
| <b>TOTAL DISCOUNT SALES</b> | <b>3,036,077</b>  | <b>10.1</b> | <b>2,631,998</b>  | <b>5.9</b>  | <b>23,642,299</b>                     | <b>6.5</b>  | <b>25,171,535</b>  | <b>5.1</b>  |
| <b>NET SALES</b>            |                   |             |                   |             |                                       |             |                    |             |
| Finish Unit                 | 23,840,257        | 89.1        | 37,823,501        | 93.9        | 295,802,940                           | 93.0        | 420,217,776        | 94.8        |
| Accessories                 | 1,269,712         | 100.0       | 2,234,942         | 100.0       | 18,264,843                            | 100.0       | 24,570,710         | 100.0       |
| Spare Parts                 | 499,347           | 85.4        | 711,186           | 83.6        | 5,750,643                             | 85.9        | 8,364,167          | 83.6        |
| Service                     | 1,393,860         | 96.8        | 1,163,883         | 96.8        | 18,106,687                            | 97.2        | 14,900,252         | 96.8        |
| <b>TOTAL NET SALES</b>      | <b>27,003,176</b> | <b>89.9</b> | <b>41,933,511</b> | <b>94.1</b> | <b>337,925,113</b>                    | <b>93.5</b> | <b>468,052,905</b> | <b>94.9</b> |

Sumber: PT. Astra International Tbk (Auto 2000) Jember Tahun 2014

Tabel 1.1 menunjukkan data *performance* cabang Jember kumulatif sampai dengan Desember 2014, dapat dilihat bahwa pencapaian Penjualan Kendaraan

Toyota oleh Auto 2000 cabang Jember hanya sebesar 2.103 unit. Sedangkan untuk target tahun 2014 adalah sebesar 2.848 Unit, dengan pencapaian hanya sebesar 73,8 % berbanding target. *Total Gross Sales* selama tahun 2014 hanya membukukan sebesar Rp. 361 Milyard, dari target Rp. 493 Milyard. *Net Sales* tahun 2014, auto 2000 cabang Jember hanya membukukan sebesar 72 % dari target yang ditentukan atau Rp. 337 Milyard.

Data tersebut menjelaskan adanya penurunan produktivitas dengan perbandingan jumlah karyawan *marketing* yang ada pada PT. Astra International Tbk (Auto 2000) Jember Tahun 2014. Jumlah *sales force* Auto 2000 cabang Jember ditahun 2014, terdapat 37 orang *marketing* dengan target per bulan berdasarkan ketegori di masing masing jabatan. Untuk C1 atau *Counter Junior* memiliki target penjualan sebesar 8 unit per bulan, untuk C2 atau *Counter Excutive* memiliki target penjualan sebesar 10 unit per bulan, dan untuk C3 atau *Counter Senior* memiliki target penjualan sebesar 15 unit per bulan. Karyawan S1 atau *Sales Junior* memiliki target penjualan sebesar 3 unit perbulan, untuk S2 atau *Sales Executive* memiliki target penjualan sebesar 5 unit per bulan, dan untuk S3 atau *Senior Sales* memiliki target penjualan sebesar 7 unit per bulannya. Apabila semua *sales* tersebut mencapai targetnya maka dalam satu bulan akan menghasilkan penjualan sebesar 205 unit, dan dalam satu tahun akan mampu menjual sebanyak 2.460 unit. Namun Auto 2000 cabang Jember di tahun 2014 hanya mampu menjual sebanyak 2.105 unit.

Adanya penurunan target yang dicapai karyawan *marketing* PT. Astra International Tbk (Auto 2000) Jember terjadi disebabkan oleh berbagai hal yaitu:

- a. Kurangnya motivasi dari karyawan untuk melakukan yang terbaik dalam proses kerjanya, hal ini dapat dilihat dari banyaknya proses outstanding pemesanan yang masih belum bisa dibuka Faktur Jual.
- b. Karyawan sering menunda pekerjaan serta tidak mampu menyelesaikan tugas secara tepat waktu sesuai dengan *Standar Operasional Prosedur (SOP)* , yaitu pelunasan untuk pelanggan maksimal 14 hari kerja.

- c. Karyawan tidak memanfaatkan waktu yang ada secara baik serta lebih sering mengutamakan hal hal yang bersifat kontra produktif, seperti acara makan bersama diluar kantor.
- d. Adanya kecurigaan dan saling tidak percaya antara *salesman* terhadap rekan kerjanya, terkait dengan pemberian diskon yang tidak sesuai ketentuan perusahaan.
- e. Karyawan kurang menerapkan budaya kerja “FIRST” yang sudah dicanangkan oleh PT. Astra International Tbk (Auto 2000) Jember baik dalam pekerjaan maupun dalam sikap terhadap pelanggan.

Selain karena hal yang dijelaskan tersebut, produktivitas menurun bisa disebabkan oleh kepuasan kerja karyawan yang tidak tercapai. Kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah keadaan emosional karyawan yang terjadi maupun tidak terjadi, titik temu antara nilai balas jasa kerja karyawan dan perusahaan atau organisasi dengan tingkat nilai balas jasa yang memang diinginkan oleh karyawan yang bersangkutan (Martoyo, 2000:142). Kepuasan kerja merupakan perasaan gembira atau positif yang dimiliki oleh karyawan terhadap pekerjaan itu sendiri, ganjaran yang diterima ataupun perasaan yang berhubungan dengan dirinya. Karena itu maka kepuasan kerja menyangkut perasaan yang bukan berarti tidak perlu diperhatikan sebab kepuasan kerja akan tercermin pada hasil pekerjaan. Oleh karena itu, pimpinan sebagai manajer dituntut lebih profesional agar mampu menimbulkan kepuasan kerja pada karyawan.

Menurut Handoko (2000: 122) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan para karyawan dalam memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya ini nampak dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya. Pernyataan tersebut menyiratkan makna bahwa dengan sikap positif karyawan terhadap pekerjaannya akan dapat mendorong motivasi karyawan, yang pada akhirnya akan tercapai produktivitas Karyawan PT. Astra Internasional (Auto 2000) Jember yang baik. Hal itu menunjukkan bahwa kepuasan kerja akan berpengaruh terhadap produktivitas Karyawan PT. Astra Internasional (Auto



2000) Jember. Suharto (2005) yang membuktikan adanya pengaruh antara kepuasan kerja dengan produktivitas karyawan yang hasilnya menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara kepuasan kerja terhadap produktivitas karyawan.

Faktor yang mendukung produktivitas dan kepuasan kerja adalah budaya organisasi dan motivasi. Adanya budaya organisasi dan motivasi merupakan faktor pendukung bagi tercapainya produktivitas kerja yang tinggi bagi karyawan. Budaya organisasi yang kuat dan motivasi yang tinggi juga mampu meningkatkan produktivitas kerja. Karena keberhasilan sebuah produktivitas kerja juga akan di pengaruhi oleh pengelolaan dalam suatu perusahaan. Untuk mencapai hal tersebut dibutuhkan produktivitas kerja yang tinggi dari para karyawannya. Adanya peningkatan suatu produktivitas kerja yang tinggi dapat dilakukan dengan menumbuhkan motivasi di kalangan karyawan serta menerapkan budaya kerja yang benar dalam melakukan pekerjaan.

Budaya organisasi merupakan suatu kekuatan sosial yang tidak tampak, yang dapat menggerakkan orang-orang dalam suatu organisasi untuk melakukan aktivitas kerja. Pembentukan tata nilai merupakan pondasi awal dalam membentuk budaya organisasi. Tata nilai mengatur seluruh warga anggota komunitas agar dapat berjalan beriringan sejalan secara harmonis untuk mencapai tujuan kolektif. Budaya organisasi yang kuat mendukung tujuan-tujuan perusahaan, sebaliknya akan menghambat dengan tujuan-tujuan perusahaan. Budaya yang kuat dan positif sangat berpengaruh terhadap perilaku dan efektifitas produktivitas perusahaan (Sutrisno, 2010:3). Organisasi dapat tumbuh dan berkembang karena budaya organisasi yang terdapat di dalamnya mampu merangsang semangat kerja sumber daya manusia (SDM) sehingga, produktivitas karyawan meningkat. PT. Astra Internasional (Auto 2000) Jember. Selama ini, PT. Astra Internasional (Auto 2000) Jember. Telah dicanangkan budaya "FIRST" yang mengandung arti (1) *Focus on Customer* dimana budaya kerja yang menerapkan bahwa karyawan senantiasa fokus dalam melayani kebutuhan pelanggan, baik eksternal maupun internal; (2) *Integrity* dimana karyawan menjunjung tinggi kejujuran dan kebenaran dalam semua aktivitas pekerjaannya;

(3) *Respect for Other* yaitu menghargai dan menghormati pelanggan maupun rekan kerja; (4) *Strive For Excellence* dimana karyawan selalu berusaha memberikan yang terbaik dan (5) *Team Work* menunjukkan mampu membina kerjasama.

Budaya organisasi membantu mengarahkan sumber daya manusia pada pencapaian visi, misi dan tujuan organisasi. Penerapan budaya organisasi yang tepat mampu meningkatkan kinerja perusahaan. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian Wicaksono (2005) bahwa ada pengaruh signifikan yang positif antara budaya organisasi terhadap produktivitas Karyawan PT. Astra Internasional (Auto 2000) Jember. Sokro (2012) menemukan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh secara tidak langsung dengan produktivitas. Ebadollah (2011) menemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap produktivitas karyawan. Sedangkan Tokasi *et.al* (2014) variabel budaya organisasi tidak memiliki hubungan yang bermakna kepada produktivitas

Karyawan mempunyai produktivitas yang baik apabila karyawan memiliki motivasi yang baik. Motivasi ini berkaitan dengan kepuasan kerja. Oleh karena itu, pada dasarnya motivasi seseorang dipengaruhi oleh beberapa faktor yang berasal dari dalam dirinya (internal) maupun motivasi di luar dirinya (eksternal). Motivasi juga perlu diketahui oleh setiap pimpinan, setiap orang yang bekerja dengan bantuan orang lain. Motivasi merupakan proses untuk mencoba mempengaruhi seseorang agar melakukan sesuatu yang diinginkan (Heidjrachman dan Husnan, 2000). Berdasarkan hasil penelitian McClelland, *et.al* (1981) dalam (Hedberg *et al.*, 2002) menyimpulkan bahwa ada hubungan yang positif antara motivasi dan pencapaian prestasi. Artinya manajer yang mempunyai motivasi tinggi cenderung memiliki prestasi kerja yang tinggi, dan sebaliknya jika mereka yang prestasi kerjanya rendah dimungkinkan karena motivasi yang rendah (Anwar, 2004). Adanya indikator- indikator apa yang dijadikan sebagai alat pengukur produktivitas karyawan, tetap penting untuk mengusahakan agar terdapat korelasi positif antara produktivitas karyawan dengan kepuasan kerja. Prestasi kerja karyawan sering juga diartikan sebagai produktivitas karyawan, sehingga kepuasan untuk memacu produktivitas karyawan yang lebih baik

meskipun disadari bahwa hal itu tidak mudah (Siagian, 2000).

Pemenuhan terhadap kebutuhan motivasi tidak terelakkan bagi semua karyawan sebab apabila motivasi terpenuhi dengan baik akan muncul produktivitas karyawan yang tinggi dan pada giliran berikutnya akan berdampak pada ketenangan kerjanya. Motivasi dapat berupa keuangan dan non keuangan yang akan berdampak pada produktivitas karyawan (Grund and Sliwka, 2001). Hal ini wajar karena seseorang dalam memenuhi kebutuhan hidup tidak akan terlepas dengan kebutuhan intrinsik dan ekstrinsik. Herpen *et al.* (2002) menjelaskan motivasi terhadap produktivitas karyawan. Sedangkan Anwar *et.al* (2012) menemukan bahwa motivasi tidak bisa mencapai mencapai produktivitas, efisiensi dan efektivitas.

Berdasarkan latar belakang tersebut maka penelitian ini dilakukan untuk mengkaji lebih mendalam tentang pengaruh penerapan budaya organisasi dan pemberian motivasi yang dapat meningkatkan kepuasan kerja sehingga diharapkan menghasilkan produktivitas karyawan. Oleh karena itu, keberhasilan pelaksanaan budaya organisasi dan pemberian motivasi pada karyawan pimpinan dapat dijadikan gambaran atau miniatur bagi karyawan umumnya untuk meningkatkan kepuasan kerja dan produktivitas karyawan PT. Astra Internasional (Auto 2000) Jember.

## **1.2. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang di atas, maka penelitian ini mempunyai rumusan masalah yang meliputi :

- a. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Astra Internasional (Auto 2000) Jember?
- b. Apakah motivasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Astra Internasional (Auto 2000) Jember?
- c. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap produktivitas Karyawan PT. Astra Internasional (Auto 2000) Jember?
- d. Apakah motivasi berpengaruh terhadap produktivitas karyawan PT. Astra Internasional (Auto 2000) Jember?

- e. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap produktivitas karyawan PT. Astra Internasional (Auto 2000) Jember?

### 1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang permasalahan dan rumusan masalah maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Astra Internasional (Auto 2000) Jember.
- b. Untuk mengetahui pengaruh motivasi terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Astra Internasional (Auto 2000) Jember.
- c. Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap produktivitas Karyawan PT. Astra Internasional (Auto 2000) Jember.
- d. Untuk mengetahui pengaruh motivasi terhadap produktivitas karyawan PT. Astra Internasional (Auto 2000) Jember.
- e. Untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap produktivitas karyawan PT. Astra Internasional (Auto 2000) Jember.

### 1.4. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat antara lain:

- a. Manfaat teoritis
  - 1) Hasil penelitian diharapkan dapat berguna bagi kemajuan ilmu pengetahuan pada umumnya, Bagi akademisi khususnya bidang pengembangan SDM, diharapkan dapat memberikan informasi lebih lanjut mengenai penerapan budaya organisasi yang berbasis kepuasan kerja serta mengetahui pentingnya kepuasan kerja dalam meningkatkan produktivitas perusahaan serta menjadi dasar pengambilan keputusan.
  - 2) Sebagai bahan referensi bagi peneliti berikutnya yang tertarik untuk melakukan penelitian lanjutan dalam bidang budaya organisasi, motivasi kerja terhadap peningkatan kepuasan kerja dan produktivitas.
- b. Manfaat Praktis

Penelitian ini dijadikan bahan masukan bagi pihak manajemen perusahaan bahwa penerapan budaya organisasi dan pemberian motivasi yang efektif

dapat meningkatkan kepuasan kerja dan produktivitas guna mempercepat pencapaian tujuan organisasi.

## **BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA**

### **2.1 Landasan Teori**

#### **2.1.1 Budaya Organisasi**

Budaya merupakan pola-pola perilaku, sikap, nilai-nilai, dan asumsi yang dimiliki oleh para anggota sebuah organisasi disosialisasikan kepada para anggota baru, dan sedikit banyak bersifat stabil terhadap waktu (Kusdi, 2011:148). Budaya merupakan salah satu alat yang digunakan para pemimpin untuk menyalurkan maksud dan tujuannya kepada seluruh karyawan. Pada organisasi manapun, terutama organisasi yang besar, terdapat beberapa jenjang atau jabatan maupun kelompok yang berbeda, baik karena tugas, tanggung jawab sesuai dengan posisinya di organisasi maupun di kelompok lainnya. Perbedaan yang seperti itu harus bisa dijumpai dengan suatu cara dan penanganan yang konsisten melalui budaya organisasi dan diharapkan akan menjadi perekat organisasi di berbagai lini. Menurut Robbins (2006:432), mendefinisikan bahwa budaya organisasi adalah sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi yang lain.

Budaya organisasi adalah filosofi dasar organisasi yang memuat semua keyakinan, norma-norma, dan nilai-nilai bersama yang menjadi karakteristik bersama yang menjadi karakteristik inti tentang bagaimana cara melakukan sesuatu dalam organisasi. Keyakinan, norma dan nilai tersebut menjadi pegangan semua sumber daya manusia dalam organisasi dalam melaksanakan kinerjanya (Wibowo, 2010:15).

Menurut Wirawan (2008:10), budaya organisasi diartikan sebagai norma, nilai-nilai, asumsi, kepercayaan, filsafat, kebiasaan organisasi, dan sebagainya yang dikembangkan dalam waktu yang lama oleh pendiri, pemimpin dan anggota organisasi yang disosialisasikan dan diajarkan kepada anggota baru serta diterapkan dalam aktivitas organisasi sehingga mempengaruhi pola pikir, sikap, dan perilaku anggota organisasi dalam mencapai tujuan organisasi.

Berdasarkan pengertian di atas dapat dipahami bahwa budaya merupakan kegiatan manusia di dalam organisasi yang secara sistematis diturunkan atau disalurkan dari posisi seseorang yang lebih tinggi kepada yang lebih rendah maupun dari sebuah generasi jabatan kepada generasi yang baru di dalam rangka pencapaian tujuan perusahaan.

Organisasi satu dengan yang lain pasti memiliki perbedaan baik yang fundamental maupun yang tidak karena itu menunjukkan kepribadian dari organisasi itu sendiri, dan yang menjadi salah satu perbedaan adalah budaya.

Menurut Greenberg dan Baron (dalam Wibowo, 2010:30) bahwa terdapat tujuh elemen yang menunjukkan karakteristik budaya organisasi, yaitu:

- a. Inovasi, suatu tingkatan dimana seseorang diharapkan kreatif dan memberikan gagasan baru.
- b. Stabilitas, yaitu menghargai lingkungan yang stabil, dapat diperkirakan dan berorientasi pada peraturan.
- c. Orientasi pada orang, yaitu fokus pada kejujuran dan menunjukkan penghargaan kepada individual.
- d. Orientasi pada hasil, meletakkan kekuatannya pada hasil, bukan proses.
- e. Bersikap tenang, suatu keadaan dimana iklim kerja bersifat santai.
- f. Perhatian pada hal detail, dimaksudkan untuk lebih cermat dan perfeksionis terhadap hal-hal kecil yang berhubungan dengan pelaksanaan tujuan.
- g. Orientasi pada kolaborasi, merupakan orientasi yang berfokus pada kerja tim, bukan kerja secara individual.

Pengelolaan budaya organisasi harus diarahkan kepada kemampuan budaya untuk mendorong meningkatnya kinerja perusahaan melalui kinerja karyawannya. Kemampuan organisasi di dalam mempertahankan manajemennya juga dilihat dari seberapa kuat budaya tersebut. Budaya merupakan suatu hal yang dapat menjaga kinerja perusahaan pada saat berada di level yang sangat tinggi.

Secara rinci Robbins (2006 :410) menjelaskan bahwa terdapat lima fungsi budaya yang saling melengkapi, fungsi tersebut dapat mempengaruhi perilaku karyawan, dan itu menjadi sangat penting dewasa ini, adapun fungsi budaya tersebut adalah :

- a. Mempunyai *boundrary-difining* roles atau tapal batas, yaitu budaya memiliki ciri khas yang berbeda antara satu organisasi dengan organisasi yang lainnya.
- b. Budaya memberikan rasa identitas terhadap anggota organisasinya.
- c. Budaya mempermudah/memfasilitasi bangkitnya komitmen pada sesuatu yang lebih besar daripada kepentingan pribadi.
- d. Budaya itu meningkatkan stabilitas sistem sosial, perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi dengan memberikan standart yang tepat atas apa yang dikatakan dan dilakukan oleh karyawan.
- e. Budaya sebagai *sense making* atau pembuat makna dan membimbing serta membentuk sikap dan perilaku karyawan.

Robbins (2006:729) berpendapat bahwa para pendiri organisasi biasanya mempunyai dampak besar pada budaya awal organisasi tersebut. Mereka mempunyai visi mengenai bagaimana seharusnya organisasi itu. Mereka tidak dikendalai oleh kebiasaan atau ideologi sebelumnya. Ukuran kecil yang lazimnya mencirikan organisasi baru mempermudah pemaksaan pendiri akan visinya pada semua anggota organisasi.

Wirawan (2008:30) mengungkapkan bahwa secara umum terdapat dua sumber budaya organisasi dapat terbentuk, antara lain :

- a. Anggota organisasi, yaitu yang terdiri dari pendiri organisasi, pemimpin, anggota itu sendiri, konsultan perusahaan, dan pemegang saham.
- b. Budaya masyarakat, yaitu nilai-nilai yang terbentuk di masyarakat yang masuk mempengaruhi pandangan dari para pendiri organisasi sebagai penggagas budaya organisasi. Seperti bahasa, sistem politik, nilai budaya, sistem pendidikan, agama, pertahanan dan keamanan

Tika (2008) menyatakan bahwa definisi antara budaya organisasi dan budaya perusahaan saling terkait karena kedua-duanya ada kesamaan, meskipun dalam budaya organisasi terdapat hal-hal khusus seperti gaya manajemen, sistem manajemen dan sebagainya, namun semuanya tetap dalam rangkaian budaya organisasi. Oleh karena itu, keterkaitan antara keduanya dapat dianalogikan seperti berikut yaitu budaya organisasi sebagai genus dan budaya perusahaan sebagai salah satu jenisnya. Sutrisno (2010) mengatakan bahwa penggunaan

istilah budaya organisasi dengan mengacu pada budaya yang berlaku pada perusahaan, karena pada umumnya perusahaan itu dalam bentuk organisasi, yaitu kerjasama antara beberapa orang yang membentuk kelompok atau satuan kerjasama tersendiri. Budaya organisasi diartikan atau sinonim dengan budaya perusahaan.

Tika (2008) menyatakan bahwa unsur-unsur dalam budaya organisasi sebagai berikut:

a. Asumsi dasar

Dalam budaya organisasi terdapat asumsi dasar yang dapat berfungsi sebagai pedoman bagi anggota maupun kelompok dalam organisasi untuk berperilaku.

b. Keyakinan yang dianut

Dalam budaya organisasi terdapat keyakinan yang dianut dan dilaksanakan oleh para anggota organisasi. Keyakinan ini mengandung nilai-nilai yang dapat berbentuk slogan atau motto, asumsi dasar, tujuan umum organisasi/perusahaan, filosofi usaha atau kelompok tertentu dalam organisasi atau perusahaan.

c. Pemimpin atau kelompok pencipta dan pengembangan budaya organisasi.

Budaya organisasi perlu diciptakan dan dikembangkan oleh pemimpin organisasi/perusahaan atau kelompok tertentu dalam organisasi atau perusahaan tersebut.

d. Pedoman mengatasi masalah

Dalam organisasi/perusahaan, terdapat dua masalah pokok yang sering muncul, yakni masalah adaptasi eksternal dan masalah integrasi internal. Kedua masalah tersebut dapat diatasi dengan asumsi dasar dan keyakinan yang dianut bersama anggota organisasi.

e. Berbagi nilai

Dalam budaya organisasi perlu berbagi nilai terhadap apa yang paling diinginkan atau apa yang lebih baik atau berharga bagi seseorang.

f. Pewarisan



Asumsi dasar dan keyakinan yang dianut oleh anggota organisasi perlu diwariskan kepada anggota-anggota baru dalam organisasi sebagai pedoman untuk bertindak dan berperilaku dalam organisasi/perusahaan tersebut.

g. Penyesuaian

Perlu penyesuaian anggota kelompok terhadap peraturan atau norma yang berlaku dalam kelompok atau organisasi tersebut, serta adaptasi organisasi/perusahaan terhadap perubahan lingkungan.

Rivai dan Sagala (2005: 430) menyatakan bahwa fungsi budaya organisasi adalah sebagai berikut:

- a. Budaya mempunyai suatu peran menetapkan tapal batas, artinya budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara suatu organisasi dengan organisasi yang lain.
- b. Budaya memberikan identitas bagi anggota organisasi.
- c. Budaya mempermudah timbulnya komitmen yang lebih luas dari pada kepentingan individu.
- d. Budaya itu meningkatkan kemantapan sistem sosial.
- e. Budaya sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu serta membentuk sikap dan perilaku karyawan.

Budaya organisasi membantu mengarahkan sumber daya manusia pada pencapaian visi, misi dan tujuan organisasi. Di samping itu, budaya organisasi akan meningkatkan kekompakan tim antar berbagai departemen, divisi atau unit dalam organisasi sehingga mampu menjadi perekat orang dalam organisasi bersama-sama. Budaya organisasi membentuk perilaku staf dengan mendorong pencampuran *core values* dan perilaku yang diinginkan sehingga memungkinkan organisasi bekerja dengan lebih efisien dan efektif, meningkatkan konsistensi, menyelesaikan konflik dan memfasilitasi koordinasi dan kontrol (Wibowo, 2006:22).

Robbin (2006:87) mengemukakan bahwa adanya tujuh karakteristik budaya organisasi, yaitu:

- a. *Innovation and risk taking* (inovasi dan pengambilan resiko), suatu tingkatan dimana, pekerja didorong untuk menjadi inovatif dan mengambil resiko

- b. *Attention to detail* (perhatian pada hal detail), dimana pekerja diharapkan menunjukkan ketepatan, analisis, dan perhatian pada hal detail
- c. *Outcome orientation* (orientasi pada manfaat), dimana manajemen menfokuskan pada hasil atau manfaat dari pada sekedar pada teknik dan proses yang dipergunakan untuk mendapatkan manfaat tersebut.
- d. *People orientation* (orientasi pada orang), dimana keputusan manajemen mempertimbangkan pengaruh manfaat pada orang dalam organisasi
- e. *Team orientation* (orientasi pada tim), dimana aktivitas kerja diorganisasi berdasar tim dari pada individual.
- f. *Aggreciveness* (agresivitas), dimana orang cenderung lebih agresif dan kompetitif dari pada *easygoing*
- g. *Stability* (stabilitas), dimana aktivitas organisasional menekankan pada menjaga status quo sebagai lawan dari perkembangan.

Budaya kerja yang diterapkan di AUTO 2000 disebut budaya "FIRST" yang diarahkan pada konsumen. "FIRST" mengandung arti dijelaskan dengan beberapa indikator antara lain:

- a. *Focus on Customer* dimana budaya kerja yang menerapkan bahwa karyawan senantiasa fokus dalam melayani kebutuhan pelanggan, baik eksternal maupun internal.
- b. *Integrity* dimana karyawan menjunjung tinggi kejujuran dan kebenaran dalam semua aktivitas pekerjaannya;
- c. *Respect for Other* yaitu menghargai dan menghormati pelanggan maupun rekan kerja;
- d. *Strive For Excellence* dimana karyawan selalu berusaha memberikan yang terbaik dan
- e. *Team Work* menunjukkan mampu membina kerjasama (Auto, 2012).

### 2.1.2 Motivasi

- a. Pengertian Motivasi

Motivasi berasal dari bahasa Latin "*movere*", yang artinya dorongan atau menggerakkan, motivasi (*motivation*) dalam manajemen hanya ditunjukkan pada

sumber daya manusia umumnya dan bawahan khususnya. Motivasi membahas caranya mengarahkan daya dan potensi bawahan agar mau bekerja secara produktif dan berhasil mencapai serta mewujudkan tujuan yang telah ditentukan. Motivasi merupakan masalah kompleks dalam organisasi, karena kebutuhan dan keinginan setiap anggota organisasi berbeda satu dengan lainnya. Hal ini berbeda karena setiap anggota suatu organisasi adalah unik secara biologis maupun secara psikologis dan berkembang atas dasar proses belajar yang berbeda pula (Supriyanto, 2003:41).

b. Tujuan motivasi

Untuk menjamin karyawan dalam melaksanakan tugasnya, maka tugas pemimpin adalah memberikan motivasi (Hasibuan, 2003:97). Tujuan pemberian motivasi kepada karyawan sebagai berikut :

- 1) Meningkatkan moral dan kepuasan kerja
- 2) Meningkatkan produktivitas kerja
- 3) Mempertahankan kestabilan karyawan
- 4) Meningkatkan kedisiplinan
- 5) Mengefektifkan pengadaan karyawan
- 6) Menciptakan suasana dan hubungan yang baik
- 7) Meningkatkan loyalitas, kreativitas dan partisipasi karyawan
- 8) Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan
- 9) Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugasnya
- 10) Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku.

c. Azas motivasi

Menurut Hasibuan (2003:98), azas-azas motivasi ada lima, yaitu:

- 1) Azas mengikutsertakan, yaitu mengajak bawahan untuk ikut berpartisipasi dan memberikan kesempatan kepada mereka mengajukan ide atau gagasan dalam pengambilan keputusan.
- 2) Azas komunikasi, yaitu menginformasikan secara jelas tentang tujuan yang ingin dicapai, cara mengerjakannya dan kendala yang dihadapinya.

- 3) Azas pengakuan, yaitu memberikan penghargaan dan pengakuan yang tepat serta wajar kepada bawahan atas prestasi kerja yang dicapainya.
- 4) Azas wewenang yang didelegasikan, yaitu mendelegasikan sebagai wewenang serta kebebasan karyawan untuk mengambil keputusan dan berkreaitivitas dan melaksanakan tugasnya.
- 5) Azas perhatian timbal balik, yaitu memotivasi bawahan dengan mengemukakan keinginan atau harapan perusahaan di samping berusaha memenuhi kebutuhan-kebutuhan yang diharapkan bawahan dari perusahaan.

d. Model-model motivasi

Menurut Hasibuan (2003:98), model-model motivasi itu ada tiga, yaitu:

1) Model tradisional

Model ini mengemukakan bahwa untuk memotivasi bawahan agar gairah kerjanya mengikat, perlu diterapkan sistem intensif, yaitu memberikan intensif (uang/barang) kepada karyawan yang berprestasi baik. Semakin banyak produksinya semakin besar pula balas jasanya. Jadi motivasi bawahan hanya untuk mendapatkan intensif (uang/barang) saja.

2) Model hubungan manusia

Model ini mengemukakan bahwa untuk memotivasi bawahan supaya gairah kerjanya meningkat ialah dengan mengakui kebutuhan sosial mereka dan membuat mereka merasa berguna dan penting. Sebagai akibatnya, karyawan mendapat beberapa kebebasan membuat keputusan dan kreatifitas dalam pekerjaannya. Dengan memperhatikan kebutuhan materiil dan non materiil karyawan, motivasi kerjanya akan meningkat pula. Jadi motivasi karyawan adalah untuk mendapatkan materiil dan non materiil (jamak).

3) Model sumber daya manusia

Model ini mengatakan bahwa karyawan di motivasi oleh banyak faktor, bukan hanya uang/barang atau keinginan akan kepuasan, tetapi juga kebutuhan akan pencapaian dan pekerjaan yang berarti. Menurut model sumber daya manusia, untuk memotivasi bawahan dilakukan dengan

memberi tanggung jawab dan kesempatan yang luas bagi mereka untuk mengambil keputusan/kebijaksanaan dalam menyelesaikan pekerjaannya.

e. Teori-teori motivasi

Teori motivasi dimaksudkan untuk menentukan apa yang terjadi dan memotivasi orang-orang dalam pekerjaannya, Siagian (2004:146). Teori-teori tersebut adalah sebagai berikut :

1) Teori kebutuhan (*Maslow model's*)

Model ini sering disebut dengan model hirarki kebutuhan. Karena menyangkut kebutuhan manusia, kebutuhan tersebut ada lima, yaitu:

a) Kebutuhan psikologi

Kebutuhan akan rasa lapar, haus, perlindungan dan kebutuhan ragawi lainnya.

b) Kebutuhan akan keamanan

Kebutuhan akan keselamatan dan perlindungan terhadap kerugian fisik dan emosional.

c) Kebutuhan sosial

Kebutuhan akan rasa dimiliki, diterima dan persahabatan.

d) Kebutuhan penghargaan

Meliputi faktor rasa hormat internal seperti harga diri, otonomi dan prestasi serta faktor hemet eksternal seperti status, pengakuan dan perhatian.

e) Kebutuhan aktualisasi diri

Dorongan untuk menjadi apa yang dia mampu, yaitu mencakup pertumbuhan mencapai potensi dan pemenuhan diri.

2) Teori Motivasi Hygiene

Teori motivasi hygiene dikemukakan oleh Frederick Herzberg seorang psikolog yang mengemukakan teori ini sebagai dua faktor, yaitu :

Faktor yang pertama adalah faktor yang mampu memanfaatkan dan mendorong untuk bekerja dengan baik. Faktor pertama yaitu motivator atau sering disebut *satisfier, motivators, job content, intrinsic factor* terdiri atas :

a) Prestasi (*achievement*),

- b) Pengakuan (*recognition*),
- c) Tanggung jawab (*responsibility*),
- d) Pengembangan (*advancement*),
- e) Pekerjaan itu sendiri (*the work it self*).

Faktor kedua adalah faktor yang dapat menimbulkan rasa tidak puas kepada karyawan dan disebut faktor lingkungan atau yang sering disebut sebagai *dissatisfiers, hygiene factors, job context, extrinsic factors* terdiri dari :

- a) Supervisi (*technical supervision*)
- b) Kondisi kerja (*working condition*)
- c) Gaji dan insentif (*wages and incentive*)
- d) Kebijakan dan administrasi organisasi (*organization policy and administration*)
- e) Hubungan antar pribadi (*interpersonal supervision*)

Faktor lingkungan tersebut tidak memberikan motivasi tetapi dapat menimbulkan kepuasan. Bila faktor lingkungan tersebut memadai dalam suatu pekerjaan dapat membawa ketentraman pekerjaan, namun bila faktor-faktor ini tidak memadai, maka orang-orang akan tak terpuaskan. Faktor lingkungan ini menggambarkan hubungan dengan lingkungan tempat karyawan melaksanakan pekerjaan.

### **2.1.3 Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja dalam suatu institusi atau organisasi faktor merupakan sesuatu yang penting, karena banyak penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berhubungan dengan keinginan berpindah. Tetapi kadang kepuasan kerja tidak diperhatikan karena secara umum menyangkut sikap seseorang mengenai pekerjaannya. Karena menyangkut sikap, kepuasan tidak tampak nyata tetapi dapat berwujud dalam suatu hasil pekerjaan (Soejono, 2005). Oleh karena itu, institusi sangatlah penting untuk memperhatikan kepuasan kerja.

Menurut Soejono (2005), kepuasan kerja merupakan suatu mantra yang dianggap sebagai faktor peningkat kepuasan dan pergantian manajer yang penting bagi banyak individu. Menurut Robbins (2001:24), kepuasan kerja adalah suatu

sikap umum terhadap pekerjaan seseorang; selisih antara banyaknya ganjaran yang diterima seorang pekerja dan banyaknya seharusnya diterima. Koemono (2005) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai perasaan seseorang terhadap pekerjaannya dan segala sesuatu yang dihadapi dalam lingkungan kerja. Sedangkan menurut Locke yang dikutip oleh Luthans (2005:126) menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan *a pleasure or positive emotional state resulting from appraisal one's job or experience* atau rasa gembira atau puas yang timbul dari hasil pengalaman kerja atau penghargaan yang diperoleh dari bekerja.

Menurut Riggio (2000:219), kepuasan kerja adalah *the positive and negative feelings and attitudes about one's job* atau dapat dikatakan bahwa kepuasan kerja merupakan perasaan dan perilaku negatif dan positif tentang suatu pekerjaan. Pendapat tersebut juga diperkuat oleh Mangkunegara (2001:117), yang juga mendefinisikan kepuasan kerja sebagai suatu perasaan yang menyokong atau tidak menyokong karyawan yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun dengan kondisi dirinya. Perasaan yang berhubungan dengan pekerjaan melibatkan aspek-aspek seperti upah atau gaji yang diterima, kesempatan pengembangan karir, hubungan dengan karyawan lainnya, penempatan kerja, jenis pekerjaan, struktur organisasi institusi, ataupun mutu pengawasan. Sedangkan perasaan yang berhubungan dengan dirinya, antara lain umur, kondisi kesehatan, kemampuan, dan pendidikan.

Manajer akan merasa puas dalam bekerja apabila aspek-aspek pekerjaan dan aspek-aspek dirinya menyokong dan akan merasa tidak puas jika aspek-aspek tersebut tidak menyokong. Riggio (2000:219), ada dua pendekatan terhadap konsep kepuasan kerja. Pertama, *Global approach* yang memperhatikan keseluruhan kepuasan kerja. Kedua *Facet approach*, yang memperhatikan kepuasan kerja hanya dari perasaan tertentu yang membentuknya. Seperti kepuasan terhadap gaji, tipe pekerjaan itu sendiri dan sebagainya.

Berdasarkan beberapa definisi yang disebutkan dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan perasaan gembira atau positif yang dimiliki oleh karyawan terhadap pekerjaan itu sendiri, ganjaran yang diterima ataupun perasaan yang berhubungan dengan dirinya. Kepuasan kerja menyangkut perasaan yang

bukan berarti tidak perlu diperhatikan sebab kepuasan kerja akan tercermin pada hasil pekerjaan. Oleh sebab itu organisasi harus menaruh perhatian lebih pada kepuasan kerja.

Para ahli menganggap bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh keselarasan antara sifat pekerjaan dan kebutuhan-kebutuhan orang tersebut. Tetapi penelitian yang belakangan menunjukkan bahwa faktor-faktor yang menentukan kepuasan seseorang tergantung pada (Strauss dan Sayes, 1990 dalam Handoko, 2000) :

a. Pengharapan

Adanya pengharapan terhadap suatu pekerjaan yang menantang akan berakibat timbul puas dan tidaknya bagi karyawan.

b. Penilaian diri

Kepuasan suatu pekerjaan diperoleh dari penilaian orang lain dan pengakuan suatu pekerjaan.

c. Norma-norma sosial

Adanya anggapan positif terhadap suatu pekerjaan akan menimbulkan kepuasan seseorang terhadap suatu pekerjaan.

d. Perbandingan-perbandingan sosial

Kepuasan kerja diperoleh dari perbandingan suatu pekerjaan yang lebih menarik dibandingkan dengan pekerjaan orang lain.

e. Hubungan input/output:

Kepuasan terhadap pekerjaan tergantung pada penilaian mengenai hubungan antara apa yang dikerjakan (input) dan apa yang akan diperoleh (output).

f. Keterikatan

Kepuasan terhadap suatu pekerjaan diperoleh dengan adanya suatu keterikatan suatu pekerjaan.

g. Dasar pemikiran

Jika manajemen mengumumkan program peningkatan kerjanya maka kepuasan diperoleh jika program sesuai dengan janji institusi terhadap karyawan.

Menurut Robbins (2001:149), kepuasan kerja manajer dipengaruhi oleh:

a. Kerja yang secara mental menantang



- b. Ganjaran yang pantas
- c. Kondisi lingkungan kerja yang mendukung
- d. Rekan sekerja yang mendukung
- e. Kesesuaian antara kepribadian-pekerjaan

Menurut Luthans (2005:126-128), kepuasan kerja seseorang dipengaruhi oleh:

a. *The work itself*

Yaitu isi dari pekerjaan merupakan sumber utama kepuasan kerja. Sebagai contoh apabila pekerjaan itu menantang, menarik, dan tidak membosankan maka kepuasan akan lebih mudah dicapai.

b. *Pay*

Upah dan gaji seringkali menjadi faktor penentu kepuasan kerja. Karena upah dan gaji yang diterima tidak hanya membantu karyawan memenuhi kebutuhannya tetapi juga mencerminkan bagaimana organisasi menghargai jerih payah mereka.

c. *Promotions*

Karena dengan adanya promosi yang dialami oleh manajer akan membawa berbagai dampak pada manajer, sehingga akan dapat meningkatkan kepuasan, sebagai contoh dengan adanya promosi maka gaji juga akan meningkat.

d. *Supervision*

Ada dua dimensi dari gaya kepemimpinan yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja:

- a) *Employee-centeredness*, yang diukur dengan tingkat keterlibatan supervisor dalam kesejahteraan karyawan.
- b) *Participation or Influence*

e. *Work Group*

Rekan kerja yang bersahabat dan dapat bekerjasama merupakan salah satu sumber kepuasan bagi pekerja.

f. *Working Conditions*

Yang dimaksud disini adalah keadaan tempat kerja. Bila keadaannya bersih, rapi dan suasananya mendukung, maka pekerja mudah untuk mengerjakan tugasnya.

Menurut Indrawijaya (2000:73-74), ada beberapa hal yang mendukung kepuasan kerja, yaitu:

- a. pekerjaan yang sesuai dengan bakat dan keahlian;
- b. pekerjaan yang menyediakan perlengkapan yang cukup;
- c. pekerjaan yang menyediakan informasi yang cukup lengkap;
- d. pimpinan yang lebih banyak mendorong tercapainya suatu hasil dan tidak terlalu banyak atau ketat melakukan pengawasan;
- e. pekerjaan yang memberikan penghasilan yang cukup memadai;
- f. pekerjaan yang memberikan tantangan untuk lebih mengembangkan diri;
- g. pekerjaan yang memberikan rasa aman dan ketenangan;
- h. harapan yang dikandung karyawan itu sendiri.

Berdasarkan beberapa definisi yang telah disebutkan dapat dikatakan secara garis besar ada dua faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu:

- a. Faktor karyawan yaitu kecerdasan (IQ), kecakapan khusus, umur, jenis kelamin, kondisi fisik, pendidikan, pengalaman kerja, masa kerja, kepribadian, emosi, cara berfikir, persepsi, dan sikap kerja.
- b. Faktor pekerjaan yaitu jenis pekerjaan, struktur organisasi, pangkat (golongan), kedudukan, mutu pengawasan, jaminan finansial, kesempatan promosi jabatan, intraksi sosial, dan hubungan kerja. (Mangkunegara, 2001:120).

Herzberg (1966) dalam Muhaimin (2004) berpendapat bahwa, hadirnya faktor-faktor ini akan memberikan rasa puas bagi karyawan, akan tetapi pula tidak hadirnya faktor ini tidaklah selalu mengakibatkan ketidakpuasan kerja karyawan. Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja antara lain:

- a. *Motivator Factor*

Faktor motivator berhubungan dengan aspek-aspek yang terkandung dalam pekerjaan itu sendiri. Jadi berhubungan dengan *job content* atau

disebut juga sebagai aspek intrinsik dalam pekerjaan. Faktor-faktor yang termasuk di sini adalah:

- 1) *Achievement* (keberhasilan menyelesaikan tugas)
- 2) *Recognition* (penghargaan)
- 3) *Work it self* (pekerjaan itu sendiri )
- 4) *Responsibility* (tanggung jawab)
- 5) *Possibility of growth* (kemungkinan untuk mengembangkan diri)
- 6) *Advancement* (kesempatan untuk maju)

b. *Hygiene factor*

*Hygiene factor* ini adalah faktor yang berada di sekitar pelaksanaan pekerjaan, serta berhubungan dengan *job context* atau aspek ekstrinsik pekerja. Faktor-faktor yang termasuk di sini adalah:

- 1) *Working enviroment condition* (kondisi lingkungan kerja)
- 2) *Interpersonal relation* (hubungan antar pribadi) dan karier
- 3) *Company policy and administration* (kebijaksanaan institusi dan pelaksanaannya)
- 4) *Supervision technical* (teknik pengawasan)
- 5) *Job security* (perasaan aman dalam bekerja)

Teori tentang kepuasan kerja antara lain :

a. Teori Keseimbangan (*Equity Theory*)

Teori ini dikembangkan oleh Adam. Adapun komponen dari teori ini terdiri dari (Mangkunegara, 2001:120-121) :

- 1) *Input* adalah semua nilai yang diterima manajer yang dapat menunjang pelaksanaan kerja. Misalnya pendidikan, pengalaman, *skill*, usaha, peralatan pribadi, jumlah jam kerja.
- 2) *Outcome* adalah semua nilai yang diperoleh dan dirasakan manajer. Misalnya upah, keuntungan tambahan, status, simbol, kesempatan untuk berprestasi, atau mengekspresikan diri.
- 3) *Comparison person* adalah seorang manajer dalam organisasi adalah sama.
- 4) *Equity-in-equity*

Jadi menurut teori ini, puas atau tidaknya manajer merupakan hasil dari membandingkan antara *input-outcome* dirinya dengan perbandingan *input-outcome* karyawan lain (*comparison person*). Sehingga jika perbandingan tersebut dirasakan seimbang (*equity*) maka manajer tersebut akan merasa puas.

b. Teori Perbedaan atau *Disprepancy Theory*

Teori ini pertama kali dipelopori oleh Proter (Mangkunegara, 2001:121). Ia berpendapat bahwa mengukur kepuasan dapat dilakukan dengan cara menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan. Apabila yang didapat manajer ternyata lebih besar daripada yang diharapkan maka ia akan merasa puas. Sebaliknya, jika tidak maka karyawan tidak akan puas.

c. Teori Hirarkhi Kebutuhan

Teori ini dikembangkan oleh Abraham Maslow. Hipotesis yang diajukan adalah bahwa di dalam diri semua manusia ada lima jenjang kebutuhan, yaitu (Robbins, 2001: 167-168) :

- 1) Faali (Fisiologis) antara lain rasa lapar, haus, perlindungan (pakaian dan perumahan, seks, dan kebutuhan ragawi.
- 2) Keamanan antara lain keselamatan dan perlindungan terhadap kerugian fisik dan emosional.
- 3) Sosial mencakup kasih sayang, rasa dimiliki, diterima dengan baik, dan persahabatan.
- 4) Penghargaan mencakup faktor rasa hormat internal seperti harga diri, otonomi, prestasi, dan faktor rasa eksternal seperti status pengakuan dan perhatian.
- 5) Aktualisasi diri merupakan dorongan untuk menjadi apa yang seseorang mampu, seperti mencapai potensi.

d. Teori Dua Faktor-Herzeberg

Teori ini disebut juga sebagai teori Motivasi-Higine yang dikemukakan oleh Frederick Herzberg. Dalam keyakinannya bahwa hubungan seseorang dengan pekerjaannya merupakan suatu hubungan dasar dan sikap terhadap

pekerjaan dapat menentukan sukses atau tidaknya individu itu (Robbins, 2001:169). Sehingga teori ini memandang bahwa kepuasan kerja berasal dari keberadaan motivator intrinsik dan bahwa ketidak-puasan kerja berasal dari ketidak-beradaan faktor ekstrinsik (Gibson, 2000:197).

Selain itu, Herzberg juga menemukan bahwa ada kelompok kondisi intrinsik yang meliputi pencapaian prestasi, pengakuan, tanggung jawab, kemajuan, pekerjaan itu sendiri, dan kemungkinan berkembang. Keberadaan kondisi ini akan membentuk motivasi yang kuat yang menghasilkan prestasi kerja yang baik. Oleh sebab itu disebut pemuas atau motivator.

Sehingga Herzberg menyarankan bahwa lawan dari kepuasan adalah ketidakpuasan seperti pada pandangan tradisional. Maka menyingkirkan karakteristik yang tidak memuaskan dari dalam suatu pekerjaan tidak harus menyebabkan pekerjaan itu memuaskan (Robbins, 2001 :171).

e. Teori X dan Teori Y

Teori ini dikemukakan oleh McGregor, yang menyatakan dua pandangan yang sangat berbeda tentang manusia yaitu Teori X yang memandang manusia secara negatif dan Teori Y yang memandang manusia secara positif. McGregor menyatakan bahwa pandangan manajer tentang manusia didasarkan pada suatu pengelompokan pengandaian tertentu dan manajer berperilaku terhadap bawahan menurut pengandaian ini (Robbins, 2001:168) Menurut Teori X, empat pengandaian yang dipegang manajer adalah:

- 1) Manajer secara *inheren* (tertanam dalam dirinya) tidak menyukai kerja dan bila mungkin akan mencoba menghindari.
- 2) Manajer harus dipaksa, diawasi, atau diancam dengan hukuman untuk mencapai tujuan.
- 3) Manajer akan menghindari tanggung jawab dan mencari pengarahan formal bila mungkin.
- 4) Kebanyakan manajer menaruh keamanan di atas semua faktor lain yang dikaitkan dengan kerja dan menunjukkan sedikit saja ambisi.

Sedangkan menurut Teori Y, empat pengandaian positif yang dipegang manajer adalah:

- 1) Manajer dapat memandang kerja sama dengan sewajarnya seperti istirahat atau bermain.
- 2) Orang-orang akan menjalankan pengarahan diri dan pengawasan diri jika mereka komit pada sasaran.
- 3) Rata-rata orang dapat belajar untuk menerima, bahkan mengusahakan, tanggung jawab.
- 4) Kemampuan untuk mengambil keputusan inovatif (pembaharuan) tersebar meluas dalam populasi dan tidak hanya milik dari mereka yang berada dalam posisi manajemen.

f. Teori ERG – ADELFER

Teori ini dikembangkan oleh Adelfer, dimana pada ia setuju dengan pendapat Maslow bahwa kebutuhan individu tersusun secara hirarki. Namun hirarki menurut Adelfer hanya ada tiga, yaitu: (Gibson, 2000:193 – 194)

- 1) *Eksistensi*, kebutuhan terpuaskan oleh faktor-faktor seperti makanan, udara, air, gaji dan kondisi pekerjaan.
- 2) *Keterkaitan*, kebutuhan terpuaskan dengan adanya hubungan sosial dan interpersonal yang berarti.
- 3) *Pertumbuhan*, kebutuhan yang terpuaskan oleh seorang individu menciptakan kontribusi yang kreatif atau produktif.

Tiga kebutuhan Adelfer berhubungan dengan hirarki Maslow, seperti kelompok eksistensi serupa dengan kelompok psikologis dan keselamatan Maslow. Keterkaitan serupa dengan kelompok rasa memiliki, sosial dan kasih sayang. Kebutuhan pertumbuhan serupa dengan kelompok penghargaan dan aktualisasi diri.

Sedangkan perbedaan kedua teori ini adalah pada bagaimana orang bergerak pada kelompok kebutuhan yang berbeda. Pada hirarki kebutuhan Maslow orang akan bergerak untuk memenuhi kebutuhan yang lebih tinggi apabila kebutuhan yang sebelumnya telah cukup terpenuhi.

Teori ERG – Adelfer menyatakan bahwa selain adanya peningkatan kebutuhan juga ada penurunan frustrasi. Jika seseorang terus frustrasi untuk mencoba memuaskan kebutuhan pertumbuhan, kebutuhan keterkaitan

muncul kembali sebagai kekuatan motivasi yang utama, yang menyebabkan individu mengarahkan kembali upaya untuk memenuhi kebutuhan tingkat rendah.

Faktor-faktor tertentu yang diasosiasikan dengan kepuasan kerja dan faktor-faktor tertentu yang disosiasikan dengan ketidakpuasan kerja. Faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja antara lain (Robbins, 2001 :171):

- a. Tanggung jawab (*responsibility*), besar kecilnya yang dirasakan dan diberikan pada tenaga kerja.
- b. Kemajuan (*advancement*), besar kecilnya kemungkinan tenaga kerja dapat maju dalam pekerjaannya.
- c. Pencapaian (*achievement*), besar kecilnya tenaga kerja mencapai prestasi kerja yang tinggi.
- d. Pengakuan (*recognition*), besar kecilnya pengakuan yang diberikan kepada tenaga kerja atas kinerjanya.
- e. Pekerjaan itu sendiri (*work it self*), besar kecilnya tantangan bagi tenaga kerja dari pekerjaannya.

Semua faktor diatas sering kali berhubungan dengan isi (*content*) dari sebuah pekerjaan, itu mengapa seringkali disebut juga *content factor*. Sedangkan kelompok-kelompok faktor yang berhubungan dengan ketidakpuasan dalam pekerjaan seringkali disebut dengan *context factor*. Faktor faktor ini adalah (Robbins, 2001 :171):

- a. Kebijakan perusahaan (*company policy*), derajat kesesuaian yang dirasakan tenaga kerja dari semua kebijakan dan peraturan yang berlaku diperusahaan.
- b. Penyeliaan (*supervision*), derajat kewajaran penyeliaan yang dirasakan oleh tenaga kerja.
- c. Gaji (*salary*), derajat kewajaran gaji/upah sebagai suatu imbalan atas hasil kerjanya (*performance*)
- d. Hubungan antar pribadi (*interpersonal relations*), derajat kesesuaian yang dirasakan dalam berinteraksi dengan tenaga kerja lainnya.
- e. Kondisi kerja (*working condition*), derajat kesesuaian kondisi kerja dengan proses pelaksanaan pekerjaannya.

*Content factor* dalam teori Herzberg sering disebut dengan motivator, yaitu faktor faktor yang dapat mendorong orang untuk dapat memenuhi kebutuhan tingkat atasnya dan merupakan penyebab orang menjadi puas atas pekerjaannya. Bila *content factor* ini tidak ada, maka akan dapat menyebabkan seseorang tidak lagi puas atas pekerjaannya atau orang tersebut dalam keadaan netral, merasa tidak "puas" tetapi juga tidak merasa "tidak puas".

Sedangkan *context factor*, yang berhubungan dengan lingkungan pekerjaan ini sering disebut dengan *hygiene factor*, dimana pekerjaan memberikan kesempatan untuk seseorang dalam pemenuhan kebutuhan tingkat bawah. Bila *context factor* yang tidak terpenuhi, tidak ada, ataupun tidak sesuai maka dapat membuat pekerja merasa tidak puas (*dissatisfied*).

Dalam ketidakterpenuhinya *context factor* akan membuat tenaga kerja banyak mengeluh dan merasa tidak puas, tetapi bila dipenuhi maka pekerja akan berada pada posisi tidak lagi tidak puas (bukan berarti puas) atau tepatnya dalam keadaan posisi netral.



Gambar: [Http://www.psikologizone.com](http://www.psikologizone.com)

Gambar 2.1. Faktor-Faktor Kepuasan Kerja

Sumber: Robbins (2001 :171)

Faktor faktor yang masuk kedalam kelompok *motivator* cenderung merupakan faktor yang menimbulkan motivasi kerja yang lebih bercorak proaktif, sedangkan faktor yang termasuk kedalam kelompok *hygiene* cenderung menghasilkan motivasi kerja yang lebih reaktif. Faktor hygiene bisa



memindahkan ketidakpuasan dan meningkatkan performance, namun sampai titik tertentu, memperbaiki faktor faktor tersebut tidak lagi berpengaruh banyak.

Untuk itu usaha-usaha yang dilakukan untuk lebih meningkatkan *performance* dan sikap lebih positif, sebaiknya menggunakan dan berpusat pada faktor faktor *motivator*. Pekerjaan seharusnya dirancang sedemikian rupa sehingga menghasilkan derajat penghargaan yang tinggi oleh kedua faktor tersebut. Faktor *hygiene* untuk menghindari ketidakpuasan kerja karyawan dan *motivator* sebagai faktor yang memastikan kepuasan kerja karyawan.

#### **2.1.4 Produktivitas Karyawan**

Setiap perusahaan selalu berusaha agar karyawan bisa berprestasi dalam bentuk memberikan produktivitas kerja yang maksimal. Produktivitas kerja karyawan bagi suatu perusahaan sangatlah penting sebagai alat pengukur keberhasilan dalam menjalankan usaha. Karena semakin tinggi produktivitas kerja karyawan dalam perusahaan, berarti laba perusahaan dan produktivitas akan meningkat.

Hasibuan (2005: 127) mengungkapkan bahwa secara lebih sederhana maksud dari produktivitas adalah perbandingan secara ilmu hitung antara jumlah yang dihasilkan dan jumlah setiap sumber yang dipergunakan selama produksi berlangsung. Sumber tersebut dapat berupa:

- 1) Tanah
- 2) Bahan baku dan bahan pembantu
- 3) Pabrik, mesin-mesin dan alat-alat
- 4) Tenaga kerja

Konsep produktivitas pada dasarnya dapat dilihat dari dua dimensi, yaitu dimensi individu dan dimensi organisasi. Pengkajian masalah produktivitas dari dimensi individu tidak lain melihat produktivitas terutama dalam hubungannya dengan karakteristik- karakteristik kepribadian individu. Dalam konteks ini esensi produktivitas adalah sikap mental yang selalu mempunyai pandangan bahwa mutu kehidupan hari ini harus lebih baik dari hari kemarin, dan hari esok harus lebih baik dari hari ini (Kusnendi, 2003:84).

Sinungan (2005: 64) juga mengisyaratkan dua kelompok syarat bagi produktivitas perorangan yang tinggi:

- 1) Kelompok pertama
  - a) Tingkat pendidikan dan keahlian
  - b) Jenis teknologi dan hasil produksi
  - c) Kondisi kerja
  - d) Kesehatan, kemampuan fisik dan mental
- 2) Kelompok kedua
  - a) Sikap mental (terhadap tugas), teman sejawat dan pengawas
  - b) Keaneka ragam tugas
  - c) Sistem insentif (sistem upah dan bonus)
  - d) Kepuasan kerja

Sementara itu ditinjau dari dimensi keorganisasian, konsep produktivitas secara keseluruhan merupakan dimensi lain dari pada upaya mencapai kualitas dan kuantitas suatu proses kegiatan berkenaan dengan bahasan ilmu ekonomi. Oleh karena itu, selalu berorientasi kepada bagaimana berpikir dan bertindak untuk mendayagunakan sumber masukan agar mendapat keluaran yang optimum. Dengan demikian konsep produktivitas dalam pandangan ini selalu ditempatkan pada kerangka hubungan teknis antara masukan (*input*) dan keluaran (*output*) (Kusnendi, 2003: 84).

Berdasarkan berbagai pendapat di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa produktivitas kerja adalah kemampuan menghasilkan barang dan jasa dari berbagai sumberdaya atau faktor produksi yang digunakan untuk meningkatkan kualitas dan kuantitas pekerjaan yang dihasilkan dalam suatu perusahaan.

Upaya meningkatkan produktivitas kerja karyawan di suatu perusahaan perlu memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja karyawan tersebut. Banyak faktor yang dapat mempengaruhi produktivitas kerja karyawan baik yang berhubungan dengan tenaga kerja itu sendiri maupun faktor-faktor yang berhubungan dengan lingkungan perusahaan dan kebijakan pemerintah secara keseluruhan.

Menurut Anoraga (2005: 56-60). Ada 10 faktor yang sangat diinginkan oleh para karyawan untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan, yaitu: (1) pekerjaan yang menarik, (2) upah yang baik, (3) keamanan dan perlindungan dalam pekerjaan, (4) etos kerja dan (5) lingkungan atau sarana kerja yang baik, (6) promosi dan perkembangan diri mereka sejalan dengan perkembangan perusahaan, (7) merasa terlibat dalam kegiatan-kegiatan organisasi, (8) pengertian dan simpati atas persoalan-persoalan pribadi, (9) kesetiaan pimpinan pada diri sipekerja, (10) Disiplin kerja yang keras.

Menurut Simanjutak (1985: 30) faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja karyawan perusahaan dapat digolongkan pada dua kelompok, yaitu:

- 1) Yang menyangkut kualitas dan kemampuan fisik karyawan yang meliputi: tingkat pendidikan, latihan, motivasi kerja, etos kerja, mental dan kemampuan fisik karyawan
- 2) Sarana pendukung, meliputi:
  - a) Lingkungan kerja, meliputi: produksi, sarana dan peralatan produksi, tingkat keselamatan, dan kesejahteraan kerja.
  - b) Kesejahteraan karyawan, meliputi: Manajemen dan hubungan industri.

Sedangkan menurut Muchdarsyah (dalam Cahyono dan Indira, 2007: 227) menyebutkan bahwa yang dapat mempengaruhi produktivitas kerja adalah sebagai berikut:

- 1) Tenaga kerja

Kenaikan sumbangan tenaga kerja pada produktivitas adalah karena adanya tenaga kerja yang lebih sehat, lebih terdidik dan lebih giat. Produktivitas dapat meningkat karena hari kerja yang lebih pendek. Imbalan dari pengawas dapat mendorong karyawan lebih giat dalam mencapai prestasi. Dengan demikian jelas bahwa tenaga kerja berperan penting dalam produktivitas .

- 2) Seni serta ilmu manajemen

Manajemen adalah faktor produksi dan sumberdaya ekonomi, sedangkan seni adalah pengetahuan manajemen yang memberikan kemungkinan peningkatan

produktivitas . Manajemen termasuk perbaikan melalui penerapan teknologi dan pemanfaatan pengetahuan yang memerlukan pendidikan dan penelitian.

### 3) Modal

Modal merupakan landasan gerak suatu usaha perusahaan, karena dengan modal perusahaan dapat menyediakan peralatan bagi manusia yaitu untuk membantu melakukan pekerjaan dalam meningkatkan produktivitas kerja. Fasilitas yang memadai akan membuat semangat kerja bertambah secara tidak langsung produktivitas kerja dapat meningkat.

Berdasarkan berbagai pendapat di atas dapat disimpulkan kondisi utama karyawan yang semakin penting dan menentukan tingkat produktivitas karyawan yaitu pendidikan dan pelatihan, motivasi, disiplin, ketrampilan, tingkat penghasilan, lingkungan dan iklim kerja, penguasaan peralatan. Dengan harapan agar karyawan semakin gairah dan mempunyai semangat dalam bekerja dan akhirnya dapat mempertinggi mutu pekerjaan, meningkatkan produksi dan produktivitas kerja.

Menurut Sinungan (2005: 126) manfaat dari pengukuran produktivitas kerja adalah sebagai berikut:

- 1) Umpan balik pelaksanaan kerja untuk memperbaiki produktivitas kerja karyawan.
- 2) Evaluasi produktivitas kerja digunakan untuk penyelesaian misalnya: pemberian bonus dan bentuk kompensasi lainnya.
- 3) Untuk keputusan-keputusan penetapan, misalnya: promosi, transfer dan demosi.
- 4) Untuk kebutuhan latihan dan pengembangan.
- 5) Untuk perencanaan dan pengembangan karier.
- 6) Untuk mengetahui penyimpangan-penyimpangan proses staffing.
- 7) Untuk mengetahui ketidak akuratan informal.
- 8) Untuk memberikan kesempatan kerja yang adil.

Sedarmayanti (2001:58) menyatakan bahwa produktivitas memiliki dua dimensi, yakni efektivitas dan efisiensi. Dimensi pertama berkaitan dengan pencapaian untuk kerja yang maksimal, dalam arti pencapaian target yang

berkaitan dengan kualitas, kuantitas dan waktu. Sedangkan dimensi kedua berkaitan dengan upaya membandingkan masukan dengan realisasi penggunaannya atau bagaimana pekerjaan tersebut dilaksanakan.

Selain itu, Fromm seperti yang dikutip oleh Sedarmayanti (2001:81) mengemukakan "*produktiveness is man's ability to use his powers and to realize the potentialities in him*". Diartikan bahwa produktivitas merupakan kemampuan seseorang untuk menggunakan kekuatannya dan mewujudkan segenap potensi yang ada padanya.

Produktivitas kerja pada dasarnya akan berkaitan erat pengertiannya dengan system produksi, yaitu sistem dimana faktor faktor semacam tenaga kerja dan modal berupa mesin, peralatan kerja, bahan baku, bangunan pabrik dikelola dalam suatu cara yang terorganisir untuk mewujudkan barang atau jasa secara berguna dan bermanfaat. Bertitik tolak dari hal tersebut, kita akan selalu berusaha memanfaatkan semua sumber daya tersebut untuk mewujudkan sesuatu secara maksimal dengan memadukan sumber dan hasil dalam bentuk yang optimal. Tenaga kerja manusia disamping modal dan sumber produksi lainnya adalah sumber daya peranan utama dalam proses peningkatan produktivitas kerja, karena alat produksi dan teknologi pada hakikatnya merupakan hasil pengorbanan. Pada umumnya produktivitas kerja yang semakin tinggi merupakan pendayagunaan sumber daya secara efisien. Produktivitas kerja bukan semata mata ditujukan untuk mendapatkan hasil kerja sebanyak banyaknya, melainkan kualitas untuk kerja juga penting untuk diperhatikan. (Sedarmayanti.2001:65).

Produktivitas kerja merupakan suatu konsep yang menunjukkan adanya kaitan output dengan input yang dibutuhkan seorang tenaga kerja untuk menghasilkan produk. Pengukuran produktivitas dilakukan dengan melihat jumlah output yang dihasilkan oleh setiap karyawan selama sebulan. Seorang karyawan dapat dikatakan produktif apabila ia mampu menghasilkan jumlah produk yang lebih banyak dibandingkan dengan karyawan lain dalam waktu yang sama.

Produktivitas kerja merupakan suatu sikap mental yang selalu mempunyai pandangan bahwa mutu kehidupan hari harus lebih baik dari kemarin dan hari

esok lebih baik dari hari ini. Faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas adalah:

a. Manusia

Faktor manusia mencakup beberapa aspek antara lain kuantitas, tingkat keahlian, latar belakang kebudayaan dan pendidikan, kemampuan, sikap, minat, struktur pekerjaan, umur, jenis kelamin.

b. Modal

Faktor modal meliputi aspek modal tetap, teknologi, bahan baku.

c. Faktor metode (proses)

Faktor metode meliputi tata ruang tugas, penanganan bahan baku penolong dan mesin, perencanaan dan pengawasan produksi, pemeliharaan melalui pencegahan, teknologi yang memakai cara alternatif.

d. Faktor produksi

Meliputi kuantitas, kualitas, ruangan produksi, struktur campuran, spesialisasi produksi.

e. Faktor lingkungan organisasi

Meliputi organisasi dan perencanaan, kebijaksanaan personalia, sistem manajemen, gaya kepemimpinan, kondisi kerja, ukuran perusahaan, iklim kerja, sistem intensif.

f. Faktor lingkungan negara

Meliputi struktur sosial politik, struktur industri, pengesahan, tujuan pengembangan jangka panjang dan lain-lain.

g. Faktor lingkungan internasional

Meliputi kondisi perdagangan dunia, masalah-masalah perdagangan internasional, kebijakan migrasi tenaga kerja.

h. Umpan balik

Umpan balik menunjukkan bagaimana masyarakat menilai kuantitas dan kualitas produksi berapa banyak uang yang harus dibayarkan untuk masukan-masukan utamanya (tenaga kerja dan modal) dimana masyarakat menawarkan pada perusahaan.

Peningkatan produktivitas tenaga kerja perlu diupayakan, karena mempunyai manfaat, baik secara makro maupun secara mikro. Secara makro peningkatan produktivitas bermanfaat dalam pendapatan masyarakat yang lebih tinggi, tersedianya barang kebutuhan masyarakat yang lebih banyak dengan harga lebih rendah, perbaikan kondisi kerja termasuk jam kerja dan lain-lain. Secara mikro bermanfaat bagi karyawan yaitu dapat meningkatkan gaji atau upah, memperbaiki kondisi kerja, meningkatkan semangat kerja, menimbulkan rasa aman di tempat kerja dan lain-lain. Oleh karenanya meningkatkan produktivitas karyawan merupakan suatu keinginan perusahaan. Melalui para manajernya, perusahaan berusaha untuk memaksimalkan potensi karyawan.

## 2.2 Tinjauan Penelitian Terdahulu

Penelitian tentang budaya organisasi, motivasi kepuasan kerja dan produktivitas telah banyak dilakukan. Bond dan Bunce (2007) melakukan penelitian tentang kepuasan, *job control* dan kinerja karyawan. Penelitian dilakukan pada perusahaan besar di Amerika Serikat. Populasi penelitian adalah 800 orang *customer service* di AS. Sampel penelitian terpilih sebanyak 412 orang. Variabel penelitian yang digunakan antara lain, kepuasan, *job control* dan kinerja karyawan. Metode analisis yang digunakan antara lain *Anova*, *Chi Square* dan analisis jalur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan, *job control*, kepuasan berpengaruh terhadap kinerja.

Jones *et.al* (2008) melakukan penelitian tentang pengaruh kepuasan kerja dan produktivitas karyawan. Tujuan penelitian adalah untuk menganalisis hubungan antara kepuasan kerja dan produktivitas perusahaan. Populasi penelitian adalah karyawan industri manufaktur sebanyak 1120 orang dan sampel terpilih sebanyak 235 orang. Variabel penelitian yang digunakan antara lain pelatihan kerja, kepuasan kerja dan produktivitas perusahaan. Metode analisis data menggunakan regresi linear berganda. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa ada hubungan positif antara kepuasan kerja karyawan dengan produktivitas perusahaan.

Tokasi, *et.al* (2014:198) melakukan penelitian tentang “*The Relationship Between Organizational Culture, Entrepreneurship Culture, and Job Motivation With Productivity Of Teachers Working in Ramsar Schools in Academic Year 2012-2013*” Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mempertimbangkan hubungan antara budaya organisasi, budaya kewirausahaan, dan motivasi kerja dengan produktivitas guru di Ramsar. Populasi terdiri dari semua guru dari Ramsar pada tahun ajaran 2012-13 (520 orang). Responden 150 orang (73 laki-laki, 77 perempuan) dipilih berdasarkan *stratified random sampling*. Metode analisis data menggunakan metode *deskriptif* dan *inferensial* (Pearson koefisien korelasi dan analisis regresi). Hasil pengujian hipotesis pertama dan kedua menunjukkan tidak ada hubungan antara budaya organisasi dan kewirausahaan dengan produktivitas guru. Hasil *hypothesis`* ketiga menunjukkan hubungan signifikan antara motivasi kerja dan produktivitas guru. Berdasarkan hasil regresi menunjukkan variabel *prediktif* (motivasi kerja) yang mampu memprediksi 29 persen dari perubahan produktivitas guru. Kemudian menggunakan variabel prediksi budaya kewirausahaan model, jumlah ini meningkat menjadi 31 persen.

Sokro (2012:106) meneliti tentang “*Analysis of The Relationship that Exists Between Organisational Culture, Motivation and Performance*. Penelitian ini bertujuan untuk menyelidiki hubungan yang ada antara budaya organisasi, motivasi karyawan dan kinerja. Domain budaya organisasi (nilai-nilai organisasi, keyakinan individu, lingkungan kerja, dan hubungan karyawan) dan motivasi kerja dan kinerja diselidiki. Populasi sebanyak 200 orang dan sampel terpilih sebanyak 115 orang. Analisis data menggunakan Pearsons dan metode Korelasi Spearman, korelasi positif telah ditemukan antara dua variabel. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki dampak langsung terhadap motivasi kerja karyawan dan secara tidak langsung pada kinerja organisasi juga. Semakin baik budaya organisasi, semakin tinggi tingkat motivasi karyawan. Jika organisasi mengembangkan budaya yang kuat akan meningkatkan motivasi dan kinerja secara signifikan.

Shahzad *et.al* (2013), meneliti tentang “*Impact of Organizational Culture on Employees Job Performance: An Empirical Study of Software Houses in*



*Pakistan*” adalah untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi secara langsung atau tidak langsung terhadap prestasi kerja karyawan. Penelitian tentang budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dilakukan pada karyawan *software* yang bekerja di Pakistan. Populasi penelitian sebanyak 276 orang dan sampel terpilih 145 orang. Analisis data menggunakan deskripsi, korelasi dan regresi. Hasil keseluruhan mendukung bahwa budaya organisasi berpengaruh positif yang signifikan terhadap prestasi kerja karyawan di Pakistan.

Joseph dan Dai (2009) meneliti tentang “*The Influence of Organizational Culture on Organizational Learning, Worker Involvement and Worker Productivity*”. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menyelidiki kemungkinan korespondensi antara budaya organisasi, pembelajaran organisasi, dan keterlibatan pekerja dan produktivitas pekerja. Populasi penelitian adalah karyawan dari 40 perusahaan sebanyak 1.560 orang. Sampel terpilih sebanyak 250 orang. Metode analisis data menggunakan analisis deskriptif dan korelasi. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat korelasi yang signifikan antara budaya organisasi, pembelajaran organisasi, dan keterlibatan pekerja terhadap produktivitas pekerja

Muogbo (2013:70) meneliti tentang “*The Impact of Employee Motivation On Organisational Performance (A Study Of Some Selected Firms In Anambra State Nigeria)*” meneliti pengaruh motivasi karyawan terhadap kinerja organisasi karyawan perusahaan manufaktur di Negara Anambra. Sampel terpilih 103 responden yang dipilih dari 17 perusahaan manufaktur di tiga zona senator dari Negara Anambra. Populasi penelitian adalah 120 pekerja perusahaan manufaktur yang dipilih di Negara Anambra. Penelitian ini menggunakan statistik deskriptif (frekuensi, mean, dan persentase) dan korelasi. Koefisien Korelasi Rank Spearman digunakan untuk menguji tiga hipotesis penelitian. Hasil yang diperoleh dari analisis menunjukkan bahwa terdapat hubungan antara motivasi karyawan dan kinerja organisasi.

Zameer *et.al* (2014:293) meneliti tentang “*The Impact of the Motivation on the Employee’s Performance in Beverage Industry of Pakistan*” Motivasi berperan penting dalam semua organisasi publik dan swasta. Tujuan penelitian ini adalah untuk menyelidiki pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan industri

minuman di Pakistan. Data untuk penelitian ini telah dikumpulkan dari lima kota besar Pakistan menggunakan kuesioner terstruktur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan di industri minuman dari Pakistan

Syed *et.al* (2012) meneliti tentang “*Motivation as a Tool for Effective Staff Productivity in the Public Sector: A Case Study of Raw Materials Research and Development Council of Nigeria*” Studi ini meneliti pandangan staf junior dan senior Bahan Baku Penelitian dan Pengembangan Dewan (*Raw Materials Research and Development Council/RMRDC*), Nigeria mengenai motivasi yang diterapkan untuk meningkatkan produktivitas. Hasil penelitian menunjukkan bahwa 26 orang (39,3%) dari responden puas dengan pekerjaan mereka, sementara mayoritas responden 40 orang (50,6%) tidak puas dengan pekerjaan mereka. Pendapat responden mengenai modus promosi dalam organisasi mengungkapkan bahwa 44 orang (66,6%) puas sedangkan 20 orang (30,3%) tidak puas dengan seluruh proses. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Manajemen *Raw Materials Research and Development Council* (RMRDC) tidak memotivasi staf untuk mencapai produktivitas, efisiensi dan efektivitas.

Berdasarkan penelitian terdahulu dapat diringkas seperti Tabel 2.1 berikut.

Tabel 2.1 Ringkasan Penelitian Terdahulu

| Peneliti (Tahun)          | Variabel  | Populasi dan Sampel                                    | Hasil Penelitian  |
|---------------------------|---|--|---|
| Bond dan Bunce (2007)     | Kepuasan, <i>job control</i> dan kinerja karyawan | 800 orang <i>customer service</i> di AS                | Kepuasan, <i>job control</i> , kepuasan berpengaruh terhadap kinerja                |
| Jones <i>et.al</i> (2008) | Kepuasan kerja dan produktivitas perusahaan       | Populasi 1120 orang sebanyak sampel sebanyak 235 orang | Ada hubungan positif antara kepuasan kerja karyawan dengan produktivitas perusahaan |

|                          |              |  |   |   |
|--------------------------|--------------|--|---|---|
| Tokasi,<br>(2014)        | <i>et.al</i> | Budaya organisasi, budaya kewirausahaan, dan motivasi kerja dengan produktivitas               | Populasi sebanyak 520 orang dan sampel sebanyak 150 orang               | Tidak ada hubungan antara budaya organisasi dan kewirausahaan dengan produktivitas guru<br>Ada hubungan signifikan antara motivasi kerja dan produktivitas guru |
| Sokro (2012)             |              | budaya organisasi, motivasi karyawan dan kinerja   | Populasi sebanyak 200 orang dan sampel terpilih sebanyak 115 orang      | Budaya organisasi memiliki dampak langsung terhadap motivasi kerja karyawan dan secara tidak langsung pada kinerja organisasi                                   |
| Peneliti (Tahun)         |              | Variabel   | Populasi dan Sampel   | Hasil Penelitian  |
| Shahzad<br>(2013)        | <i>et.al</i> | Budaya organisasi prestasi kerja   | Populasi penelitian sebanyak 276 orang dan sampel terpilih 145 orang.   | Budaya organisasi berpengaruh positif yang signifikan terhadap prestasi kerja karyawan di Pakistan  |
| Joseph dan Dai<br>(2009) |              | Budaya organisasi, pembelajaran organisasi, dan keterlibatan pekerja dan produktivitas pekerja | Populasi penelitian 1.560 orang dan sampel terpilih sebanyak 250 orang  | Korelasi yang signifikan antara budaya organisasi, pembelajaran organisasi, dan keterlibatan pekerja terhadap produktivitas pekerja                             |
| Muogbo (2013)            |              | Motivasi karyawan dan kinerja  | Populasi penelitian adalah 120 pekerja<br>Sampel terpilih 103 responden | Ada hubungan antara motivasi karyawan dan kinerja organisasi  |

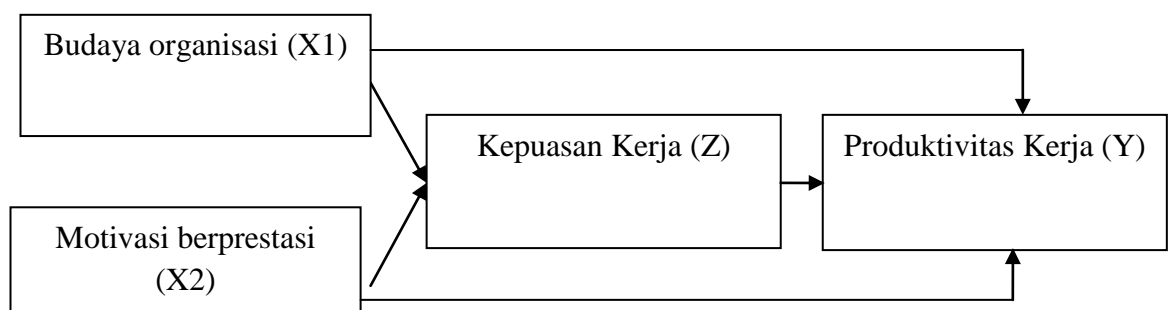
Sumber: berbagai penelitian

Berdasarkan penelitian sebelumnya maka persamaan penelitian ini adalah sama-sama meneliti tentang motivasi, budaya kerja, kepuasan kerja dan produktivitas sedangkan perbedaannya terletak pada objek, indikator dan alat analisis yang digunakan dalam penelitian.

### BAB 3. KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS PENELITIAN

#### 3.1 Kerangka Konseptual Penelitian

Kerangka konseptual digunakan sebagai penuntun dan untuk mencerminkan alur pemikiran dalam penelitian. Kerangka konseptual berikut ini menggambarkan adanya pengaruh budaya organisasi, motivasi, dan kepuasan kerja terhadap produktivitas karyawan. Dan juga menggambarkan adanya pengaruh budaya organisasi dan motivasi terhadap kepuasan kerja. Produktivitas karyawan yang optimal merupakan aspek penting yang harus dicapai perusahaan untuk dapat mencapai tujuan dari perusahaan. Salah satu cara untuk mencapai produktivitas karyawan yang optimal adalah dengan memperhatikan keselamatan dan motivasi karyawan. Hal ini dikarenakan perusahaan yang mampu menjaga keselamatan dan kesehatan karyawan dengan baik, maka perusahaan akan mampu untuk mempertahankan karyawannya. Selain itu perhatian perusahaan terhadap keselamatan dan motivasi karyawan juga dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan yang pada akhirnya juga meningkatkan produktivitas karyawan. Untuk mengetahui kerangka konseptual dalam penelitian ini maka dapat diperlihatkan Gambar 3. 1.



Gambar 3.1. Kerangka Konseptual

### 3.2 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan tinjauan pustaka dan hasil penelitian terdahulu, maka hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut :

- a. Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.
- b. Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.
- c. Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan.
- d. Motivasi berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan.
- e. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan.

## **BAB 4. METODE PENELITIAN**

### **4.1 Rancangan Penelitian**

Berdasarkan latar belakang masalah dan rumusan masalah yang ada, karakteristik masalah yang diteliti dalam penelitian ini dapat diklasifikasikan sebagai *explanatory research* atau *confirmatory research*, yaitu penelitian yang menjelaskan tentang pengaruh kausal dan menguji keterkaitan antara beberapa variabel melalui beberapa hipotesis atau penelitian penjelasan (Kuncoro, 2004:52). Penelitian ini menggunakan alat analisis jalur sehingga dapat diketahui besarnya pengaruh budaya organisasi dan motivasi terhadap kepuasan kerja dan produktivitas karyawan PT. Astra Internasional AUTO 2000 Jember.

### **4.2 Lokasi Penelitian**

Penelitian ini dilakukan pada PT. Astra Internasional Tbk-Auto 2000 cabang Jember

### **4.3 Sumber dan Jenis Data**

Data adalah sesuatu yang belum mempunyai arti bagi penerimanya dan masih memerlukan adanya suatu pengolahan. Data bisa berwujud suatu keadaan, gambar, suara, huruf, angka, matematika, bahasa ataupun simbol-simbol lainnya

yang bisa kita gunakan sebagai bahan untuk melihat lingkungan, obyek, kejadian ataupun suatu konsep, menurut Sugiyono (2006:23), jenis data dibagi dua yaitu:

- a. Data Primer adalah data yang diperoleh dari lapangan dengan menggunakan metode tertentu yaitu dengan mengadakan wawancara dan observasi. Sumber data primer yaitu responden.
- b. Data Sekunder adalah data yang diperoleh dari pihak lain dan bukan diusahakan sendiri. Sumber data sekunder adalah bukti-bukti tulisan (dokumentasi), jurnal-jurnal, laporan dari peneliti dan instansi yang terkait dengan penelitian serta buku panduan.

#### **4.4 Metode Pengumpulan Data** 44

Dalam penelitian ini akan digunakan beberapa metode dalam mengumpulkan data penelitian, yaitu :

- a. Observasi, adalah metode pengumpulan data dengan cara pengamatan langsung serta mengadakan pencatatan atas segala sesuatu yang berhubungan dengan penelitian (Supranto, 2000:51)
- b. Studi Pustaka, adalah suatu metode pengumpulan data dengan mempelajari buku-buku yang berhubungan dengan penelitian (Supranto, 2000:54)
- c. Wawancara/Interview adalah metode pengumpulan data dengan cara wawancara langsung dengan pihak yang ada hubungannya dengan objek yang akan diteliti (Supranto, 2000:51)
- d. Kuisisioner, adalah metode pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberikan seperangkat pertanyaan yang telah disusun oleh peneliti kepada responden

#### **4.5 Populasi dan Sampel**

- a. Populasi

Populasi adalah gabungan dari seluruh elemen yang berbentuk peristiwa, hal, atau orang yang memiliki karakteristik serupa yang menjadi pusat perhatian peneliti, karenanya dipandang sebagai semesta penelitian (Ferdinand, 2006:223).

Populasi dalam penelitian ini adalah *team marketing* PT. Astra Internasional Tbk-Auto 2000 Jember sebanyak 37 Karyawan periode 2010 - 2014.

b. Sampel

Sampel adalah bagian yang dapat mewakili populasi yang memiliki karakter sama dan dianggap bisa mewakili populasi (Sugiyono, 2006:215). Sampel dalam penelitian ini *team marketing* PT. Astra Internasional Tbk-Auto 2000 Jember, dengan jumlah populasi cukup besar, maka penelitian ini dilakukan dalam kurun waktu  $\pm 2$  bulan dengan melakukan pengamatan dan komunikasi (wawancara) dengan karyawan, maka peneliti mendapatkan sampel sebanyak 37 karyawan. Akan tetapi besaran atau ukuran sampel sangat tergantung dari besaran tingkat ketelitian atau kesalahan yang diinginkan peneliti. Namun, dalam hal tingkat kesalahan, pada penelitian sosial maksimal tingkat kesalahannya adalah 5% (0,05). Makin besar tingkat kesalahan maka makin kecil jumlah sampel. Namun yang perlu diperhatikan adalah semakin besar jumlah sampel (semakin mendekati populasi) maka semakin kecil peluang kesalahan generalisasi dan sebaliknya, semakin kecil jumlah sampel (menjauhi jumlah populasi) maka semakin besar peluang kesalahan generalisasi. Selain itu juga didasarkan pada teori yang dikemukakan oleh Singgih (2007:322) bahwa untuk memperoleh hasil analisis jalur yang maksimal dengan menggunakan SPSS, sebaiknya digunakan sampel di atas 30.

Teknik pengambilan sampel yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah *sampling* jenuh. *Sampling* jenuh adalah cara pengambilan sampel dengan mengambil semua anggota populasi menjadi sampel (Hidayat, 2007:60). Cara ini dilakukan apabila populasinya kecil dan istilah lain *sampling* jenuh adalah sensus (Sugiyono, 2006:217). Sampel sebanyak 37 karyawan *marketing*.

#### 4.6 Identifikasi Variabel Penelitian

Variabel penelitian ini antara lain:

- a. Variabel independen yaitu:
  - 1) Budaya organisasi (X1)



- 2) Motivasi (X2)
- b. Variabel *intervening* yaitu kepuasan kerja (Z)
- c. Variabel dependen yaitu produktivitas kerja (Y)

#### 4.7 Definisi Operasional Variabel dan Alat Ukur

Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

a. Budaya organisasi

Budaya organisasi adalah nilai inti sebagai esensi falsafah perusahaan untuk mencapai sukses yang didukung semua warga organisasi dan memberikan pemahaman bersama tentang arah bersama dan menjadi pedoman perilaku mereka dari hari ke hari (Deal dan Kennedy, dalam Tika, 2008: 6). "FIRST" mengandung arti dijelaskan dengan beberapa indikator antara lain:

- 1) *Focus on Customer* dimana karyawan senantiasa fokus dalam melayani kebutuhan pelanggan, baik eksternal maupun internal
- 2) *Integrity* dimana karyawan menjunjung tinggi kejujuran dan kebenaran dalam semua aktivitas pekerjaannya;
- 3) *Respect for Other* yaitu menghargai dan menghormati pelanggan maupun rekan kerja;
- 4) *Strive For Excellence* dimana karyawan selalu berusaha memberikan yang terbaik
- 5) *Team Work* menunjukkan mampu membina kerjasama (Auto, 2012).

b. Motivasi

Motivasi berasal dari dalam diri atau motivasi intrinsik, dan motivasi yang berasal dari luar atau motivasi ekstrinsik. Variabel motivasi diukur dengan menggunakan indikator menurut (Robbins, 2008) sebagai berikut :

1) Prestasi

Prestasi adalah pemberian kesempatan meningkatkan karier yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan yang berpotensi.

2) Tanggung jawab

Tanggung jawab adalah tugas karyawan agar memahami dengan benar peran dan wewenang yang diberikan oleh perusahaan.

3) Penghargaan

Penghargaan adalah pemberian penghargaan kepada karyawan atas hasil kerja pengembangan diri karyawan dalam melaksanakan pekerjaan.

4) Pengembangan diri

Pengembangan diri adalah kesempatan kepada karyawan untuk maju dan berkembang dalam hal tanggung jawab pekerjaan.

5) Supervisi

Supervisi adalah pengawasan dari atasan kepada karyawan.

6) Status

Status adalah keberadaan sosial karyawan dalam pekerjaan mendapat pengakuan dari organisasi.

c. Kepuasan Kerja (Z)

Kepuasan kerja adalah keadaan emosi yang menyenangkan dan terpenuhinya perasaan terhadap harapan-harapan positif karyawan AUTO 2000 Jember terhadap berbagai aspek yang berbeda dalam konteks kerja dan pekerjaan yang diukur menggunakan kuesioner dengan indikator yang didasarkan pada teori Robbins (2003) yaitu:

- 1) kerja yang secara mental menantang yaitu jenis pekerjaan yang secara mental menantang memiliki karakteristik pekerjaan yang memberi mereka kesempatan untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan mereka dan menawarkan berbagai tugas, kebebasan dan umpan balik mengenai seberapa baik hasil kerjanya.
- 2) Ganjaran yang pantas : Para karyawan mengharapkan sistem upah dan kebijakan promosi yang mereka persepsikan pemberian ganjaran yang adil, berkaitan erat dengan gaji dan promosi yang disesuaikan dengan prestasi dan beban kerja.
- 3) Kondisi kerja yang mendukung: Lingkungan kerja fisik yang baik untuk kenyamanan pribadi serta dilengkapi dengan alat-alat yang relatif modern dan perlengkapan yang memadai akan memudahkan karyawan mengerjakan tugas dengan baik.

- 4) Rekan sekerja yang mendukung yaitu rekan sekerja yang ramah dan mendukung serta perilakunya yang ramah, dapat memahami, memberikan pujian untuk kinerja yang baik, mendengarkan pendapat karyawan dan menunjukkan minat, akan meningkatkan kepuasan kerja.
- 5) Kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan dimana memiliki karakteristik yang meliputi bakat, minat, sikap dan kebutuhan yang dibawa seseorang ke dalam situasi kerja. Adanya kecocokan yang tinggi antara kepribadian seorang karyawan dengan pekerjaan akan menghasilkan kepuasan kerja seseorang.

d. Produktivitas Kerja (Y)

Produktivitas adalah kemampuan dari karyawan untuk memperoleh manfaat yang sebesar besarnya dari sarana dan prasarana yang tersedia dengan menghasilkan output yang optimal.

Indikator yang digunakan adalah :

- 1) Karyawan mampu menjual produk dengan tepat waktu
- 2) Hasil penjualan yang dicapai sudah sesuai dengan target yang ditetapkan perusahaan
- 3) Biaya yang dikeluarkan sesuai dengan yang dianggarkan perusahaan
- 4) Setiap karyawan melakukan pekerjaan sesuai dengan pekerjaannya yang telah ditetapkan oleh perusahaan
- 5) Setiap karyawan menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu

#### 4.8 Skala Pengukuran

Skala pengukuran merupakan kesempatan yang digunakan sebagai acuan untuk menentukan panjang pendeknya interval yang ada pada alat ukur. Alat ukur tersebut yang digunakan dalam pengukuran akan menghasilkan data kuantitatif skala yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala Likert. Skala Likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi orang atau sekelompok

orang tentang fenomena sosial (Sugiyono, 2006:88) ini telah ditetapkan secara spesifik oleh peneliti, yang selanjutnya disebut sebagai variabel penelitian. Untuk setiap item pertanyaan menggunakan kriteria :

- a. Sangat setuju mempunyai skor .....5
- b. Setuju mempunyai skor .....4
- c. Cukup Setuju mempunyai skor .....3
- d. Tidak setuju mempunyai skor .....2
- e. Sangat tidak setuju mempunyai skor .....1

## **4.9 Metode Analisis Data**

### **4.9.1 Uji Validitas**

Validitas adalah ketepatan atau kecermatan suatu instrument dalam mengukur apa yang ingin di ukur (Priyatno, 2008:16). Uji validitas sebuah data bertujuan untuk mengetahui sejauh mana validitas data yang diperoleh dari penyebaran kuesioner. Uji validitas adalah esens kebenaran penelitian. Sebuah *instrument* dikatakan valid apabila mampu, mengukur apa yang hendak diukur serta dapat mengungkapkan data dan variabel yang akan diteliti secara tepat. Kriteria validitas yang dilakukan dengan analisis faktor (*Confirmatory Factor Analysis*) adalah valid jika nilai KMO > 0,5 dan *Barlett's Test* dengan signifikansi < 0,05 (Ghozali, 2002:47).

### **4.9.2 Uji Reliabilitas**

Uji reliabilitas menunjuk pada suatu pengertian bahwa suatu instrument cukup dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpul data karena instrument tersebut sudah baik. Sebuah instrument harus reliabel, dalam arti bahwa instrument tersebut cukup baik sehingga mampu mengungkap data yang bisa dipercaya (Arikunto, 2006:169).

Uji reliabilitas dengan menggunakan metode *Alpha Cronbach's*, suatu instrument dikatakan reliabel apabila nilai alpha lebih besar dari 0,06 (Ghozali, 2005:42), dengan rumus:

$$\alpha = \frac{(K)\text{Cov}/\text{Var}}{1 + (K - 1)\text{Cov}/\text{Var}}$$

Dimana :

- $\alpha$  = alpha
- K = jumlah butir dalam skala
- Cov = rerata kovarians di antara butir
- Var = rerata varians dari butir

Setelah menilai alpha, selanjutnya membandingkan nilai tersebut dengan angka kritis reliabilitas. Instrumen yang dipakai dalam variabel diketahui handal (*reliabel*) apabila memiliki *Cronbach Alpha* >0,60 (Ghozali, 2002:42).

#### 4.10 Uji Normalitas Data

Tujuan dari uji Normalitas Data adalah untuk mengetahui apakah dalam regresi, variabel endogen, variabel eksogen atau kedua-duanya mempunyai distribusi data normal atau mendekati normal (Santoso, 2004: 212). Uji Normalitas dilakukan dengan menggunakan *kolmogorov-smirnov test* dengan menetapkan derajat keyakinan ( $\alpha$ ) sebesar 5%. Uji ini dilakukan pada setiap variabel dengan ketentuan bahwa jika secara individu masing-masing variabel memenuhi asumsi normalitas, maka secara simultan variabel – variabel tersebut juga bias dinyatakan memenuhi asumsi normalitas. Kriteria pengujian ini melihat barisan *kolmogorov-smirnov test* adalah sebagai berikut :

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

#### 4.11 Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Analisis jalur merupakan bagian dari analisis regresi yang digunakan untuk menganalisis hubungan antar variabel, dimana variabel – variabel bebas mempengaruhi variabel terikat baik secara langsung maupun tidak langsung melalui satu atau dua perantara (Sarwono, 2006:147). Manfaat Analisis jalur

adalah perluasan dari analisis regresi linier berganda yang diperlukan pada jalur hubungan (*network*) variabel – variabel yang melibatkan lebih dari satu pertanyaan.

Diagram jalur memberikan secara eksplisit hubungan kausal antar variabel model bergerak dari kiri ke kanan dengan implikasi prioritas hubungan kausal variabel yang dekat ke sebelah kiri. Hubungan langsung terjadi jika satu variabel mempengaruhi variabel yang lainnya tanpa ada variabel ketiga yang memediasi (*intervening*) hubungan kedua variabel. Hubungan tidak langsung adalah jika ada variabel ketiga yang memediasi hubungan kedua variabel, kemudian pada setiap variabel dependen akan ada anak panah yang menuju variabel ini dan berfungsi untuk menjelaskan jumlah variabel yang tidak dapat dijelaskan oleh variabel itu. Dimana koefisien jalur dihitung dengan membuat data persamaan struktural yaitu persamaan regresi yang menunjukkan hubungan. Berikut ini adalah persamaannya:

$$Z = \beta + \beta_{zx1} + \beta_{zx2} + \beta_{zx3} + e1 \dots\dots\dots \text{(persamaan 1)}$$

$$Y = \beta + \beta_{yz1} + \beta_{yz2} + \beta_z + e2 \dots\dots\dots \text{(persamaan 2)}$$

Dimana :

Y = Produktivitas Kerja

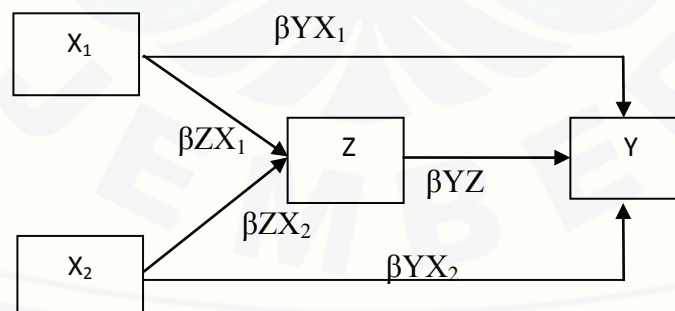
Z = Kepuasan kerja

X1 = Budaya organisasi

X2 = Motivasi

$\beta$  = koefisien variabel bebas

e1,2 = variabel pengganggu



Gambar 4.1 Model Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Keterangan :

$\beta_{ZX_1}$  = koefisien jalur pengaruh X1 terhadap Z

$\beta_{ZX_2}$  = koefisien jalur pengaruh  $X_2$  terhadap  $Z$

$\beta_{YX_1}$  = koefisien jalur pengaruh  $X_1$  terhadap  $Y$

$\beta_{YX_2}$  = koefisien jalur pengaruh  $X_2$  terhadap  $Y$

$\beta_{YZ}$  = koefisien jalur pengaruh  $Z$  terhadap  $Y$

#### 4.12 Uji Asumsi Klasik

##### 4.12.1 Uji Normalitas Model

Tujuan dari uji normalitas adalah untuk mengetahui apakah dalam regresi, variabel *dependent*, variabel *independent*, dan atau keduanya mempunyai distribusi data normal atau mendekati normal (Santoso, 2004:212).

Dasar pengambilan keputusan uji normalitas adalah:

- Jika data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi yang ada memenuhi asumsi normalitas.
- Jika data menyebar jauh dari garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi yang ada tidak memenuhi asumsi normalitas.

##### 4.12.2 Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas merupakan pengujian dari asumsi yang berkaitan bahwa antara variabel variabel bebas dalam suatu model tidak saling berkorelasi antara satu dengan yang lainnya. Apabila terjadi suatu multikolinieritas maka nilai parameter estimasi dari variabel tersebut tidak tertentu karena mempunyai standar error yang tinggi sehingga parameternya secara statistik tidak signifikan.

Salah satu cara untuk melihat terjadinya multikolinieritas yaitu dengan melihat nilai VIF (*Variance Inflation Factor*) dengan ketentuan apabila nilai VIF  $< 5$ , maka terjadilah multikolinieritas (Gujarati, 2005:299). Apabila dari model regresi yang terjadi multikolinieritas, maka ada beberapa langkah yang harus dilakukan untuk mengatasinya yaitu dengan menghapus salah satu variabel koliner, sepanjang tidak menyebabkan *specification error* (Yarnest, 2004:68).

#### 4.12.3 Uji heterokedastisitas

Menurut Gujarati (2003:438), pengujian heteroskedastisitas adalah untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi terjadi kesalahan pengganggu yang mempunyai varian yang sama atau tidak. Jika varian dari residual dari satu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap, maka disebut Homoskedastisitas. Dan jika varian berbeda disebut Heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah tidak terjadi Heteroskedastisitas.

Deteksi adanya Heteroskedastisitas menurut Santoso (2002:210) ialah dengan melihat ada tidaknya pola tertentu pada grafik, dimana sumbu X adalah Y yang telah di prediksi, dan sumbu Y adalah Residual (Y prediksi - Y sesungguhnya) yang di *unstandardized*. Dasar pengambilan keputusan adalah: (Gujarati, 2003):

- a. Jika ada pola tertentu, seperti titik-titik (poin-poin) yang ada membentuk suatu pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar, kemudian menyempit) maka telah terjadi Heteroskedastisitas
- b. Jika tidak ada pola yang jelas serta titik-titik menyebar di atas dan dibawah angka 0 pada sumbu Y maka tidak terjadi Heteroskedastisitas.

#### 4.12.3 Uji autokorelasi

Untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi linier berganda ada korelasi antara kesalahan pengganggu pada periode  $t$  dengan kesalahan pengganggu pada periode  $t-1$ . Panduan untuk mengetahui apakah terjadi autokorelasi atau tidak adalah sebagai berikut : (Santoso, 2004:219).

- a. Jika koefisien DW di bawah -2 berarti ada autokorelasi positif.
- b. Jika koefisien DW di antara -2 sampai +2 berarti tidak ada autokorelasi.
- c. Jika koefisien DW di atas +2 berarti ada autokorelasi negatif.

### 4.13 Uji Hipotesis

Uji signifikansi digunakan untuk melihat signifikansi pengaruh dari variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y) secara parsial. Adapun tahapan uji signifikansi adalah sebagai berikut :



a. Merumuskan hipotesis

$H_0 : \beta_1, \beta_2, \dots, \beta_u = 0$  (berarti variabel-variabel bebas secara parsial tidak mempunyai pengaruh terhadap variabel dependen)

$H_0 : \beta_1, \beta_2, \dots, \beta_u \neq 0$  (berarti variabel-variabel bebas secara parsial mempunyai pengaruh terhadap variabel dependen)

b. Menentukan tingkat signifikansi

Tingkat signifikansi yang diharapkan adalah  $\alpha = 5\%$

c. Membandingkan nilai signifikansi dengan  $\alpha = 5\%$

Untuk menentukan apakah hipotesis nol diterima atau ditolak dibuat ketentuan-ketentuan dibawah ini :

- 1) Apabila signifikansi  $< 0,05$  maka  $H_0$  ditolak yang artinya bahwa variabel bebas memiliki pengaruh terhadap variabel terikatnya.
- 2) Apabila signifikansi  $> 0,05$  maka  $H_0$  diterima yang artinya bahwa variabel bebas tidak memiliki pengaruh terhadap variabel terikatnya.

#### 4.14 Menghitung Jalur

Perhitungan jalur menjelaskan tentang pengaruh budaya organisasi ( $X_1$ ) dan motivasi ( $X_2$ ), baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap produktivitas kerja ( $Y$ ) melalui variabel *intervening* yakni kepuasan kerja ( $Z$ ). Sebelum menghitung jalur, maka sebelumnya masing-masing jalur harus diuji signifikansinya. Apabila terdapat jalur yang tidak signifikan maka dilakukan *trimming theory* yaitu menghilangkan jalur yang tidak signifikan. Kemudian dari jalur yang baru tersebut dihitung kembali masing-masing koefisien jalurnya. Perhitungan dilakukan dengan menghitung pengaruh langsung dan tidak langsung. Proses perhitungannya adalah sebagai berikut :

1. *Trimming theory* adalah model yang digunakan untuk memperbaiki suatu model struktur analisis jalur dengan cara mengeluarkan dari model variabel eksogen 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.
  - c. Menghitung koefisien jalur secara simultan (keseluruhan)
  - d. Menghitung secara individual
  - e. Menguji kesesuaian anatar model analisis jalur 3
  - f. Merangkum ke dalam tabel
  - g. Memaknai dan menyimpulkan.
2. Pengaruh Langsung (*Direct Effect* atau DE) :
- a. Pengaruh variabel budaya organisasi ( $X_1$ ) terhadap kepuasan kerja (Z)
 
$$DE_{zx_1} = X_1 \rightarrow Z$$
  - b. Pengaruh variabel motivasi ( $X_2$ ) terhadap kepuasan kerja (Z)
 
$$DE_{zx_2} = X_2 \rightarrow Z$$
  - c. Pengaruh variabel budaya organisasi ( $X_1$ ) terhadap produktivitas kerja (Y)
 
$$DE_{yx_1} = X_1 \rightarrow Y$$
  - d. Pengaruh variabel motivasi ( $X_2$ ) terhadap produktivitas kerja (Y)
 
$$DE_{yx_2} = X_2 \rightarrow Y$$
  - e. Pengaruh variabel kepuasan kerja (Z) terhadap produktivitas kerja (Y)
 
$$DE_{yz} = Z \rightarrow Y$$
3. Pengaruh Tidak Langsung (*Indirect Effect* atau IE)
- a. Pengaruh variabel budaya organisasi ( $X_1$ ) terhadap kepuasan kerja (Z) dan produktivitas kerja (Y).
 
$$IE_{y zx_1} = X_1 \rightarrow Z \rightarrow Y$$
  - b. Pengaruh variabel motivasi ( $X_2$ ) terhadap kepuasan kerja (Z) dan produktivitas kerja (Y).

$$IE_{y|z|x_2} = X_2 \rightarrow Z \rightarrow Y$$

## **BAB 5. HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **5.1 Hasil Penelitian**

#### **5.1.1. Sejarah Singkat AUTO 2000 Jember**

PT. Astra International Incorporation (AII) pertama kali didirikan pada tanggal 20 Februari 1957 Drs. Tjia Kian Tie (Alm), William Soerjadja (Tjia Kiang Liong ), dan E. Hariman (Liem Peng Hong), yang bergerak dalam bidang usaha ekspor-impor hasil bumi, inventaris alat-alat kereta api untuk PKA (sekarang PJKA), serta bahan-bahan untuk proyek pengembangan PLTA Jatiluhur.

Kemudian pada tahun 1965 PT. Astra International mendirikan bangunan baru di Jakarta dan kantor yang berada di Bandung dijadikan sebagai kantor cabang. Pada masa itu PT. Astra International bergerak dalam bidang impor alat-alat berat dan kendaraan bermotor. Berkat usaha patungan antara pemerintah Indonesia dengan yang bergerak dalam bidang perakitan kendaraan beroda empat, maka pada tanggal 25 Februari 1969 berdirilah PT. Gaya Motor. Pada tanggal 1 Juli 1969 PT. Astra International Incorporation (AII) mendapatkan pengakuan resmi dari pemerintah Republik Indonesia sebagai agen tunggal kendaraan bermotor merek “Toyota” untuk seluruh wilayah Indonesia.

Sebagai kelanjutan dari pengakuan tersebut pada pertengahan tahun 1970 PT. Astra International Incorporation (AII) membentuk “Toyota *Division*” yang menangani distributor dan pemasaran kendaraan merek Toyota. Melihat prospek pemesanan mobil merek Toyota cukup cerah, maka pada tahun 1971 didirikan perusahaan baru yang diberi nama PT. Toyota Astra Motor (TAM) yang merupakan patungan antara Indonesia dengan Jepang. Perusahaan dari pihak Jepang adalah Toyota Motor Company LTD, dan Toyota Sales Company LTD. Sedangkan dari pihak Indonesia adalah PT. Astra International dan PT. Gaya Motor.

Setelah PT. Astra Motor berdiri, maka status agen tunggal Toyota untuk seluruh wilayah Indonesia dialihkan kepada PT. Toyota Astra Motor, sedangkan PT. Astra International berubah statusnya menjadi penyalur utama kendaraan bermotor merek Toyota. Kegiatan PT. Toyota Astra Motor adalah mengimpor mobil-mobil merek Toyota dalam keadaan *Completely Knock Down* (CKD) dari Jepang dan merakitnya di PT. Gaya<sup>57</sup> serta menyalurkan pada dealer-dealer utama di Indonesia. Disamping sebagai agen tunggal PT. Toyota Astra Motor juga bergerak sebagai importir suku cadang untuk mobil-mobil merek Toyota.

Dengan semakin berkembangnya pemasarannya mobil merek Toyota, dan agar pengelola pemasaran mobil Toyota di Indonesia dapat lebih efisien dan efektif, maka pada tanggal 1 Januari 1976 didirikan PT. Astra Motor Sales (AMS) berdasarkan Akta Notaris Kartini Mulyadi, SH. No. 195 tanggal 30 Juli 1975 dan No. 52 tanggal 10 Oktober 1975. Sebelumnya untuk penjualan mobil Toyota dilakukan oleh satu divisi dari PT. Astra International yaitu *Motor Vehicle Division*. Pada tahun 1989, PT. Astra Motor Sales bergabung dan menjadi divisi penjualan dari PT. Astra International. Kegiatan utama PT. Astra International adalah menjual mobil merek Toyota, menjual sahamnya pada masyarakat (*go public*) dengan nilai nominal yang tidak terlalu tinggi.

Pada saat *go public*, nama PT. Astra International diubah menjadi PT. Astra International Toyota Division. Pada tanggal 8 Agustus 1995 menurut Akte Notaris Ny. Rukmasanti Hardjasatya, SH No.2, PT. Astra International Toyota Division berubah menjadi PT. Astra International Tbk. Toyota Sales Operation yang

bertempat di Jl. Dr. Djunjunan 192 Bandung. Maka pada tanggal 4 Maret 1996 diresmikan PT. Astra International Tbk. Toyota Sales Operation cabang Jember Bandung oleh *Chief Executive* AUTO 2000 Yap Tjay Soen.

Dalam upaya memenuhi kebutuhan pelanggan akan kendaraan bermotor merek Toyota, PT. Astra International Tbk. Toyota Sales Operation juga melakukan bantuan pengelolaan atas PT. Serasi Autoraya (Toyota Rent AUTO 2000 Car/Trac) yang menangani jasa penyewaan mobil merek Toyota dan PT. Arya Kharisma (Mobil 88) yang melayani penjualan mobil bekas merek Toyota. Kedua perusahaan ini termasuk dalam AUTO 2000 Group.

Auto 2000 berdiri pada tahun 1975 dengan nama Astra Motor Sales, dan baru pada tahun 1989 berubah nama menjadi Auto 2000. Auto 2000 adalah jaringan jasa penjualan, perawatan, perbaikan dan penyediaan suku cadang Toyota yang manajemennya ditangani penuh oleh PT. Astra International Tbk. Saat ini Auto 2000 adalah *main dealer* Toyota terbesar di Indonesia, yang menguasai antara 70-80 % dari total penjualan Toyota. Dalam aktivitas bisnisnya, Auto 2000 berhubungan dengan PT. Toyota Astra Motor yang menjadi Agen Tunggal Pemegang Merek (ATPM) Toyota. Auto 2000 adalah dealer resmi Toyota bersama 4 dealer resmi Toyota yang lain.

Auto 2000 memiliki cabang yang tersebar di seluruh Indonesia (kecuali Sulawesi, Maluku, Irian Jaya, Jambi, Riau, Bengkulu, Jawa Tengah dan D.I.Y). Selain cabang-cabang Auto 2000 (disebut *Direct*) yang berjumlah 63 cabang, Auto 2000 juga memiliki dealer yang tersebar di seluruh Indonesia (disebut *Indirect*), yang totalnya berjumlah 67 outlet. Dengan demikian, terdapat 130 cabang (*Direct* Sub cabang dan *Indirect*) yang mewakili penjualan Auto 2000 di seluruh Indonesia. 48 Bengkel milik Auto 2000 merupakan yang terbesar dan terlengkap di Asia Tenggara. Disamping itu Auto 2000 juga memiliki 407 *Partshop* yang menjamin keaslian suku cadang produk Toyota.

Visi PT. Astra International Tbk. Toyota Sales Operation menjadi *Main Dealer* Otomotif no. 1 di Indonesia adalah :

- a. Perusahaan beserta seluruh jajarannya mampu beradaptasi dengan pesatnya perubahan teknologi.

- b. Karyawan memiliki keterampilan yang tinggi untuk melayani beragam keinginan pelanggan secara cepat, tepat, dan dapat diterapkan.
- c. Adanya jaminan kepuasan pelanggan.
- d. Karyawan yang berkualitas dan mandiri.

Misi PT. Astra International Tbk. Toyota Sales Operation adalah menjadi mitra usaha yang terpercaya bagi seluruh *stakeholder* (Pelanggan Toyota, Karyawan, *Supplier*, Pemegang saham, Pemerintah, dan Masyarakat). PT. Astra International Tbk. Toyota Sales Operation akan mampu menjadi mitra terpercaya dengan adanya kemampuan untuk :

- a. Menjunjung tinggi kualitas pelayanan terhadap Pelanggan dan Karyawan.
- b. Menjalankan praktek bisnis secara handal dan penuh integritas.
- c. Memelihara komitmen jangka panjang dalam mengembangkan usaha.
- d. Berpartisipasi secara aktif dalam pengembangan ekonomi nasional.

#### 4.1.2 Struktur Organisasi

Sukses dan tidaknya suatu lembaga akan tergantung pada baik buruknya pengelolaan suatu organisasi, dengan demikian sudah menjadi keharusan bagi suatu lembaga untuk menyusun organisasinya sedemikian rupa agar terdapat pembagian wewenang dan tanggung jawab yang jelas untuk mewujudkan suatu kerjasama yang baik antara sesama pekerja.

Berdasarkan wewenang dan tanggung jawab srtuktur organisasi yng digunakan adalah bentuk struktur organisasi garis dan staf. Adapun struktur organisasi AUTO2000 Jember dapat dilihat pada Gambar 4.1 berikut.



a. Kepala Cabang (*Branch Head*)

Tugas dan Tanggung jawab :

1. Melakukan kegiatan pengelolaan cabang dibidang penjualan, administrasi, servis serta mengoptimalkan sumber daya yang ada dalam usaha pencapaian target.
2. Meningkatkan produktivitas/*performance* cabang serta kepuasan pelanggan.
3. Membuat perencanaan strategis, *policy*, arah dan target cabang sesuai dengan *guide line* dari Pusat.

Wewenang :

1. Memberikan diskon dan komisi sesuai dengan regulasi yang ada.
2. Melakukan pembatalan SPK (Surat Pemesanan Kendaraan).
3. Menetapkan kebijakan tata tertib cabang yang sesuai dengan kondisi cabang.
4. Menegur, mengarahkan, memberikan *reward and punishment* kepada karyawan bawahannya.
5. Mengusulkan promosi, transfer, demosi, training atau PHK karyawan bawahannya.

b. Kepala Bengkel (*Workshop Head*)



Tugas dan Tanggung jawab :

1. Mengelola seluruh kegiatan bengkel dalam rangka meningkatkan mutu dan kecepatan pelayanan melalui SOP yang berlaku serta menginformasikan kompetensi jajaran personel bengkel dalam usaha pencapaian target untuk meningkatkan produktibilitas dan pencapaian performance bengkel serta kepuasan pelanggan.
2. Membuat perencanaan dan memastikan pencapaian revenue workshop, *Unit Entry and Car Return* sesuai standar yg ditetapkan.
3. Menjaga dan meningkatkan mutu pelayanan bengkel (dan *performance* jajaran personel bengkel).
4. Mengontrol stock gudang bengkel (*parts*) sesuai dengan target *service rate*.
5. Pembinaan dan pengembangan personel bengkel.
6. Mengevaluasi pelaksanaan sistem dan prosedur bengkel.
7. Memantau pengelolaan limbah padat, cair, & gas di bengkel

Wewenang :

1. Memutuskan pemberian/penolakan diskon untuk customer/Perjanjian Kerja Sama sesuai *Standard Operating Procedure* (SOP).
  2. Menentukan penggunaan kendaraan operasional servis cabang (*Home Service*).
  3. Menegur, mengarahkan dan memberikan *reward and punishment* kepada karyawan bawahannya.
  4. Mengusulkan promosi, transfer, demosi, training atau melakukan PHK karyawan bawahannya.
- c. Instruktur Servis (*Service Instructor*)

Tugas dan Tanggung jawab :

1. Mengembangkan *technical skill* dari mekanik, *foreman* dan *Service Advisor* melalui pelaksanaan training di bengkel sesuai dengan perencanaan dan kebutuhan yang ada untuk meningkatkan mutu pelayanan bengkel.
2. Menganalisa dan Mengontrol kebutuhan *equipment, tools*, dan SST

3. Membantu personel bengkel dalam menangani masalah di bengkel
4. Menganalisa pekerjaan *Job Return*
5. Membantu kepala bengkel dalam hal EHS
6. Menghitung insentif *man power* bengkel

Wewenang :

1. Membuat jadwal dan mengadakan training di Bengkel
2. Merencanakan dan mengirim Mekanik, Foreman dan SA untuk *training* ke kantor pusat / TAM berdasarkan koordinasi dengan kantor pusat
3. Mengusulkan penambahan, perbaikan peralatan bengkel

d. Service Advisor

Tugas dan Tanggung jawab :

1. Bertanggung jawab melayani kebutuhan pelanggan yang datang dan keluar bengkel dengan mendengarkan, menganalisa, dan menjelaskan tentang kerusakan kendaraan, membuat PKB dan estimasi waktu serta biaya untuk mencapai kepuasan pelanggan, serta menjaga kerapian data-data kendaraan pelanggan.
2. Melayani pelanggan, yaitu menganalisa kerusakan dan memeriksa kendaraan, serta menjelaskan hasil pemeriksaan pada pelanggan.
3. Memasukkan data keluhan pelanggan mengenai kondisi kendaraan pelanggan ke komputer.
4. Membuat Perintah Kerja Bengkel ( PKB ).
5. Membuat penawaran dari pekerjaan perbaikan kendaraan atau estimasi biaya dan waktu perbaikan pada pelanggan.
6. Menginformasikan pekerjaan tambahan (bila ada) kepada pelanggan beserta estimasi biaya dan waktu tambahan yang diperlukan.
7. Memeriksa kendaraan yang telah diperbaiki, apakah sesuai dengan Perintah Kerja Bengkel ( PKB ).
8. Melakukan test drive dan memeriksa keberadaan parts bekas di dalam kendaraan.
9. Menyerahkan kembali kendaraan pada pelanggan dalam keadaan bersih berikut parts bekas sesuai dengan Form Pemeriksaan Kendaraan ( FPK ).

10. Melakukan *follow up* ke pelanggan setelah 2-3 hari kendaraan diperbaiki di bengkel.
11. Mengingatkan pelanggan untuk melakukan perawatan berkala berikutnya pada saat selesai perawatan / perbaikan.
12. Mengisi data '*account number*' untuk setiap perawatan yang telah selesai dikerjakan yang dipakai sebagai dasar perhitungan biaya perawatan.

Wewenang :

1. Melakukan estimasi biaya perbaikan dan waktu perbaikan.
  2. Menentukan harga dan memberikan diskon pada customer untuk perbaikan kendaraan sesuai standar yang ditetapkan.
  3. Memutuskan kendaraan boleh keluar atau tidak setelah diperbaiki.
- e. Koordinator THS (*THS Coordinator*)

Tugas dan Tanggung jawab :

1. Menerima telepon atau panggilan dari Pelanggan untuk melakukan servis kendaraan.
2. Melakukan pencatatan data Pelanggan dan keluhan yang ada pada SAP.
3. Mendistribusikan pekerjaan kepada mekanik THS melalui radio panggil/alat komunikasi.
4. Membantu menyelesaikan persoalan yang dihadapi mekanik THS, dengan menjelaskan cara "*Trouble Shooting*".
5. Mendukung mekanik THS dalam penyediaan suku cadang dan penyediaan *tools*.
6. Membuat laporan berkala mengenai *job return*, problem yang dihadapi, untuk diserahkan pada atasan.
7. Memeriksa hasil kerja mekanik sesuai dengan Perintah Kerja Bengkel (PKB) via *follow up* ke Pelanggan.
8. Mengecek ulang notifikasi untuk memastikan pekerjaan.
9. Memperbaharui notifikasi untuk memonitor pekerjaan.
10. Mengecek ulang *Service Order*.
11. Melakukan pencatatan Penagihan Dan Pembayaran pada SAP.
12. Mencetak Faktur yang akan dikirim oleh mekanik.

13. Melakukan pengumpulan kepada pelanggan lewat telepon dan “*follow up*”
14. Mengatur mekanik THS.
15. Monitoring performance THS yang dikelola (*Unit Entry, Revenue, Jumlah Mekanik THS*).
16. Menerima pembayaran dari mekanik THS sesuai dengan laporan.
17. Menyerahkan hasil pembayaran ke kasir.

Wewenang :

1. Mendistribusikan pekerjaan pada mekanik THS.
2. Mengusulkan *training* bagi mekanik THS.

f. Partman

Tugas dan Tanggung jawab :

1. Melakukan *order parts* ke Sub Depo atau TAM, baik untuk keperluan gudang *parts* maupun *parts* pesanan *Indirect*.
2. Melakukan *follow-up* atas *order* yang telah dibuat sehingga dapat memberikan informasi yang akurat terhadap *parts* pesanan *next internal customer*.
3. Mencatat *order* atau permintaan yang tidak dapat dipenuhi, dan melakukan *follow-up* kepada *next internal customer* atas kondisi *order* tersebut.
4. Menerima dan memeriksa *parts* yang datang sesuai dengan kondisi fisik dan dokumen-dokumen yang dibutuhkan.
5. Menginformasikan kepada *next internal customer* apabila *parts* yang dipesan telah tersedia.
6. Menyimpan *parts* untuk stock sesuai dengan lokasi yang telah ditetapkan, membuat lokasi baru untuk *parts* baru dan menyimpan *parts* pesanan *indirect* di *intransit area*.
7. Memelihara dan menjaga kondisi fisik *stock parts* dan menjaga kebersihan lokasi dan ruang yang ada di gudang.
8. Mengatur *lay out* gudang agar menjadi efektif dan efisien.
9. Melakukan evaluasi terhadap lokasi dan penempatan *parts* di gudang, evaluasi parameter-parameter dan *update* terhadap data-data *inventory* yang berhubungan dengan standar pengelolaan *Toyota parts*.

10. Mengelola *stock* sesuai standar-standar dan target *inventory* yang telah ditetapkan.
11. Memberikan informasi-informasi yang diperlukan oleh *next internal customer* dalam bidang parts, seperti informasi harga, *stock*, kondisi *order* dan kedatangan parts pesanan.
12. Membuat, melakukan *register*, *filing* dan menyimpan dokumen-dokumen *order*, penerimaan, pengeluaran, *claim*, *transfer*, berita acara dan laporan-laporan yang berhubungan dengan bidang kerjanya.
13. Memberikan saran, usulan dan berkonsultasi dengan kepala bengkel dalam mencari solusi terhadap masalah *parts*.
14. Melakukan sampling *stock opname* secara rutin.
15. Membuat *retur* dan *claim* bagi parts yang rusak atau kurang dalam penerimaan dari TAM atau Sub Depo.
16. Melakukan *transfer parts* antar cabang apabila dibutuhkan.

Wewenang :

1. Melakukan order ke TAM atau Sub Depo sesuai permintaan.
2. Melakukan pemesanan untuk item-item stock baru, berdasarkan analisa *demand*.
3. Mengusulkan pembelian *parts* lokal, jika tidak tersedia di gudang/Depo.

g. Gudang Bahan

Tugas dan Tanggung jawab :

1. Menjaga ketersediaan bahan, material dan oli yang dibutuhkan mekanik.
2. Memberikan bahan, material dan lain-lain kepada mekanik sesuai dengan permintaan yang tertulis di Perintah Kerja Bengkel (PKB).
3. Membuat permintaan pembelian bahan dan lain-lain yang dibutuhkan bengkel.
4. Menerima kiriman bahan dan lain-lain dari supplier dan menyimpannya di gudang bahan.
5. Memproses Order Pembelian Bahan (OPB), Surat Penerimaan Gudang (SPG) dan Bukti Pencatatan Hutang (BPH).
6. Membuat Memo *Expenses* untuk bahan yang dipakai bengkel.

7. Memelihara dan menjaga kebersihan tempat dan area kerja (5R).

h. Administrasi Servis (*Service Administration*)

Tugas dan Tanggung jawab :

1. Mencetak kontrak kerja untuk Perjanjian Kerja Sama (PKS) sesuai dengan kesepakatan yang telah disetujui *Workshop Head*.
2. Memonitor batas waktu pembayaran dan dokumen-dokumen pendukungnya.
3. Melakukan administrasi *Account Receivables* (AR).
4. Melakukan kegiatan administrasi masalah perpajakan.
5. Membantu melengkapi data yang dibutuhkan untuk pengiriman unit.

i. *Administration Billing Unit*

Tugas dan Tanggung jawab :

1. Menerima PKB yang telah selesai diproses oleh bengkel.
2. Melakukan pekerjaan *Billing* dan *Invoice* dari PKB yang telah dinyatakan selesai oleh *Service Advisor*.
3. Membuat registrasi Kuitansi Manual THS.
4. Mendistribusikan Kuitansi THS yang selesai (asli/sistem) kepada pelanggan sebagai pengganti Kuitansi Manual THS.
5. Melakukan monitoring terhadap PKB yang belum selesai (WIP).
6. Membuat dan mengembangkan *Filing System* dan registrasi copy kuitansi, OPL, dan lain-lain.
7. Membuat laporan mingguan dan bulanan WIP, Faktur Pajak, Memo Pembebanan dan lain-lain.
8. Memelihara dan menjaga kebersihan tempat dan area kerja (5R).

j. Mekanik THS

1. Menjaga dan merawat kebersihan kendaraan THS beserta perlengkapannya (*Part, Equipment, PKB manual, Hand tool set*).
2. Memahami dan melaksanakan tugas pengerjaan kendaraan di rumah pelanggan sesuai perintah dari Koordinator THS.
3. Menemui pelanggan dengan ramah, sopan, dan kekeluargaan.
4. Mendengarkan keluhan pelanggan dengan melakukan pertanyaan 5W2H.

5. Melakukan diagnosa pada kendaraan pelanggan.
  6. Menyarankan pelanggan untuk melaksanakan perbaikan kendaraan sesuai keluhan, dan mendapat persetujuan pelanggan bila mungkin melaksanakan perawatan berkala.
  7. Melakukan pekerjaan yang telah disetujui pelanggan.
  8. Menjaga kualitas pekerjaan dan pelayanan
  9. Melaksanakan BST.
  10. Menjaga kebersihan dan keamanan kendaraan pelanggan.
  11. Mencatat semua pengeluaran *Spare part* dan Bahan yang telah digunakan dan dikeluarkan dari Gudang THS beserta nomor *Part* dan nomor Bahan.
  12. Memberikan Angket THS kepada pelanggan untuk penilaian Kualitas kerja yang telah dilakukan .
  13. Melaksanakan *final check* pada kendaraan yang telah selesai dikerjakan.
  14. Membuat Kuitansi Manual sesuai dengan pekerjaan yang telah dilakukan.
  15. Menjelaskan secara rinci tentang pekerjaan dan kaitannya dengan keluhan, serta komponen yang diganti.
  16. Menerima pembayaran dari Pelanggan, dan mengambil Angket THS.
  17. Menyampaikan rasa terima kasih dan memastikan kepada pelanggan bahwa kendaraannya telah selesai dikerjakan.
  18. Memberikan kartu nama dan meminta ijin untuk pamit.
  19. Memberikan laporan singkat kepada Koordinator THS.
  20. Menyerahkan Uang beserta copy Kuitansi manual ke kasir.
  21. Menyerahkan PKB manual, Kuitansi manual, kepada koordinator THS.
  22. Memproses pengambilan *Spare part* dan Bahan yang telah digunakan untuk dikembalikan ke mobil THS.
  23. Mengecek ulang kelengkapan kendaraan THS.
- k. Kepala Regu (*Foreman*)
- Tugas dan Tanggung jawab :
1. Mengembangkan Menganalisa PKB dari *Service Advisor* untuk mendistribusikan job kepada mekanik.
  2. Mengawasi kerja mekanik sesuai PKB dan *flate rate* yang ditetapkan.

3. Membantu menyelesaikan persoalan yang dihadapi mekanik, dengan menjelaskan cara “ *Trouble Shooting* “.
4. Mendukung mekanik dalam penyediaan suku cadang dan penyediaan *tools*.
5. Membuat laporan berkala mengenai *job return, problem* yang dihadapi untuk diserahkan pada atasan.
6. Memeriksa hasil kerja mekanik sesuai dengan PKB.
7. Menjelaskan pada pelanggan tentang kondisi kendaraan yang sedang diperbaiki.
8. Melakukan test drive terhadap kendaran yang telah selesai diperbaiki.

Wewenang :

1. Membuat Mendistribusikan pekerjaan pada mekanik.
2. Menolak / menerima usulan penggantian *parts* setelah dikonfirmasi ke *Service Advisor*.
3. Mengusulkan *training* bagi mekanik.
4. Memberhentikan untuk sementara unit yang sedang ditangani mekanik, jika terjadi kerusakan lain yang tidak ada dalam PKB, dimana memerlukan *parts* yang tidak tersedia di gudang.

#### 1. Mekanik

Tugas dan Tanggung jawab :

1. Mengerjakan perbaikan / perawatan kendaraan sesuai perintah yang ada pada PKB, sesuai dengan standar pengerjaan dan standar K3 yang berlaku.
2. Mencatat pekerjaan yang dilakukan di kolom PKB dan mencatat waktu kerja (waktu mulai dan waktu penyelesaian pekerjaan) pada kertas kerja atau *Check sheet* yang berlaku untuk menentukan *flate rate*.
3. Menginformasikan kerusakan yang ditemukan diluar PKB pada *Foreman / Karu* untuk ditindak lanjuti.
4. Memeriksa ulang hasil kerjanya dan menyerahkan PKB yang telah diisi kepada Kepala Regu / *Foreman* untuk diperiksa.
5. Memelihara (menjaga kebersihan dan kelengkapan) peralatan kerja, menjaga kerapian dan kebersihan tempat kerjanya.



### 5.1.3 Aspek Kegiatan Perusahaan

PT. Astra International Tbk. Toyota Sales Operation cabang Jember (AUTO 2000) adalah jaringan jasa penjualan, perawatan, perbaikan dan penyediaan suku cadang Toyota yang manajemennya ditangani penuh oleh PT. Astra International Tbk.

Produk / barang yang dijual antara lain:

a. Mobil

Nama-nama mobil yang di jual di PT. Astra International Tbk. Toyota Sales Operation cabang Jember (AUTO 2000) diantaranya adalah : New Avanza, Yaris, Kijang Innova, Rush, Hilux, Corolla Altis, Crown, Camry, New Vios, New Dyna, Fortuner.

b. Suku cadang & Bahan

Spare part (suku cadang): komponen-komponen kelistrikan, mesin, chasis dan bodi untuk semua tipe dan jenis kendaraan Toyota.

Bahan (material) : oli mesin, oli transmisi dan gardan, minyak rem, super engine, *long life coolant* (Cairan radiator pendingin), dll.

Produk jasa yang ditawarkan adalah

a. Perawatan Berkala Cepat (*Express Maintenance*)

Layanan *Express maintenance*, yaitu layanan servis cepat hanya 1 Jam, khusus untuk perawatan berkala. Layanan ini merupakan salah satu terobosan untuk memberikan

servis berkualitas dengan waktu yang lebih singkat. Dengan fasilitas stall khusus dan peralatan yang lebih lengkap dan dikerjakan oleh 2 orang teknisi, maka anda akan menemukan pengalaman baru service kendaraan berkualitas dengan waktu yang lebih singkat, dan harga tetap.

b. Perawatan Berkala (*Reguler Check*)

Layanan *External Reguler Check (ERC)*, yaitu layanan service berkala sama seperti *Express Maintenance* namun pada ERC ini lebih ditekankan pada keluhan-keluhan customer pada perawatan servis berkala dan perawatan untuk 5000 km seperti cek roda, tune up, dll. Disamping itu estimasi dari ERC ini berkisar antara 1 sampai dengan 2,5 jam.

c. Perbaikan Umum (*General Repair*)

Layanan *General Repair*, yaitu layanan perbaikan kendaraan secara umum, layanan ini diberikan karena part kendaraan mengalami kerusakan atau jika pelanggan ingin mengecek kendaraan diluar service berkala contohnya pengecekan kendaraan (cek temperatur, alarm, bensin/oli boros, suara mesin kasar, dan lain-lain) sedangkan untuk part kendaraan yang rusak maka customer harus melakukan reparasi atau penggantian part contohnya ganti (timing belt, tali kipas, baterai, lampu, dll). Untuk estimasi waktu pengerjaan dari general repair ini tergantung dari lamanya kerusakan atau pengecekan kendaraan untuk estimasi waktu minimal  $\pm 1$  jam sedangkan estimasi waktu maksimal  $\pm 6$  jam.

d. *Toyota Warranty Claim* (TWC)

Dengan melakukan perawatan berkala secara rutin di bengkel resmi Toyota, maka Anda akan mendapatkan jaminan kendaraan langsung dari Toyota selama 3 tahun atau 100.000km (*Toyota Warranty Claim*). Untuk mendapatkan jaminan tersebut bisa dengan melakukan perawatan kendaraan di bengkel Auto 2000 dan melakukan klaim atas kerusakan komponen kendaraan yang tercakup dalam *Toyota Warranty claim* di bengkel Auto 2000.

e. *Toyota Home Servis* (THS).

Toyota Home Service adalah salah satu fasilitas pelayanan yang dapat melakukan servis kunjungan ditempat anda (dikantor/dirumah) dengan tujuan memberikan kemudahan bagi pemilik kendaraan Toyota yang tidak sempat datang ke bengkel. Selain itu fasilitas pelayanan lainnya yang bisa didapatkan oleh pelanggan adalah Pusat Layanan Dyna (PLD). Pusat Layanan Dyna merupakan fasilitas pelayanan khusus untuk unit Dyna yang dapat melakukan servis kunjungan ditempat pelanggan (dirumah/ditempat kerja), dengan tujuan memberikan kemudahan bagi pemilik kendaraan Dyna yang tidak sempat ke bengkel.

f. *Booking Service*.

*Booking service* adalah solusi dari problem harus antri saat akan service kendaraan, dengan melakukan *booking service* minimal 2 hari sebelumnya, maka pelanggan mendapatkan keuntungan :

1. Waktu servis anda yang tentukan. Anda bisa menyesuaikan dengan jadwal kegiatan anda
2. Tidak perlu antri. Dengan membuat janji dan datang sesuai jam yang telah disepakati, Toyota anda akan langsung dikerjakan tanpa mengikuti antrian untuk dilayani
3. Suku cadang dan teknisi telah siap. Dengan konfirmasi kedatangan 1 hari sebelumnya, dapatkan kemudahan berupa terhindar dari suku cadang tidak tersedia.
4. Dapatkan potongan harga jasa dan suku cadang, dimana besarnya Potongan sesuai dengan syarat dan ketentuan berlaku.

g. *Emergency Road Assistance (ERA)*

Hanya di Auto 2000, untuk setiap pembelian Toyota, Anda mendapat kartu keanggotaan AstraWorld. Dengan kartu Astra World Anda mendapat Layanan Bantuan Darurat di Jalan/*Emergency Roadside Assistance(ERA)* yang siap 24 jam sehari, 7 hari seminggu, sepanjang tahun. Layanan ERA diberikan secara gratis selama 5 tahun dari tanggal pembelian untuk kendaraan (mobil) merek Astra yang memiliki *Vehicle Card*. Bantuan darurat ini mencakup: panduan teknis, pengaktifan aki lemah, penggantian ban kempes, membuka kendaraan terkunci, serta bantuan jasa derek (*towing*) dan mobil gendong (*car carrier*) AstraWorld. Jasa derek (*towing*) dan mobil gendong (*car carrier*) adalah layanan pengangkutan kendaraan pelanggan dari lokasi keadaan darurat ke bengkel Astra International terdekat.

h. Kontrak Servis

Kontrak Servis adalah perawatan kendaraan selama periode atau jarak tertentu yang ditawarkan oleh bengkel Auto 2000. Paket perawatan ini dibayarkan secara penuh oleh pelanggan pada saat pertama kali mengikuti program ini dan selanjutnya pelanggan dapat melakukan perbaikan sesuai

dengan ketentuan yang berlaku pada Buku Kontrak Servis yang telah disepakati bersama.

Keuntungan Kontrak Servis dari Auto 2000 :

1. Memberikan kemudahan perawatan dan perbaikan terencana.
  2. Biaya tetap untuk perawatan berkala dengan jangka waktu 1 tahun (30.000 km), 2 tahun (60.000 km) dan 3 tahun (90.000 km).
  3. Kemudahan proses administrasi.
  4. Jaminan keaslian.
  5. suku cadang (Toyota Genuine Parts).
- i. Layanan Auto 2000 One Stop Services.
- Anda tidak perlu lagi pergi ke bengkel lain untuk mendapatkan layanan perbaikan khusus untuk Toyota Anda, karena Auto 2000 telah menyiapkan One Stop Service untuk totalitas layanan perbaikan Toyota Anda. Dengan mengunjungi Auto 2000, maka Anda akan bisa mendapatkan layanan perbaikan yang lengkap. Adapun layanan tersebut meliputi :
1. Layanan Spooling and Balancing.
  2. Layanan penjualan ban dan aksesoris kendaraan.
  3. Layanan Perawatan interior dan eksterior kendaraan (Salon).
  4. Layanan Perbaikan Sistem pendingin (A/C).
  5. Layanan Perawatan Prima untuk Mesin dan Komponen kendaraan Anda.

## 5.2 Deskripsi Responden

### 5.2.1 Deskripsi Karakteristik Responden

Pada bagian ini dibahas mengenai karakteristik responden menurut usia, jenis kelamin, masa kerja dan tingkat pendidikan terakhir.

#### a. Usia

Karakteristik responden dilihat dari usia karyawan *marketing* disajikan pada Tabel 5.1.

Tabel 5.1. Distribusi Responden Menurut Usia Karyawan *marketing* Auto 2000 Jember

| Usia        | Jumlah (orang) | Persentase (%) |
|-------------|----------------|----------------|
| 21-26 tahun | 12             | 32%            |
| 27-32 tahun | 13             | 35%            |
| 33-38 tahun | 7              | 19%            |
| 39-45 tahun | 2              | 5%             |
| 46-51 tahun | 3              | 8%             |
| Jumlah      | 37             | 100            |

Sumber: Lampiran 3, diolah

Tabel 5.1 menunjukkan bahwa sebagian besar responden memiliki usia 27-32 tahun yakni sebesar 35%. Hal ini menunjukkan umumnya karyawan *marketing* Auto 2000 Jember masih produktif dan memiliki pengalaman dalam pekerjaan yang dijalani sebagai karyawan *marketing*. Usia tertinggi karyawan *marketing* adalah 51 tahun. Sedangkan responden yang memiliki usia 39-45 tahun sebanyak 5% dari keseluruhan responden.

#### b. Jenis Kelamin

Karyawan *marketing* Auto 2000 Jember tidak dibatasi oleh aspek jenis kelamin. Oleh sebab itu, baik laki-laki maupun perempuan memiliki kesempatan yang sama untuk menjadi karyawan *marketing* Auto 2000 Jember. Data mengenai karakteristik responden menurut jenis kelamin di Auto 2000 Jember dapat dilihat pada Tabel 5.2 berikut.

Tabel 5.2 Distribusi Responden Menurut Jenis Kelamin Auto 2000 Jember

| No. | Jenis Kelamin | Jumlah (Orang) | Persentase (%) |
|-----|---------------|----------------|----------------|
| 1.  | Pria          | 33             | 89%            |
| 2.  | Wanita        | 4              | 11%            |
|     | Jumlah        | 37             | 100            |

Sumber: Lampiran 3, diolah

Berdasarkan Tabel 5.2 dapat diketahui bahwa responden terdiri atas pria dan wanita. Namun secara kuantitas jumlah responden pria lebih besar dibandingkan dengan jumlah responden wanita, di mana pria sebanyak 33 orang (89%) dan wanita sebanyak 4 orang (11%). Hal itu menunjukkan bahwa pekerjaan Auto

2000 Jember yang lebih banyak lapangan dan pekerjaan umum untuk melayani fasilitas umum lebih membutuhkan karyawan *marketing* pria yang lebih cocok di lapangan meskipun karyawan wanita dibutuhkan di dalam kantor sebagai tenaga administrasi, keuangan yang sesuai dengan karakter wanita.

c. Tingkat Pendidikan Terakhir

Karyawan *marketing* merupakan salah satu aset berharga bagi instansi. Aspek pendidikan menjadi sangat penting bagi seorang karyawan *marketing* dalam mengembangkam diri untuk bekerja di suatu instansi. Langkah utama yang dilakukan instansi adalah tingkat pendidikan menjadi salah satu syarat utama untuk dapat diterima menjadi karyawan *marketing* di Auto 2000 Jember. Tingkat pendidikan pada masa sekarang ini menjadi salah satu persyaratan utama untuk dapat menduduki jabatan maupun untuk dipromosikan pada jabatan yang lebih tinggi. Karakteristik responden menurut tingkat pendidikan terakhir dapat dilihat pada Tabel 5.3 berikut.

Tabel 5.3. Distribusi Responden Menurut Tingkat Pendidikan Auto 2000 Jember

| No.    | Tingkat Pendidikan | Jumlah (Orang) | Persentase (%) |
|--------|--------------------|----------------|----------------|
| 1.     | SMU                | 21             | 57%            |
| 2.     | DIII               | 5              | 14%            |
| 3      | S-1                | 10             | 27%            |
| 4.     | S-2                | 1              | 3%             |
| Jumlah |                    | 67             | 100            |

Sumber: Lampiran 3, diolah

Berdasarkan Tabel 5.3 dapat diketahui bahwa tingkat pendidikan responden terbanyak adalah SMA, yakni sebanyak 21 orang atau sebesar 57%. Namun demikian, untuk meningkatkan kemampuan *skill* para karyawan *marketing* tersebut, mereka diikutsertakan dalam berbagai pelatihan *skill*. Di sisi lain, terdapat karyawan *marketing* dengan pendidikan diploma, S-1 dan S-2 untuk meningkatkan pengetahuan karyawan *marketing*.

d. Masa kerja

Berdasarkan interval tersebut maka masa kerja karyawan *marketing* diklasifikasikan seperti Tabel 5.4.

Tabel 5.4 Distribusi Responden Menurut Masa Kerja Auto 2000 Jember

| No | Masa Kerja  | Jumlah (Orang) | Persentase (%) |
|----|-------------|----------------|----------------|
| 1  | 1-5 tahun   | 28             | 76%            |
| 2  | 6-10 tahun  | 2              | 5%             |
| 3  | 11-15 tahun | 4              | 11%            |
| 4  | 16-20 tahun | 2              | 5%             |
| 5  | 21-25 tahun | 2              | 5%             |
|    | Jumlah      | 37             | 100            |

Sumber: Lampiran 3, diolah

Tabel 5.4 menunjukkan bahwa karyawan *marketing* sebagian besar memiliki masa kerja 1-5 tahun yaitu sebanyak 28 orang (76%). Banyaknya jumlah karyawan *marketing* baru yang bekerja antara 1 sampai 5 tahun sebanyak 76% disebabkan adanya regenerasi karyawan *marketing* dalam perekrutan di Auto 2000 Jember sering dilakukan untuk mengisi formasi karyawan *marketing* setiap tahun Auto 2000 Jember.

### 5.2.2 Dekripsi Variabel Penelitian

Responden sejumlah 37 orang melakukan penilaian tentang variabel penelitian antara lain budaya organisasi dan motivasi serta kepuasan dan produktivitas kerja karyawan *marketing*. Kategori penilaian dari keseluruhan responden didasarkan pada hasil penilaian responden masing-masing kategori setiap variabel yang ditunjukkan pada lampiran 3. Penilaian yang berdasarkan jawaban responden terhadap masing-masing indikator setiap variabel budaya

organisasi dan motivasi serta kepuasan dan produktivitas kerja karyawan *marketing* Auto 2000 Jember dijelaskan pada Tabel 5.5 sampai Tabel 5.5 berikut.

Tabel 5.5 Deskripsi Penilaian Responden terhadap Variabel Budaya Organisasi

| No. | Pernyataan  | Pilihan Jawaban (Orang) |    |    |    |    |
|-----|---|-------------------------|----|----|----|----|
|     |   | STS                     | TS | CS | S  | SS |
| 1   | Karyawan AUTO 2000 menfokuskan pada konsumen.   | -                       | -  | 4  | 9  | 24 |
| 1.  | Karyawan AUTO 2000 menjunjung tinggi kejujuran dan kebenaran dalam semua aktivitas pekerjaannya | -                       | -  | 2  | 13 | 22 |
| 2.  | Karyawan AUTO 2000 menghargai dan menghormati pelanggan maupun rekan kerja                      | -                       | -  | 4  | 9  | 24 |
| 3.  | Karyawan AUTO 2000 selalu berusaha memberikan yang terbaik                                      | -                       | -  | 7  | 11 | 19 |
| 4.  | Karyawan AUTO 2000 mampu membina kerjasama  | -                       | -  | 3  | 17 | 17 |
|     | Rata-Rata   | -                       | -  | 4  | 12 | 21 |

Sumber : Lampiran 4

Keterangan : STS= Sangat tidak setuju TS = Tidak setuju CS = Cukup setuju  
S = Setuju SS = Sangat setuju

Berdasarkan Tabel 5.5, dapat diketahui jawaban responden mengenai faktor budaya organisasi yang mempunyai lima (5) indikator penilaian. Jawaban responden mengenai budaya organisasi yang menggunakan indikator FIRST sebagian besar responden menjawab sangat setuju rata-rata sebanyak 21 orang. Sedangkan rata-rata menjawab cukup setuju sebanyak 4 orang.

Berdasarkan dari jawaban responden secara keseluruhan menunjukkan bahwa sebagian responden mempunyai persepsi sangat setuju tentang faktor



budaya organisasi. Berarti budaya organisasi di Auto 2000 Jember merupakan budaya organisasi yang meningkatkan nilai-nilai yang diterapkan para karyawan *marketing*, Budaya organisasi yang baik akan membuat karyawan *marketing* bertambah kemampuan dalam melakukan aktivitas pekerjaannya sehingga tujuan dapat tercapai

Tabel 5.6 menjelaskan penilaian responden terhadap variabel Motivasi sebagai berikut.

Tabel 5.6 Deskripsi Penilaian Responden terhadap Variabel Motivasi

| No | Pernyataan   | Jawaban |    |    |    |    |
|----|--|---------|----|----|----|----|
|    |  | STS     | TS | CS | S  | SS |
| 1  | Saya merasa diberikan kesempatan peningkatan karier  | -       | 1  | 4  | 12 | 20 |
| 2  | Saya merasa mendapatkan penghargaan dari pimpinan karena berhasil mengembangkan diri             | -       | 2  | 1  | 14 | 20 |
| 3  | Saya telah memahami dengan benar tanggung jawab pekerjaan sebagai karyawan                       | -       | -  | 3  | 12 | 22 |
| 4  | Saya diberi kesempatan untuk pengembangan diri sebagai karyawan                                  | -       | -  | 5  | 14 | 18 |
| 5  | Saya merasa mendapat pengawasan dari pimpinan organisasi   | -       | -  | 3  | 13 | 21 |
| 6  | Saya merasa puas atas kompensasi yang saya terima berdasarkan tugas dan tanggung jawab pekerjaan | -       | -  | 3  | 11 | 23 |
|    | Rata--Rata   | -       | 2  | 3  | 13 | 21 |

Sumber : Lampiran 4

Keterangan : STS= Sangat tidak setuju TS = Tidak setuju CS = Cukup setuju  
S = Setuju SS = Sangat setuju

Berdasarkan Tabel 5.6, dapat diketahui jawaban responden mengenai faktor Motivasi yang mempunyai enam (6) indikator penilaian. Jawaban responden mengenai motivasi yang diberikan kepada karyawan Auto 2000 pada umumnya menjawab sangat setuju sebanyak 21 orang. Berdasarkan dari jawaban responden secara keseluruhan menunjukkan bahwa sebagian responden mempunyai persepsi

sangat setuju tentang faktor motivasi. Berarti faktor motivasi di Auto 2000 Jember merupakan pendorong yang kuat bagi karyawan AUTO 200 Jember.

Penilaian responden terhadap variabel kepuasan dijelaskan Tabel 5.7 .

Tabel 5.7 Deskripsi Penilaian Responden terhadap Variabel Kepuasan Kerja

| No | Pernyataan  | STS | TS | CS | S  | SS |
|----|---|-----|----|----|----|----|
| 1. | Saya puas terhadap pekerjaan yang menantang untuk berprestasi         | -   | -  | 7  | 13 | 17 |
| 2  | Saya puas apabila mendapatkan ganjaran yang pantas                    | -   | 1  | 2  | 12 | 22 |
| 3  | Saya puas terhadap kondisi kerja yang mendukung                       | -   | 1  | 6  | 12 | 18 |
| 4  | Saya puas terhadap hubungan dengan rekan sekerja yang baik            | -   | 1  | 4  | 9  | 23 |
| 5  | Saya puas terhadap bakat, miat sesuai dengan situasi kerja pekerjaan. | -   | 2  | 2  | 12 | 21 |
|    | Rata-rata   | -   | 1  | 4  | 12 | 20 |

Sumber : Lampiran 4

Berdasarkan Tabel 5.7, dapat diketahui jawaban responden mengenai kepuasan yang mempunyai lima (5) indikator penilaian. Berdasarkan dari jawaban responden secara keseluruhan menunjukkan bahwa sebagian responden mempunyai persepsi sangat setuju tentang faktor kepuasan kerja sebanyak 20 orang. Berarti faktor kepuasan kerja di Auto 2000 Jember merupakan faktor kepuasan kerja karyawan *marketing* dalam pekerjaan.

Penilaian responden terhadap variabel produktivitas kerja pada Tabel 5.8 .

Tabel 5.8 Deskripsi Penilaian Responden terhadap Variabel Produktivitas kerja

| No. | Pertanyaan   | STS | TS | CS | S  | SS |
|-----|--|-----|----|----|----|----|
| 1.  | Dalam menjual produk, karyawan mampu melaksanakannya dengan tepat waktu. | -   | -  | 3  | 11 | 23 |

|    |   |   |   |   |    |    |
|----|---|---|---|---|----|----|
| 2. | Hasil penjualan yang dicapai sudah sesuai dengan target yang ditetapkan perusahaan.                   | - | - | 3 | 15 | 19 |
| 3. | Biaya penjualan yang dikeluarkan sesuai dengan yang dianggarkan perusahaan.                           | - | 2 | 4 | 9  | 22 |
| 4. | Setiap karyawan melakukan pekerjaan sesuai dengan pekerjaannya yang telah ditetapkan oleh perusahaan. | - | 2 | 1 | 13 | 21 |
| 5. | Setiap karyawan menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu .  | - | - | 2 | 11 | 24 |
|    | Rata-Rata   | - | 2 | 3 | 12 | 22 |

Sumber : Lampiran 4

Berdasarkan Tabel 5.8, dapat diketahui jawaban responden mengenai produktivitas yang mempunyai lima (5) indikator penilaian. Berdasarkan dari jawaban responden secara keseluruhan menunjukkan bahwa sebagian responden mempunyai persepsi sangat setuju tentang produktivitas kerja. Berarti produktivitas kerja karyawan *marketing* Auto 2000 Jember merupakan hasil kerja yang telah dijalankan sesuai dengan kemampuan dan kualitas karyawan *marketing* sesuai jumlah dan mutu yang telah ditetapkan Auto 2000 Jember.

### 5.3 Pengujian Instrumen Data

#### 5.1.1 Uji Validitas

Berdasarkan hasil analisis dapat diketahui bahwa pada variabel budaya organisasi (X1) dan Motivasi (X2) semua valid. Sebuah instrumen dikatakan memiliki validitas internal apabila setiap bagian instrumen mendukung misi instrumen secara keseluruhan, yaitu mampu mengungkapkan data dari suatu variabel yang dimaksud. Kriteria validitas yang dilakukan dengan analisis faktor (*Confomatory Factor Analysis*) adalah valid jika nilai KMO > 0,6 dan *Barlett's Test* dengan signifikansi < 0,05. Hasil pengujian validitas ditunjukkan pada Tabel 5.9.

Tabel 5.9 Validitas Instrumen Penelitian

| Variabel               | KMO   | <i>Barlett Test</i> | Keterangan |
|------------------------|-------|---------------------|------------|
| Budaya organisasi (X1) | 0,505 | 0,000               | Valid      |

|                         |       |       |       |
|-------------------------|-------|-------|-------|
| Motivasi (X2)           | 0,612 | 0,000 | Valid |
| Kepuasan kerja (Z)      | 0,531 | 0,000 | Valid |
| Produktivitas kerja (Y) | 0,548 | 0,000 | Valid |

Sumber : Lampiran 5

Berdasarkan hasil analisis faktor tersebut menunjukkan bahwa nilai KMO lebih dari 0,50 dan nilai *Barlett Test* kurang dari 0,05. Dengan demikian setiap item pertanyaan dalam kuisisioner memiliki konsistensi internal dan dinyatakan valid.

#### a. Uji Reliabilitas

Untuk menguji reliabilitas dilakukan dengan cara mencari angka reliabilitas dari butir-butir pernyataan dalam kuisisioner dengan menggunakan rumus *standardized item alpha*. Setelah diperoleh nilai  $\alpha$ , selanjutnya membandingkan nilai tersebut dengan angka kritis reliabilitas pada  $\alpha$  sebesar 0,6 sehingga dapat dikatakan reliabel jika nilai  $\alpha$  lebih besar dari angka kritis reliabilitas. Hasil pengujian reliabilitas ditunjukkan Tabel 5.10 berikut.

Tabel 5.10 Reliabilitas Instrumen Penelitian

| No | Variabel                | Nilai $\alpha$ | Keterangan      |
|----|-------------------------|----------------|-----------------|
| 1  | Budaya organisasi (X1)  | 0,613          | Reliabel/Handal |
| 2  | Motivasi (X2)           | 0,603          | Reliabel/Handal |
| 5  | Kepuasan kerja (Z)      | 0,614          | Reliabel/Handal |
| 6  | Produktivitas kerja (Y) | 0,724          | Reliabel/Handal |

Sumber : Lampiran 6

Berdasarkan Tabel 5.10 terlihat bahwa semua nilai  $\alpha$  lebih besar dari nilai angka kritis reliabilitas sebesar 0,60, sehingga semua butir pertanyaan dapat dipercaya dan dapat digunakan untuk penelitian selanjutnya.

## 5.4 Analisis Data

### 5.4.1 Uji Normalitas Data

Pengujian normalitas data yang digunakan dalam penelitian ini adalah uji dengan *Kolmogorov-Smirnov*. Uji ini digunakan untuk mengetahui apakah data variabel operasional dalam model empiris yang diuji berdistribusi normal atau berdistribusi tidak normal. Ketentuan pengujian *Kolmogorov-Smirnov* adalah apabila dua perbandingan atau salah satu mempunyai tingkat signifikansi (*2-tailed*) yang dihasilkan lebih besar dari 0,05 yang berarti data berdistribusi normal. Bila kedua pembanding mempunyai tingkat signifikansi (*2-tailed*) yang dihasilkan kurang dari 0,05, maka data berdistribusi tidak normal. Hasil uji normalitas data ditunjukkan Tabel 5.11 berikut.

Tabel 5.11. Uji Normalitas Data dengan *Kolmogorov-Smirnov*

| Variabel                | K-S Z* | Signifikansi | Keterangan                |
|-------------------------|--------|--------------|---------------------------|
| Budaya organisasi (X1)  | 1,297  | 0,069        | Data berdistribusi normal |
| Motivasi (X2)           | 0,732  | 0,658        | Data berdistribusi normal |
| Kepuasan kerja (Z)      | 0,834  | 0,489        | Data berdistribusi normal |
| Produktivitas kerja (Y) | 1,145  | 0,063        | Data berdistribusi normal |

Sumber : Lampiran 7

Keterangan :

\* K-S Z : *Kolmogorov-Smirnov test*

Tabel 5.11 menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi (X1), motivasi (X2) adalah berdistribusi normal. Tampak hasil dari perhitungan *Kolmogorov Smirnov Test* sudah menunjukkan distribusi yang normal pada semua variabel (nilai signifikansi > 0,05).

#### 5.4.2 Uji Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Bagian ini menguraikan tiap-tiap jalur dalam model dengan menggunakan analisis jalur. Tiap-tiap jalur yang diuji menunjukkan adanya pengaruh langsung maupun tidak langsung faktor budaya organisasi dan motivasi terhadap produktivitas kerja karyawan *marketing* (Y). Sebelum menguji ada tidaknya

pengaruh langsung maupun tidak langsung tersebut, masing-masing jalur diuji signifikansi 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*). Dengan mengetahui signifikan 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.

Berdasarkan hasil tersebut diketahui besarnya pengaruh langsung dan tidak langsung serta pengaruh total faktor budaya organisasi dan motivasi terhadap produktivitas kerja karyawan *marketing* (Y) sebagai variabel terikat melalui kepuasan kerja (Z) sebagai variabel perantara kemudian menghitung *residual variable* (e) atau variabel sisa yaitu variabel selain variabel bebas dan variabel perantara yang juga mempengaruhi variabel tergantung tetapi tidak dimasukkan dalam model penelitian. Hasil analisis jalur dan pengujian hipotesis dijelaskan pada Tabel 5.12 berikut.

Tabel 5.12 Nilai Koefisien Jalur dan Pengujian Hipotesis

| No | Pengaruh Variabel      |   | Beta ( $\beta$ ) | t-hitung | $\rho$ -value |
|----|------------------------|---|------------------|----------|---------------|
|    | Bebas                  | Terikat   |                  |          |               |
| 1  | Budaya organisasi (X1) | Kepuasan kerja (Z)                                | 0,083            | 2,513    | 0,006         |
| 2  | Motivasi (X2)          | Kepuasan kerja (Z)                                | 0,437            | 2,699    | 0,011         |
| 3  | Budaya organisasi (X1) | Produktivitas kerja karyawan <i>marketing</i> (Y) | 0,106            | 3,649    | 0,005         |
| 4  | Motivasi (X2)          | Produktivitas kerja karyawan <i>marketing</i> (Y) | 0,416            | 2,552    | 0,016         |
| 5  | Kepuasan kerja (Z)     | Produktivitas kerja karyawan <i>marketing</i> (Y) | 0,160            | 2,046    | 0,003         |

Sumber : Lampiran 8

Berdasarkan hasil koefisien jalur maka dapat dibuat persamaan berikut.

$$Z = 0,124 + 0,083X_1 + 0,437X_2 + e$$

$$Y = 0,159 + 0,106 X_1 + 0,416 X_2 + 0,160Z + e$$

Berdasarkan persamaan tersebut maka dapat dijelaskan sebagai berikut.

a. Pengaruh Variabel Budaya organisasi ( $X_1$ ) terhadap Kepuasan ( $Z$ )

Berdasarkan Tabel 5.12 dapat dilihat untuk pengujian variabel budaya organisasi terhadap kepuasan diperoleh nilai beta ( $\beta$ ) sebesar 0,083 dengan  $\rho$ -value sebesar 0,006. Karena nilai  $\rho$ -value lebih kecil daripada  $\alpha$  ( $0,006 < 0,05$ ) maka  $H_0$  ditolak. Hal itu menunjukkan ada pengaruh signifikan budaya organisasi terhadap kepuasan.

b. Pengaruh Variabel Motivasi ( $X_2$ ) terhadap Kepuasan ( $Z$ )

Berdasarkan Tabel 5.12 dapat dilihat untuk pengujian variabel motivasi terhadap kepuasan diperoleh nilai beta ( $\beta$ ) sebesar 0,437 dengan  $\rho$ -value sebesar 0,011. Karena nilai  $\rho$ -value lebih kecil daripada  $\alpha$  ( $0,011 < 0,05$ ) maka  $H_0$  ditolak. Hal itu menunjukkan ada pengaruh signifikan motivasi terhadap kepuasan.

c. Pengaruh Variabel Budaya organisasi ( $X_1$ ) terhadap Produktivitas kerja ( $Y$ )

Berdasarkan Tabel 5.12 dapat dilihat untuk pengujian variabel budaya organisasi terhadap produktivitas kerja diperoleh nilai beta ( $\beta$ ) sebesar 0,106 dengan  $\rho$ -value sebesar 0,036. Karena nilai  $\rho$ -value lebih kecil daripada  $\alpha$  ( $0,005 < 0,05$ ) maka  $H_0$  ditolak. Dengan demikian ada pengaruh signifikan budaya organisasi terhadap produktivitas kerja.

d. Pengaruh Variabel Motivasi ( $X_2$ ) terhadap Produktivitas kerja ( $Y$ )

Berdasarkan Tabel 5.12 dapat dilihat untuk pengujian variabel Motivasi terhadap produktivitas kerja diperoleh nilai beta ( $\beta$ ) sebesar 0,416 dengan  $\rho$ -value sebesar 0,016. Karena nilai  $\rho$ -value lebih kecil daripada  $\alpha$  ( $0,016 < 0,05$ ) maka  $H_0$  ditolak. Dengan demikian ada pengaruh signifikan motivasi terhadap Produktivitas kerja.

e. Pengaruh Variabel Kepuasan ( $Z$ ) terhadap Produktivitas kerja ( $Y$ )

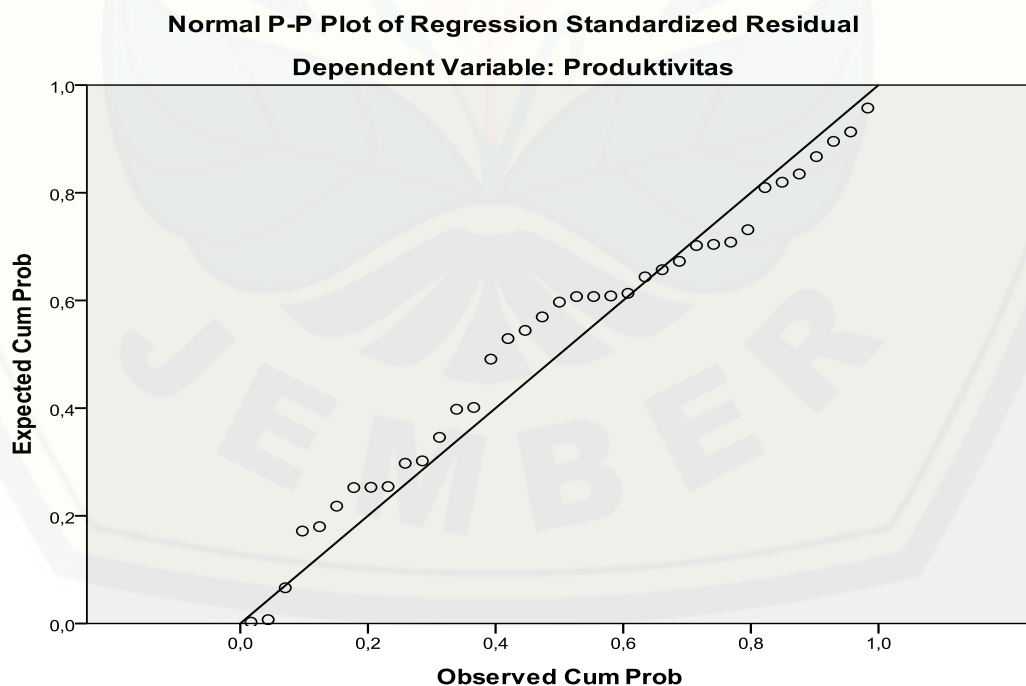
Berdasarkan Tabel 5.12 dapat dilihat untuk pengujian variabel kepuasan terhadap produktivitas kerja diperoleh nilai beta ( $\beta$ ) sebesar 0,160 dengan  $\rho$ -value sebesar 0,003. Karena nilai  $\rho$ -value lebih kecil daripada  $\alpha$  ( $0,003 < 0,05$ ) maka  $H_0$  ditolak. Dengan demikian ada pengaruh signifikan kepuasan terhadap produktivitas kerja.

### 5.4.3 Uji Asumsi Klasik

Setelah memperoleh model regresi linier berganda, maka langkah selanjutnya yang dilakukan adalah menguji apakah model yang dikembangkan bersifat BLUE (*Best Linier Unbised Estimator*). Asumsi BLUE yang harus dipenuhi antara lain: tidak ada multikolinieritas, adanya homoskedastisitas dan tidak ada autokorelasi. Pengujian asumsi klasik dilakukan pada dua model regresi linear berganda yang dijelaskan sebagai berikut:

#### a. Uji Normalitas Model

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Jika asumsi ini dilanggar maka uji statistik menjadi tidak valid. Salah satu cara untuk melihat normalitas residual adalah melihat normal *probability plot* yang membandingkan distribusi kumulatif dari distribusi normal. Hasil uji normalitas residual dijelaskan dengan Gambar 5.2 berikut.



Gambar 5.2 Uji Normalitas Model



Sumber : Lampiran 8

b. Uji Multikolinearitas

Salah satu asumsi yang mendasari model regresi linier adalah tidak adanya suatu hubungan linier yang sempurna antara beberapa atau semua variabel independen. Hal itu berarti model regresi tidak melanggar asumsi tidak ada multikolinearitas. Ada tidaknya multikolinearitas dapat dilihat dari nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) Santoso (2000 :234) menyatakan bahwa indikasi multikolinearitas tidak terjadi antar variabel independen apabila VIF kurang dari 5. Hasil uji Multikolinearitas pada penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 5.13 berikut.

Tabel 5.13 Hasil Uji Multikolinearitas

| No | Variabel Independen                               | Variabel Dependen      | VIF   | Kesimpulan                      |
|----|---|------------------------|-------|---------------------------------|
| 1  | Kepuasan kerja (Z)                                | Budaya organisasi (X1) | 1,147 | Tidak terjadi multikolinearitas |
| 2  | Kepuasan kerja (Z)                                | Motivasi (X2)          | 1,147 | Tidak terjadi multikolinearitas |
| 3  | Produktivitas kerja karyawan <i>marketing</i> (Y) | Budaya organisasi (X1) | 1,168 | Tidak terjadi multikolinearitas |
| 4  | Produktivitas kerja karyawan <i>marketing</i> (Y) | Motivasi (X2)          | 1,165 | Tidak terjadi multikolinearitas |
| 5  | Produktivitas kerja karyawan <i>marketing</i> (Y) | Kepuasan kerja (Z)     | 1,025 | Tidak terjadi multikolinearitas |

Sumber : Lampiran 8

Berdasarkan Tabel 5.13 menunjukkan bahwa tidak terjadi multikolinearitas antar variabel independen karena nilai VIF kurang dari 5 artinya tidak adanya suatu hubungan linier yang sempurna antara beberapa atau semua variabel independen.

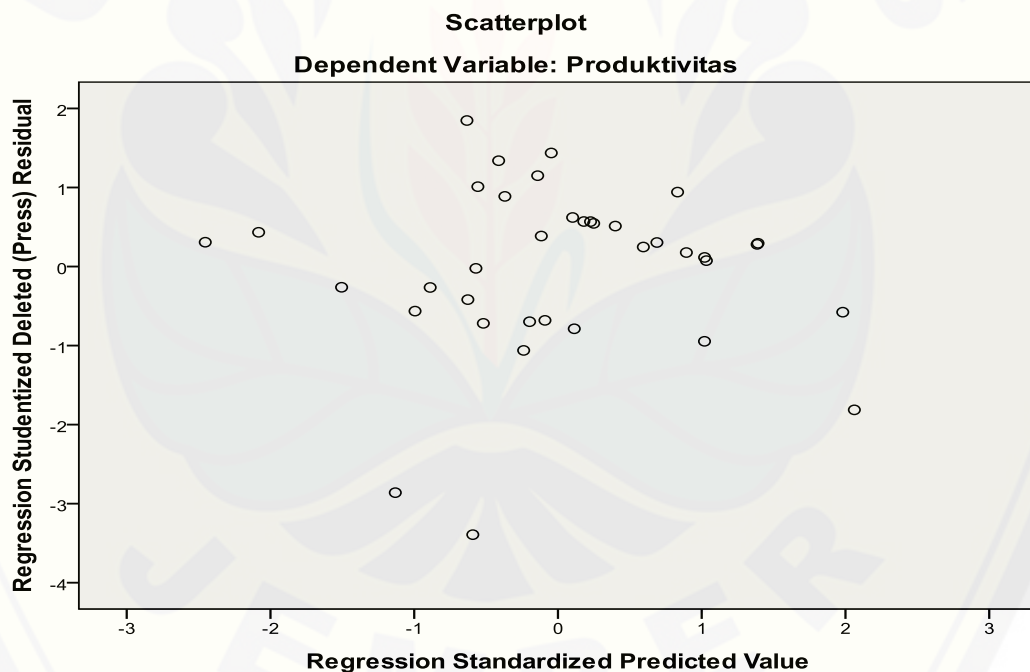
c. Uji Heteroskedastisitas

Pengujian dilakukan dengan uji grafik *Scatter plot* dan hasil pengujiannya tidak terdapat pola yang jelas serta ada titik melebar di atas dan di bawah angka nol pada sumbu Y. Berarti variabel dalam penelitian ini tidak heteroskedastisitas.

Dasar pengambilan keputusan antara lain:

- 1) Jika ada pola tertentu seperti titik-titik (point) yang membentuk suatu pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar kemudian menyempit) maka terjadi heteroskedastisitas.
- 2) Jika tidak terdapat pola yang jelas, serta titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka nol pada sumbu Y maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

Pada grafik terlihat bahwa tebaran data tidak membentuk garis tertentu atau acak. Hal ini berarti bahwa variabel independen tidak membentuk heteroskedastisitas.



Gambar 5.3. *Scatter Plot*

Sumber : Lampiran 8

d. Uji Autokorelasi

Tujuan dari pengujian ini adalah untuk mengetahui apakah dalam sebuah model ada korelasi antara kesalahan pengganggu pada periode  $t$  dengan kesalahan pada periode  $t-1$  (sebelumnya). Jika terjadi, maka model terdapat problem autokorelasi. Model harus tidak melanggar asumsi tidak ada autokorelasi. Untuk mendeteksi adanya autokorelasi dalam model, dapat dilihat dari besaran Durbin Watson. Jika koefisien DW yaitu 1,910 dimana nilai di antara  $-2$  sampai  $+2$  berarti tidak ada autokorelasi

#### 5.4.4 Hasil Pengujian Hipotesis

Hasil pengujian hipotesis dalam penelitian ini ditunjukkan di nilai  $p$ -value. Kriteria pengujian dalam analisis ini ditunjukkan dengan nilai  $p$ -value  $< \alpha$  (0,05). Hasil pengujian hipotesis dijelaskan pada Tabel 5.14.

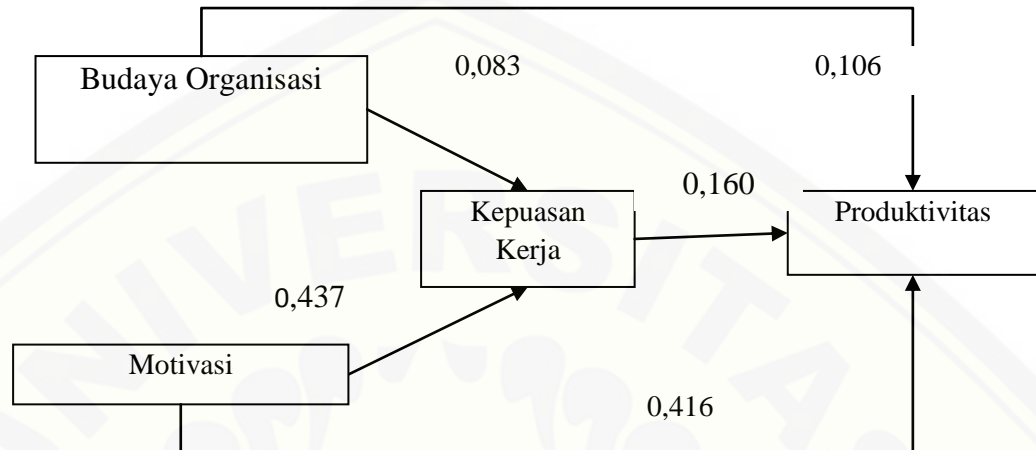
Berdasarkan Tabel 5.14 menunjukkan bahwa masing-masing variabel independen berpengaruh terhadap variabel dependen. Hal itu membuktikan bahwa semua hipotesis dalam penelitian secara nyata signifikan hasilnya. Hasil yang semuanya signifikan, sehingga tidak ada jalur yang dihilangkan. Berikut ditampilkan hipotesis beserta koefisien jalurnya pada Gambar 5.4 halaman berikut.

Tabel 5.14 Hasil Pengujian Hipotesis

| Hipotesis        | Keterangan  |
|------------------|---|
| Hipotesis satu   | Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan            |
| Hipotesis dua    | Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan                     |
| Hipotesis tiga   | Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja |
| Hipotesis empat  | Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja          |
| Hipotesis kelima | Kepuasan berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja          |

Sumber : Lampiran 8

Berdasarkan Gambar 5.4 (model analisis jalur), maka dapat dilakukan perhitungan pengaruh langsung maupun tidak langsung faktor budaya organisasi dan motivasi terhadap produktivitas kerja karyawan *marketing* (Y).



Gambar 5.4 Model Analisis Jalur

Sumber : Lampiran 7

Tabel 5.15 menampilkan besarnya pengaruh yang didasarkan atas perhitungan koefisien lintas masing-masing variabel.

Tabel 5.15 Perhitungan Pengaruh Langsung, Pengaruh Tidak langsung dan Total Pengaruh

| Keterangan             | Pengaruh Langsung<br>(A) | Pengaruh Tidak<br>Langsung (B) | Total<br>Pengaruh<br>C = A + B |
|------------------------|--------------------------|--------------------------------|--------------------------------|
| Pengaruh X1 terhadap Z |                          |                                |                                |
| X1 → Z                 | 0,083 = 8,3%             | -                              | 0,083 = 8,3%                   |
| Pengaruh X2 terhadap Z |                          |                                |                                |
| X2 → Z                 | 0,437 = 43,7%            | -                              | 0,437 = 43,7%                  |
| Z → Y                  | 0,160 = 16%              | -                              | 0,160 = 16%                    |
| Total Pengaruh         | 0,160 = 16%              | -                              | 0,160 = 16%                    |
| Pengaruh X1 Terhadap Y |                          |                                |                                |
| X1 → Y                 | 0,106 = 10,6%            |                                | 0,106                          |
| X1 → Z → Y             | -                        | (0,083)(0,160)                 | 0,013                          |
| Total Pengaruh         | 0,106 = 10,6%            |                                | 0,119 = 11,9%                  |
| Pengaruh X2 Terhadap Y |                          |                                |                                |
| X2 → Y                 | 0,416 = 41,6%            |                                | 0,416                          |
| X2 → Z → Y             | -                        | (0,437)(0,160)                 | 0,069                          |
| Total Pengaruh         | 0,416 = 41,6%            | 0,020                          | 0,425 = 42,5%                  |

Sumber : Lampiran 8

Berdasarkan hasil perhitungan koefisien lintas pada Tabel 5.15 tampak bahwa total efek dari faktor budaya organisasi (X1) terhadap kepuasan kerja adalah 8,3% yang merupakan pengaruh langsung. Motivasi (X2) terhadap kepuasan kerja adalah 43,7% yang merupakan pengaruh langsung. Variabel kepuasan kerja mempunyai total pengaruh langsung terhadap produktivitas kerja karyawan *marketing* (Y) sebesar 16%. Variabel budaya organisasi (X1) terhadap produktivitas kerja karyawan *marketing* (Y) sebesar 10,6% secara langsung dan tidak langsung sebesar 7,8%. Variabel Motivasi (X2) terhadap produktivitas kerja karyawan *marketing* (Y) sebesar 41,6% secara langsung dan tidak langsung sebesar 6%.

## 5.5 Pembahasan

Faktor kepuasan kerja dan produktivitas kerja karyawan *marketing* merupakan sesuatu yang penting di dalam suatu perusahaan, karena banyak penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berhubungan dengan peningkatan produktivitas kerja karyawan *marketing*.

Berdasarkan analisis data sebelumnya dapat diketahui beberapa faktor sumber daya manusia antara lain budaya organisasi dan motivasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan produktivitas kerja karyawan *marketing* pada Auto 2000 Jember. Hasil tersebut didukung pula dengan hasil jawaban responden terhadap faktor-faktor Sumber Daya Manusia, kepuasan kerja dan produktivitas kerja karyawan *marketing* Auto 2000 Jember. Hasil penelitian tersebut dijelaskan pada sub bab sebagai berikut:

### 5.5.1 Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi terhadap Kepuasan Kerja

#### a. Pengaruh Faktor Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan nilai perhitungan analisis jalur pengaruh yang ditimbulkan variabel budaya organisasi terhadap kepuasan kerja secara langsung. Pada penelitian ini terlihat ada pengaruh positif secara langsung yang diberikan faktor budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan *marketing* Auto 2000 Jember. Budaya organisasi yang semakin baik akan lebih meningkatkan kepuasan

kerja karena dengan adanya budaya organisasi karyawan *marketing* dapat lebih meningkatkan hubungan lebih baik.

Pengaruh faktor budaya organisasi terhadap kepuasan kerja adalah positif dan signifikan, yang berarti semakin tinggi budaya organisasi maka semakin tinggi kepuasan karyawan *marketing*. Implementasi budaya organisasi terhadap kepuasan kerja antara lain diterapkan seperti:

- a. Karyawan melaksanakan program Sosialisasi dan Internalisasi 5 Budaya kerja Auto 2000, dengan membentuk Mitra Pengubah di team Marketing Auto 2000 Jember, dimana tugas dari Mitra Pengubah adalah :
  - 1) Mengembangkan sel sel yang terdiri dari beberapa karyawan Marketing untuk mendukung dan melaksanakan Budaya Kerja.
  - 2) Menjadi Panutan / contoh penerapan Budaya Kerja dalam aktivitas sehari hari.
  - 3) Mengadakan pertemuan rutin dengan sesama anggota sel lainnya untuk membahas perkembangan implementasi Budaya Kerja di Unit kerjanya.
  - 4) Memberikan laporan kepada Kepala Cabang tentang kemajuan pelaksanaan Budaya Kerja.
- b. Memberikan media Sharing bagi karyawan Marketing disetiap briefing pagi dengan memberikan contoh "Do's" dan "Don'ts" di pekerjaan sehari hari.
- c. Mengadakan lomba penulisan essay yang bertemakan FIRST, yang mengetengahkan cerita atau pengalaman nyata dalam lingkup pekerjaan sehari hari yang mencerminkan Implementasi FIRST kepada Customer di lingkungan Auto 2000.

Hasil penelitian tentang pengaruh faktor budaya organisasi terhadap kepuasan kerja menunjukkan bahwa Auto 2000 Jember selalu meningkatkan penerapan budaya FIRST sehingga kepuasan kerja *marketing* akan tercapai dengan baik. Penelitian ini sesuai dengan ini konsisten dengan Tokasi, *et.al* (2014) dan Sokro (2012) yang menemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.

- b. Pengaruh Motivasi terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan nilai perhitungan analisis jalur pengaruh yang ditimbulkan variabel motivasi terhadap kepuasan kerja karyawan *marketing* secara langsung. Pada penelitian ini terlihat ada pengaruh secara langsung yang diberikan faktor motivasi terhadap kepuasan kerja karyawan *marketing* Auto 2000 Jember. Motivasi yang dipersepsikan secara langsung mempunyai efek positif terhadap kepuasan secara keseluruhan. Hal itu menunjukkan bahwa motivasi kerja dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan *marketing*. Pada penelitian ini motivasi yang baik mendukung aktivitas kerja karyawan *marketing* sehingga karyawan *marketing* akan merasakan kepuasan kerja. Faktor motivasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Hal itu berarti motivasi berhubungan searah dengan kepuasan kerja. Motivasi sebagai pendorong karyawan akan meningkatkan kepuasan kerjanya.

Implementasi dari motivasi kerja yang telah dilakukan oleh Auto 2000 cabang Jember dalam meningkatkan kepuasan kerja antara lain:

- a. Memberikan *Training* kepada seluruh karyawan *Marketing* sesuai dengan golongannya antara lain:
  - 1) *Fundamental Salesmanship Training* (FST)
  - 2) *Basic Knowledge Salesmanship Training* (BKST)
  - 3) *Professional Selling Skills Training* (PSST)
  - 4) *Advance Selling Skills Training* (ASST)
  - 5) *Strategic Selling Skill Training* (SSST)
- b. Memberikan incentive program penjualan berupa tour keluar negeri bagi semua karyawan *Marketing* yang mencapai target penjualan I Semester.
- c. Mengajukan assessment bagi karyawan yang berprestasi untuk ke jenjang yang lebih tinggi, yaitu Sales Supervisor.
- d. Memberikan tunjangan operasional berupa kredit sepeda motor tanpa bunga untuk minimal jenjang S2 dengan tenor 3 tahun.
- e. Assessment bagi karyawan yang berprestasi untuk ke jenjang yang lebih tinggi, yaitu sales supervisor.

Adanya motivasi kerja tersebut akan meningkatkan kepuasan kerja. Hasil penelitian ini konsisten dengan Muogbo (2013) menemukan bahwa Motivasi

berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Motivasi dapat membantu karyawan *marketing* untuk memahami dan menjelaskan karyawan *marketing* mencapai tujuan sehingga produktivitas kerja tercapai.

#### 5.5.2 Pengaruh Faktor Motivasi dan Budaya Organisasi Terhadap Produktivitas kerja Karyawan *marketing*

Berdasarkan data perhitungan analisis jalur dan pengujian hipotesis tampak bahwa faktor motivasi dan budaya organisasi mempunyai pengaruh positif yang signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan *marketing*. Keadaan tersebut terjadi karena adanya penilaian produktivitas yang merupakan kumpulan total dari kerja yang merupakan tugas dan ciri individu guna mencapai sasaran / target yang ditentukan pimpinan.

Secara keseluruhan faktor motivasi dan budaya organisasi berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan *marketing*. Hal tersebut didukung dengan jawaban responden secara keseluruhan menunjukkan bahwa sebagian responden mempunyai persepsi sangat baik tentang produktivitas kerja karyawan *marketing*. Berarti karyawan *marketing* Auto 2000 Jember mempunyai usaha dalam meningkatkan produktivitas kerja karyawan *marketing*. Pengaruh masing-masing faktor dijelaskan sebagai berikut.

##### a. Pengaruh Faktor Budaya Organisasi terhadap Produktivitas Kerja Karyawan *Marketing*

Hasil pengujian menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan *marketing*. Berdasarkan nilai perhitungan analisis jalur pengaruh total yang ditimbulkan faktor budaya organisasi terhadap produktivitas kerja karyawan *marketing* yang dibangun oleh pengaruh langsung dan sisanya dibangun oleh pengaruh tidak langsung Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap produktivitas kerja karyawan *marketing* pada Auto 2000 Jember. Berarti semakin tinggi budaya organisasi karyawan *marketing* akan meningkatkan produktivitas kerja karyawan *marketing*. Budaya organisasi



karyawan *marketing* dalam bekerja sama akan menjadi pendorong karyawan *marketing* melakukan pekerjaan dengan baik sehingga pada akhirnya akan mendukung produktivitas kerja karyawan *marketing* yang diinginkan. Adanya budaya organisasi akan meningkatkan kepuasan kerja yang dilakukan oleh karyawan *marketing* sehingga hasil kerja karyawan *marketing* semakin baik. Apabila hasil kerja semakin baik maka produktivitas kerja karyawan *marketing* juga akan meningkat. Contoh budaya organisasi karyawan *marketing* dilakukan dengan budaya FIRST yang harus diterapkan pada karyawan AUTO 2000 Jember.

Penelitian ini menunjukkan ada pengaruh tidak langsung dan langsung faktor budaya organisasi terhadap produktivitas kerja karyawan *marketing* Auto 2000 Jember. Pengaruh tidak langsung melalui kepuasan kerja. Hal itu menunjukkan budaya organisasi yang tinggi akan kepuasan karyawan *marketing* sehingga akan meningkatkan produktivitas kerja karyawan *marketing*. Budaya organisasi karyawan *marketing* Auto 2000 Jember secara langsung berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja secara keseluruhan, demikian juga kepuasan kerja yang dirasakan berpengaruh positif terhadap produktivitas kerja karyawan *marketing*.

Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian Joseph dan Dai (2009) dan Shahzad *et.al* (2013), yang menyatakan bahwa budaya organisasi akan meningkatkan produktivitas kerja karyawan *marketing* dalam perusahaan karena secara langsung budaya organisasi juga merupakan salah satu faktor yang dapat meningkatkan kepuasan sehingga adanya keterlibatan yang tinggi dalam pekerjaan dan akhirnya akan meningkatkan produktivitas kerja perusahaan.

- b. Pengaruh Faktor Motivasi terhadap Produktivitas kerja Karyawan *marketing*  
Berdasarkan hasil pengujian menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan *marketing*. Hal itu berarti bahwa adanya motivasi kerja yang diberikan karyawan dapat mempengaruhi produktivitas kerja karyawan *marketing*. Apabila motivasi baik dan mudah serta mendukung aktivitas kerja karyawan *marketing* maka karyawan *marketing* dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya akan merasa lebih mudah sehingga akan

diperoleh hasil yang maksimal. Demikian juga sebaliknya, jika motivasi tidak nyaman dan tidak mendukung aktivitas kerja maka karyawan *marketing* juga tidak akan dapat memperoleh informasi dalam melakukan pekerjaannya sehingga hasil yang diperoleh tidak optimal. Adanya hasil yang optimal dapat meningkatkan produktivitas kerja karyawan *marketing*.

Hasil penelitian ini terlihat ada pengaruh faktor motivasi terhadap produktivitas kerja karyawan *marketing* Auto 2000 Jember. Hal itu menunjukkan motivasi yang nyaman akan menimbulkan kepuasan kerja sehingga secara tidak langsung akan menyebabkan karyawan *marketing* melakukan pekerjaan secara optimal. Apabila hasil kerja optimal maka dapat meningkatkan produktivitas kerja karyawan *marketing*. Motivasi Auto 2000 Jember yang dipersepsikan secara langsung berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan *marketing*, demikian juga kepuasan kerja yang dirasakan berpengaruh positif terhadap produktivitas kerja karyawan *marketing*.

Motivasi berpengaruh positif terhadap produktivitas kerja karyawan *marketing*. Implikasi hasil penelitian ini menunjukkan bahwa informasi pekerjaan yang lengkap dan mudah akan meningkatkan produktivitas kerja karyawan. Auto 2000 Jember juga menciptakan motivasi yang baik dan lancar dalam meningkatkan produktivitas kerja karyawan *marketing*. Motivasi dapat ditingkatkan dengan segala program bagi karyawan *marketing*. Motivasi akan membuat karyawan *marketing* Auto 2000 Jember bersemangat dalam bekerja sehingga hasil kerjanya akan optimal dan pada akhirnya dapat pula meningkatkan produktivitas kerja karyawan *marketing*. Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian Muogbo (2013), Zameer *et.al* (2014) dan Syed *et.al* (2012) yang menunjukkan bahwa motivasi dapat mempengaruhi produktivitas kerja.

### 5.5.3 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Produktivitas kerja Karyawan *marketing*

Produktivitas kerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan *marketing* berdasarkan kriteria yang berlaku untuk pekerjaan tersebut dalam suatu kurun waktu yang telah ditetapkan, artinya bahwa

bila aktivitas seseorang dalam organisasi dapat mencapai hasil sesuai standar yang berlaku, maka dapat dikatakan berproduktivitas kerja baik dan sebaliknya apabila tidak tercapai, maka berarti karyawan tersebut berproduktivitas kerja buruk. Perusahaan dalam melaksanakan segala aktivitasnya akan lebih berhasil bilamana perusahaan tersebut mampu meningkatkan kepuasan karyawan *marketing*nya. Dalam meningkatkan kepuasan tersebut diperlukan sehingga aktivitas perusahaan dapat melibatkan semua karyawan *marketing* demi tercapainya tujuan perusahaan.

Berdasarkan pengujian dengan analisis jalur tampak bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap produktivitas kerja karyawan *marketing* terbukti signifikan. Semakin tinggi kepuasan kerja yang dicapai oleh karyawan *marketing* maka akan meningkatkan produktivitas kerja karyawan *marketing*. Hal itu disebabkan adanya peningkatan kepuasan kerja menyebabkan adanya ketercapaian hasil kerja yang diharapkan akan optimal. Apabila hasil kerja optimal sesuai dengan dinas maka produktivitas kerja karyawan *marketing* juga akan meningkat sesuai dengan prestasi yang diperoleh. Adanya hasil penelitian ini juga didukung dengan jawaban responden secara keseluruhan yang menunjukkan bahwa sebagian responden mempunyai persepsi sangat baik tentang produktivitas kerja karyawan *marketing*. Hal itu menunjukkan bahwa karyawan *marketing* Auto 2000 Jember mempunyai usaha dalam meningkatkan produktivitas kerja karyawan *marketing*.

Pengaruh langsung yang ditimbulkan oleh kepuasan kerja terhadap produktivitas kerja karyawan *marketing* berdasarkan nilai koefisien jalur Artinya sumbangan kepuasan kerja terhadap produktivitas kerja karyawan *marketing*. Pada tahap tersebut adanya kepuasan kerja yang dicapai karyawan *marketing* akan berpengaruh secara langsung terhadap produktivitas kerja karyawan *marketing* pada Auto 2000 Jember. Hasil penelitian ini menyatakan bahwa kepuasan kerja akan meningkatkan produktivitas kerja karyawan *marketing* karena dengan adanya kepuasan kerja maka karyawan *marketing* akan lebih meningkatkan hasil kerja yang maksimal sehingga produktivitas kerja karyawan *marketing* juga akan meningkat sesuai dengan hasil kerja yang diperoleh pada Auto 2000 Jember.

Impelementasi pengaruh kepuasan kerja terhadap produktivitas dapat dibuktikan dengan adanya peningkatan Market Share di Karesidenan Besuki, berdasarkan data dari Samsat selama periode 3 bulan ( Maret sampai Mei 2015) sebagai berikut :

Tabel 5.16 Peningkatan *Market Share* Auto 200) Jember

| MERK        | Periode    |            |          | Average |
|-------------|------------|------------|----------|---------|
|             | Maret 2015 | April 2015 | Mei 2015 |         |
| Toyota      | 26%        | 29%        | 32%      | 29%     |
| Mitshubishi | 19%        | 16%        | 17%      | 17%     |
| Daihatsu    | 17%        | 18%        | 15%      | 17%     |
| Honda       | 17%        | 15%        | 15%      | 16%     |
| Suzuki      | 11%        | 11%        | 12%      | 11%     |
| Datsun      | 5%         | 5%         | 4%       | 5%      |
| Hino        | 4%         | 3%         | 2%       | 3%      |

Sumber: Auto 2000 Jember

Sedangkan pencapaian penjualan unit selama 3 bulan juga mengalami peningkatan, berdasarkan data *market share* dapat diketahui jumlah unit dari 7 merk yang tertinggi di karesidenan Besuki sebagai berikut :

Tabel 5.17 Peningkatan Penjualan Auto(200) Jember

| Merk        | Periode    |            |          | Average |
|-------------|------------|------------|----------|---------|
|             | Maret 2015 | April 2015 | Mei 2015 |         |
| Toyota      | 196        | 227        | 243      | 222     |
| Mitshubishi | 129        | 135        | 129      | 131     |
| Daihatsu    | 124        | 125        | 116      | 122     |
| Honda       | 80         | 112        | 115      | 102     |
| Suzuki      | 138        | 86         | 94       | 106     |
| Datsun      | 37         | 39         | 27       | 34      |
| Hino        | 26         | 21         | 17       | 21      |

Sumber: Auto 2000 Jember

Pengaruh kepuasan kerja terhadap produktivitas kerja karyawan *marketing* adalah positif dan signifikan, berarti kepuasan kerja berhubungan positif terhadap produktivitas kerja karyawan *marketing*. Implikasi hasil penelitian ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat kepuasan karyawan *marketing* maka

semkin tinggi produktivitas kerja karyawan *marketing*. Auto 2000 Jember dengan selalu berupaya melibatkan seluruh karyawan *marketing* dalam melaksanakan meningkatkan produktivitas berupa penjualan. Setiap karyawan *marketing* ditanamkan agar memiliki tanggung jawab bersama untuk mencapai suksesnya suatu proyek pekerjaan. Kepuasan kerja *marketing* tersebut akan lebih menghasilkan pekerjaan yang optimal sehingga produktivitas kerja karyawan *marketing* akan semakin baik.

Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian Bond dan Bunce (2007) Jones *et.al* (2008) menyimpulkan kepuasan biasanya meningkatkan sedikit produktivitas kerja, kadang-kadang menjadi pendorong peningkatan produktivitas kerja yang signifikan dan bahkan tidak pernah negatif. Hal itu berarti kepuasan merupakan variabel *interviening* dalam peningkatan produktivitas kerja.

## BAB 6. KESIMPULAN DAN SARAN

### 6.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan hal-hal sebagai berikut.

- a. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan. Hal itu menunjukkan bahwa semakin baik budaya organisasi dilaksanakan maka semakin tinggi kepuasan kerja karyawan.
- b. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan. Berarti apabila motivasi dilakukan dengan semakin baik maka kepuasan kerja semakin tinggi pula.
- c. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja. Hal itu menunjukkan bahwa semakin baik budaya organisasi dilaksanakan maka produktivitas kerja karyawan akan meningkat.
- d. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja. Hal itu menunjukkan bahwa semakin baik motivasi dilaksanakan maka semakin tinggi produktivitas kerja karyawan.
- e. Kepuasan berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja. Apabila kepuasan semakin tinggi maka produktivitas kerja karyawan semakin meningkat.

### 6.2 Saran

Berdasarkan pada hasil pembahasan dan kesimpulan penelitian ini, maka disarankan hal-hal sebagai berikut :

- a. Bagi instansi hendaknya melakukan penilaian kepuasan dan produktivitas kerja karyawan *marketing* secara berkesinambungan dan juga melakukan evaluasi berdasarkan penilaian dari masyarakat terhadap pelayanan yang

diberikan oleh instansi dalam rangka meningkatkan pelaksanaan manajemen sumber daya manusia. Selain itu, AUTO 200 Jember juga memperhatikan faktor-faktor internal yang mendominasi pengaruhnya terhadap kepuasan serta memperhatikan faktor-faktor lainnya seperti lingkungan kerja, perencanaan karir dan lain-lain sehingga kepuasan kerja dan produktivitas kerja karyawan *marketing* semakin meningkat pula. Sedangkan motivasi ditingkatkan dengan adanya budaya organisasi dan motivasi yang diterapkan karyawan sehingga produktivitas kerja karyawan *marketing* akan meningkat.

- b. Bagi peneliti selanjutnya dan akademisi, terkait dengan variabel yang diteliti dengan variabel yang belum diteliti oleh peneliti dan peneliti sebelumnya maka penelitian ini masih perlu ditindaklanjuti oleh peneliti selanjutnya untuk mendapatkan hasil penelitian yang lebih baik dari penelitian sebelumnya antara lain :
- 1) Variabel penelitian hendaknya ditambah dengan variabel penelitian lain supaya diperoleh hasil yang lebih akurat contohnya lingkungan kerja, perencanaan kerja dan lain-lain.
  - 2) Memperluas sampel penelitian agar kemampuan generalisasi penelitian lebih meningkat pula, misalkan penelitian yang dilakukan antar dealer yang memiliki jumlah karyawan *marketing* yang lebih banyak atau level yang relatif sama.

**DAFTAR PUSTAKA**

- Aidla, Anne dan Vadi, Maaja.2003. *Relationships Between Organizational Culture And Performance In Estonian Schools With Regard To Their Size And Location*. Thesis.Tartu University
- Aiyetan, A O and Olotuah, A O, 2006, *Impact of motivation on workers' productivity in the Nigerian construction industry*. In: Boyd, D (Ed) Procs 22nd Annual ARCOM Conference, Birmingham, UK, Association of Researchers in Construction Management, 239-248
- Allen, N. J. dan J. P. Meyer, 1997, *Commitment in The Workplace Theory Research and Application*. Califotnia: Sage Publications
- Anoraga, Pandji, 2005, *Manajemen Bisnis*, Cetakan Ketiga, Jakarta: Rineka Cipta
- Anwar Ali Shah G. Syed dkk, 2012, *Motivation as a Tool for Effective Staff Productivity in the Public Sector: A Case Study of Raw Materials Research and Development Council of Nigeria*, Asian Social Science, Vol. 8, No. 11
- Arep, Ishak dan Hendri Tanjung, 2003, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Universitas Trisakti
- Arikunto, S. 2006. *Prosedur Penelitian, Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta : Rineke Cipta
- As'ad. Moh. 1995. *Psikologi Industri*. Yogyakarta : LIBERTY
- As'ad. Moh. 2004. *Psikologi Industri*. Yogyakarta : Liberty
- Asri Laksami Riani, 2011. *Budaya Organisasi*. Yogyakarta : Graha Ilmu.
- Benhabib, J. and Spiegel, M. 1994. The Role Of Human Capital In Economic Development: Evidence From Aggregate Cross-Country Data, *Journal of Monetary Economics* 34: 143-173.
- Biantoro, Udan. 2002. Pengaruh Praktek Manajemen Sumber Daya Manusia Terhadap Budaya Organisasi dan Kinerja Perusahaan. Disertasi Universitas Airlangga, Surabaya.



- Blanchflower, D.G. and A.J. Oswald. 1999. *Job Satisfaction*. Dartmouth College, USA and University of Warwick, UK.
- Bond, F. W. dan Bunce, D. 2003. The Role of Acceptance and Job Control in Mental Health, Job Satisfaction, and Work Performance. *Journal of Applied Psychology*, 88, 1057-1067
- Borjas, G, 1979. Job Satisfaction, Wages and Unions. *Journal of Human Resources*, 14: 21-40.
- Byrne, B. M., 2001. *Structural Equation Modeling With AMOS: Basic Concepts, Applications and Programming*. Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Cahyono, Yuli Tri., Indira M., Lestiyana. 2007. Pengaruh Perencanaan dan Pengawasan Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada Perusahaan Manufaktur Di Surakarta . *Jurnal Akutansi dan Keuangan*, Vol. 222-223
- Castel Nicholas G. 1999. Quality Improvement and Top Management in Nursing Homes. *Journal of Quality Management. Volume 4. No. 1 Pg 95-109. Elsevier Science Inc. New York.*
- Chatman, Jennifer and Bersade, 1997. *Employee Satisfaction, Factor Associated With Company Performance*, *Journal Of Applied Psychology*, February, 29 – 42
- Chaudhary, N dan Sharma, B, 2012, *Impact of Employee Motivation on Performance (Productivity) In Private Organization*, *International Journal of Business Trends and Technology*, volume2, Issue 4
- Curtis, Susan dan Wright, Dennis. 2001. Retaining Employees. The Fast Track to Commitment. Manchester Metropolitan University: *Managemen Research News*, Vol. 24 No. 8/9.
- Davis, Keith dan John W. Newstrom, 1985, *Perilaku Dalam Organisasi*, Jilid I, Edisi 7, Erlangga, Jakarta
- Davis, Keith dan Newstrom, 2000, *Perilaku Dalam Organisasi*, Edisi ketujuh, Jakarta , Erlangga
- Dessler, Gary. 1995. *Personnel Management. Modern Concepts and Techniques*. Reston Virginia. Reston Publishing Company.
- Dharma, Agus. 2001. *Manajemen Supervisi: Petunjuk Praktis Bagi Para Supervisor*. Jakarta: PT Raja Grafinda Perkasa
- Ferdinand, Augusty. 2006, *Metode Penelitian Menejemen*, Semarang, BP UNDIP
- Gazioglu, Saziye dan Tansel, Aysit. 2002. Job Satisfaction in Britain: Individual and Job Related Factors. *ERC Working Papers in Economics 03/03 January*

- Georgellis, Y., dan Lange, T., 2007. Participation In Continuous, On-The-Job Training And The Impact On Job Satisfaction: Longitudinal Evidence From The German Labour Market. *International Journal of Human Resource Management*. vol.18
- Ghozali, I. 2002. *Aplikasi Analisis Multivariat dengan Program SPSS*. Badan Penerbit Undip. Semarang.
- Ghozali, Imam. 2002. *Aplikasi Analisis Multivariat dengan Program SPSS*. . Semarang. Badan Penerbit Undip
- Gibson, Ivancevich, Donnely. 2000. *Organisasi dan Manajemen*. Alih Bahasa Djoerban Wahid, SH, Penerbit Erlangga
- Gitosudarmo, Indriyo dan Sudita, I Nyoman. 2000. *Perilaku Keorganisasian*. Edisi pertama. Cetakan kedua. BPFE - Yogyakarta.
- Gomes, Faustino Cosdoso, 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Kedua, Andi Offset, Yogyakarta.
- Greenberg Cleveland. 2002. Tailored and Ongoing Training Can Improve Job Satisfaction. *Margaret Blenkner Research Institute, IFAS 2002*
- Grund, Cristian and Sliwka, Dirk. 2001. The Impact of Wage Increase on Job Satisfaction-Empirical Evidence and Theoretical Implication, IZA'S Research Area Mobility and Flexibility of Labor Market, Bonn, Germany.hal.13-14
- Gujarati D. 2005. *Ekometrika Dasar*. Jakarta : Erlangga.
- Hamid. 2002. Pengaruh Budaya Organisasi Baru Terhadap Motivasi dan Prestasi Kerja di PT Nusantara IV (Persero) Sumatera Utara. Tesis. Universitas Sumatera Utara
- Handoko, Hani. 2000. *Manajemen Personalialia dan Sumber Daya Manusia*. Edisi ke-2. Yogyakarta.BPFE UGM.
- Hani Handoko, 2001, Manajemen Personalialia dan Sumberdaya Manusia Edisi 2,Yogyakarta: BPFE Fakultas Ekonomi UGM.
- Hashim ZAMEER dkk, 2014, *The Impact of the Motivation on the Employee's Performance in Beverage Industry of Pakistan*, International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences, Vol.4, No.1, pp.293–298
- Hasibuan, S.P. Malayu. 2003. *Organisasi dan Motivasi*. Jakarta : Bumi Aksara
- Hasibuan, S.P. Melayu, 2005, *MSDM, Edisi Revisi*, Jakarta ,PT. Bumi Aksara

- Heidjrachman, Suad *Husnan*, 2000. *Manajemen Personalia*, BPFE, Yogyakarta.
- Henry Simamora, 2004, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: STIE YKPN
- Howard Larry W dan Foster S. Thomas. 1999. The Influence of Human Resource Practices on Empowerment and Employee Perception of Management Commitment to Quality. *Journal of Quality Management. Volume 4. No.1 Pg 5-22. Elsevier Science Inc. New York.*
- Indrawijaya, Adam. 2000. *Perubahan dan Pengembangan Organisasi*, Sinar.
- Ivancevich, Gibson dan Donnely, 2000. *Organisasi Dan Manajemen*, Alih Bahasa Djoerban Wahid, SH, Jakarta. Penerbit Erlangga
- Jones, Melanie K, Richard J. Jones, Paul L. Latreille dan Peter J. Sloane. 2004. Training, Job Satisfaction and Workplace Performance in Britain: Evidence from WERS. *Discussion Papers*, September
- Joseph, K dan Dai, L.2005. Psychological Contract Violation: Impact Of Job Satisfaction And Organisational Commitment Among Australian Senior Public Servant. *Applied H.R.M Research*, vol.5 no.2
- Joseph, Kodjo Ezane dan Dai, Changjun 2009, The Influence Of Organisational Culture On Organizational Learning, Worker Involvement And Worker Productivity, *International Journal of Business And Management, Vol. 4, No.9*
- Khandekar dan Dharma. 2006. Reformasi dan Profesionalisme Sumber Daya Manusia. *Jurnal Manajemen Daya Saing. Volume 1. Nomor 1 hal. 42-47. Jakarta.*
- Kistyanto. 2000. *Analisis Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja Pegawai PT X*. *Jurnal The Winners Vol. 5.hal 1-23*
- Kodjo Ezane Joseph, Changjun Dai, 2009, *The influence of organisational culture on organizational learning, worker involvement and Worker Productivity, International journal of business and management, vol4, no.9*
- Koesmono, H.Teman. 2005. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Dan Kepuasan Kerja Serta Kinerja Karyawan Pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Skala Menengah Di Jawa Timur. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan, Vol. 7, No. 2, September 2005: 171-188*
- Komang Ardana, Ni Wayan Mujiati, dan Anak Agung Ayu Sriyathi, 2009. *Perilaku Keorganisasian*. Yogyakarta: Graha Ilmu.

- Kreitner, Robert dan Kinicki, Angelo, 2003, *Perilaku Organisasi*, Terjemahan: Erly Suandy, Edisi Pertama, Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Kusdi, 2011 .*Budaya Organisasi: Teori, Penelitian, dan Praktik*, Jakarta:Penerbit Salemba Empat
- Kusnendi, dkk, 2003, *Ekonomi Sumber Daya Manusia dan Alam*, Jakarta, Pusat Penerbitan Universitas Terbuka
- Lam, Terry and Zhang, Hangin Qiu, 2003. Job Satisfaction and Organizational Commitment in the Hongkong Fast-Food Industry. *Emerald International Journal*, 2 (April), pp. 176-191.
- Lilik, Agung, A.M. 2007, *Dari Budaya Perusahaan ke Budaya Kerja*, dalam buku *Corporate Culture, Challenge to Excellence*, Jakarta: PT Elex Media Komputindo
- Lin, L., Yeh, S., Yang, L., Yang, L., Tseng, C., dan Yeh, M. 2003. Satisfaction Of Nurse Aides With Pre-Job Training Programs. *Journal of Nursing Research*, 11(2), 101-108
- Luthans, F. 2005 *Organizational Behavior*. Edisi 7. Singapore: Mc. Graw Hill Book. Co
- Mahmudi, 2003. *Manajemen Kinerja Sektor Publik* Jakarta: Unit Penerbit dan Percetakan akuntansi Manajemen Perusahaan YKPN.
- Malayu S. P Hasibuan, 2005, *Organisasi dan Motivasi*. Jakarta: PT Bumi Aksara
- Malayu S. P Hasibuan, 2006, *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta: PT Bumi Aksara
- Mangkunegara, AA. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mangkunegara, Anwar Prabu, 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT Ramaja Rosdakarya.
- Mark C. Ellickson. dan Kay Logsdon. 2001. Determinants Of Job Satisfaction Of Municipal Government. *State and Local Government Review*, vol. 33, no. 3,
- Martoyo, Susilo. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Keempat. Yogyakarta: BPFE.
- Mobley, W. H., Griffeth, R. W., Hand, H. H., dan Meglino, B. M. 1986. Review And Conceptual Analysis Of The Employee Turnover Process. *Psychological Bulletin*, 86, 493-522.

- Moeljono Djokosantoso, 2003. *Beyond leadership*, Jakarta, PT. ELex Media,
- Mondy R. Wayne dan Noe Robert M. 1996. *Human Resource Management*. Prentice Hall Inc. New York.
- Muhaimin. 2004. *Hubungan Antara Kepuasan Kerja Dengan Disiplin Kerja Karyawan Operator Shewing Computer Bagian Produksi Pada PT Primarindo Asia Infrastruktur Tbk Di Bandung*. Tesis. Fakultas Psikologi Universitas Bina Darma Palembang
- Muogbo U.S, 2013, *The Impact of Employee Motivation On Organisational Performance (A Study Of Some Selected Firms In Anambra State Nigeria)*, The International Journal Of Engineering And Science (IJES), Volume2, Issue7, Pages 70 – 80
- Nasution, Budi. 2001. *Metodologi Penelitian*. Yogyakarta : UPP AMPYKPN.
- Nawawi, H, 2008, *Perencanaan Sumber Daya Manusia : Untuk Bisnis yang Kompetitif*, Penerbit Gajah Mada University Press, Yogyakarta.
- Novita, Ubud Salim dan Eka Afnan Troena. 2008. *Pengaruh Karakteristik Individu, Komunikasi Efektif dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Tetap Pt. Tambang Batubara Bukit Asam)*. Fakultas Ekonomi, Universitas Brawijaya,
- Ogbonna, Emmanuel and. Harris, Lloyd C. 2000. Leadership Style, Organizational Culture And Performance: Empirical Evidence From Uk Companies. *Int. J. Of Human Resource Management* 11:4 August 2000 766–788
- Patrick, J. 2000. Training. Introduction To Work And Organizational. *Psychology (Pp. 100–125)*. Oxford, UK: Blackwell.
- Pose, Andrés Rodríguez dan Bufí, Montserrat Vilalta.2004. Education, Migration, And Job Satisfaction: The Regional Returns of Human Capital in the EU. *BEER paper Labour Market' Brooking Papers on Economic Activity*, 2: 495-582.
- Priyatno, Duwi, 2008. *Mandiri Belajar SPSS*, Cetakan Ketiga, Yogyakarta: Media Kom
- Rangkuti, Freddy, 2009, *Measuring Customer Satisfaction : Teknik Mengukur dan Strategi Meningkatkan Kepuasan Pelanggan*, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta
- Ranupandjojo, Heidirachman. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Universitas Terbuka

- Ranupandoyo, H dan Husnan.S. 2002. *Manajemen Personalia*.Yogyakarta : BPF
- Ravianto, 1990. *Produktivitas Tenaga Kerja Indonesia*. Jakarta : Lembaga Sarana Informasi Usaha dan Produktivitas.
- Riduwan, dan Engkos A. K. 2007. *Cara Menggunakan dan Memakai Analisis Jalur (Path analisis)*.Alfabeta
- Riggio, Ronald E. 2000. *Introduction to Industrial/Organizational Psychology*. Third Edition.Printice Hall. Upper Saddle River. New Jersey
- Rivai dan Sagala, 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan pertama, Jakarta. Penerbit Raja Grafindo Persada
- Rivai, 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*, Cetakan pertama, Penerbit Raja Grafindo Persada
- Robbins, Stephen P, 2003. *Perilaku Organisasi*. Jakarta, Gramedia,
- Robbins, Stephen P, 2006, *Perilaku Organisasi*. Edisi kesepuluh, Jakarta: PT Indeks Kelompok Gramedia
- Robbins, Stephen P. dan Judge, 2008. *Perilaku Organisasi. Edisi Indonesia*, Jakarta : Penerbit PT Prenhallindo
- Robbins. 2001. *Perilaku Organisasi. Edisi Indonesia*, Jakarta : Penerbit PT Prenhallindo.
- Ruky, Achmad S. 2002, *Sukses Sebagai Manager Profesional Tanpa Gelar MM atau MBA*, Jakarta, PT SUN
- Ruky. 2003. *Kepuasan dan Prestasi Karyawan*. Tesis. Fakultas Ekonomi, Denpasar. Universitas Udayana
- Santoso, S, 2004. *Buku latihan SPSS Statistik Parametrik*. Jakarta: PT. Elex Komputindo Kelompok Gramedia
- Sargent., Tanja dan Hannum, Emily (2005). *J Ob Satisfaction Among Primary Teachers In Rural North West China. Comparative Education Review*, Vol. 49, 2005
- Sarwono, Jonathan.2006. *Analisis Data menggunakan SPSS 13*. Andi Offset. Yogyakarta
- Schmidt. Steven W. 2007. *The Relationship Between Satisfaction with Workplace Training and Overall Job Satisfaction. Human Resource Development Quarterly*, vol. 18, no. 4, Winter

- Sedarmayanti. 2001. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung : Mandar Maju. Masagung Jakarta.
- Shahzad, Fakhar, Zahid Iqba, Muhammad Gulzar, 2013, *Impact of Organizational Culture on Employees Job Performance: An Empirical Study of Software Houses in Pakistan*, Journal of Business Studies Quarterly, Volume 5, Number 2
- Siagian, Sondang P. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT. Bumi Aksara. Jakarta
- Siagian, Sondang P. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT. Bumi Aksara. Jakarta
- Santoso, Singgih. 2007. *Menguasai STATISTIK di ERA INFORMASI Dengan SPSS 15*. PT Elex Media Komputindo Gramedia, Jakarta.
- Sinungan, Muchdarsyah. 2000. *Produktivitas*, Jakarta: Bumi Aksara
- Sinungan, Muchdarsyah. 2003, *Produktivitas apa dan bagaimana*, Jakarta: Bumi Aksara
- Siswanto Sastrohadiwiryo. 2003. *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia pendekatan Administratif dan Operasional*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sobirin, Achmad, 2007. *Budaya Organisasi*, Jakarta, UPP STIM YKPN
- Soedarmono Soejitno, dkk. 2002. *Reformasi Perumahan Indonesia*. Jakarta : PT Gramedia Widiasarana Indonesia
- Soedjono, 2005, *Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Organisasi dan kepuasan Kerja Karyawan pada Terminal Penumpang Umum di Surabaya*. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan Vol. 7 No. 1. STIESIA Surabaya*
- Sokro, Evans. 2012, *Analysis Of The Relationship That Exists Between Organisational Culture, Motivation And Performance*, *Jurnal Problem Of Management In The 21st Century Vol. 3 P106*
- Sopiah. 2008. *Perilaku Organisasi*. Edisi pertama. Andi offset. Yogyakarta.
- Strauss dan Sayles. 1986. *Manajemen Personalial*. Buku Ketiga. Jakarta : SAPDODADI
- Suaedi, Falih. 2006. *Pengaruh Struktur Organisasi, Budaya Organisasi, Kepemimpinan, Aliansi Strategis Terhadap Inovasi Organisasi dan Kinerja*

*Organisasi Hotel Bintang Tiga di Jawa Timur*. Tesis. Ilmu Administrasi Negara Fisip. Universitas Airlangga

Subyantoro, Arief. 2009, *Karakteristik Individu, Karakteristik Pekerjaan, Karakteristik Organisasi dan Kepuasan Kerja Pengurus yang Dimediasi oleh Motivasi Kerja (Studi pada Pengurus KUD di Kabupaten Sleman)*. Fakultas Ekonomi UPN “Veteran” Yogyakarta

Sugiyono. 2001. *Metodelogi Penelitian Bisnis*. Bandung: ALFABETA

Sugiyono. 2006. *Metode Penelitian Bisnis*. Cetakan ke-13. Alfabeta. Bandung.

Supranto, 2000 *Statistik Teori dan Aplikasi*, Edisi Lima, Jakarta: Penerbit Erlangga

Sutrisno, Edi. 2010. *Budaya Organisasi*. Edisi pertama. Prenada Media Group. Jakarta.

Suyatno. 2002. *Pengembangan Sumber Daya Manusia, Pengaruhnya terhadap Kinerja dan Imbalan*. Malang: FIA dan FAPET, Universitas Brawijaya.

Syed, Anwar, Ali Shah G., 2012, *Motivation as a Tool for Effective Staff Productivity in the Public Sector: A Case Study of Raw Materials Research and Development Council of Nigeria*, *Asian Social Science*, Vol. 8, No. 11

Tambunan, Tulus T.H. 2004. *Globalisasi dan Perdagangan Internasional*. Cetakan Pertama. Ghalia Indonesia. Bogor selatan.

Tika, M. Pabundu. 2008. *Budaya Organisasi dan peningkatan kinerja perusahaan*. Cetakan kedua. PT. Bumi Aksara. Jakarta

Tim Universitas Jember. 2012 *Pedoman Penulisan Karya Ilmiah*. Jember: Jember University Press.

Tjahjono, H.K, 2006, *Relationship Between Organizational Justice In Performance Appraisal Context And Outcomes*. *Proceeding International Seminar*. Islamic International University Malaysia – UMY

Tjitra, H., 2007, *Mencapai Sukses Permanen Melalui Budaya Organisasi*, di dalam buku *Corporate Culture, Challenge to Excellence*, editor: Moeljono, D.

Tokasi, Neda, Kojori, Davood Kia, Fereidouni, Nasere, 2014, *The relationship between organizational culture, entrepreneurship culture, and job motivation with productivity of teachers working in Ramsar schools in*



*academic year 2012-2013, International Journal of Scientific Management dan Development*; Jun 2014, Vol. 2 Issue 6, p198

Ugwu Ude and dan Dr. M. A. Coker, 2012, *Incentive Schemes, Employee Motivation and Productivity In Organizations In Nigeria: Analytical Linkages*, OSR Journal of Business and Management (IOSRJBM), Volume 1, Issue 4, PP 32-39

Wahyuddin. 2000. Reformasi dan Profesionalisme Sumber Daya Manusia. *Jurnal Manajemen Daya Saing*. Volume 1. Nomor 1 hal. 42-47. Jakarta.

Wibowo, 2006. *Manajemen Perubahan*. Edisi kedua. Rajawali Pers. Jakarta

Wibowo, 2010. *Budaya organisasi, Sebuah kebutuhan untuk meningkatkan kinerja jangka panjang*. Cetakan ke-1. Rajawali Pers. Jakarta.

Wicaksono, Arif. 2005 *Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan PT Perkebunan Nusantara XII (Persero)*. Tesis Universitas Jember, Jember

Winardi, J, 2002, *Motivasi dan Pemotivasian dalam Manajemen*, Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada

Wirawan, 2008, *Budaya dan Iklim Organisasi: Teori Aplikasi dan Penelitian*. Jakarta: Salemba Empat

Yarnest. 2004. *Panduan Aplikasi Statistik*. Malang : Diploma

Zameer, Hashim, 2014, *The Impact of the Motivation on the Employee's Performance in Beverage Industry of Pakistan*, *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, Vol.4, No.1, pp.293–298

Lampiran 1

### **KUISIONER**

Kepada  
Yth. Para Responden  
Di Jember

Dalam rangka untuk menyelesaikan tesis di Program Studi Magister Ilmu Manajemen, Program Pascasarjan Universitas Jember, saya sebagai peneliti memohon bantuan Bapak/Ibu/Sdr/Sdri karyawan *marketing* di PT. Astra Internasional Tbk-Auto 2000 Jember, agar berkenan mengisi kuesioner yang telah kami sajikan dalam lembar berikutnya.

Penelitian ini bertujuan untuk evaluasi budaya organisasi dan motivasi terhadap peningkatan produktivitas karyawan *marketing* pada PT. Astra International Tbk – Auto 2000 Jember. Daftar pertanyaan dalam kuesioner ini sebanyak 52 pertanyaan yang hendaknya diisi dengan lengkap. Kelengkapan jawaban akan sangat mempengaruhi hasil analisis dalam penelitian ini dan tidak akan mempengaruhi penilaian pimpinan terhadap kinerja anda. Data pribadi anda tidak akan dipublikasikan, sehingga anda dapat memberikan jawaban secara bebas. Kerahasiaan informasi yang diperoleh akan dijaga dengan baik dan informasi tersebut hanya akan digunakan untuk kepentingan akademik.

Besar harapan saya atas partisipasi anda terhadap pengisian kuesioner ini. Atas perhatian dan kerjasamanya, saya sampaikan terima kasih.

Hormat saya,

Wahyu Wicaksono

**Identitas Responden**

Usia : .....tahun

Pendidikan terakhir : .....

Jenis Kelamin : .....

Masa kerja : .....

**Petunjuk Pengisian**

1. Isilah identitas Anda pada kolom yang telah tersedia.
2. Pilihlah jawaban yang anda anggap paling sesuai dengan kondisi diri anda dengan memberi tanda silang (X) pada huruf yang tersedia.

STS : Sangat Tidak Setuju

TS : Tidak Setuju

CS : Cukup Setuju

S : Setuju

SS : Sangat Tidak Setuju

**BUDAYA ORGANISASI**

| No. | Pernyataan  | Pilihan Jawaban |    |    |   |    |
|-----|---|-----------------|----|----|---|----|
|     |   | STS             | TS | CS | S | SS |
| 1   | Karyawan AUTO 2000 menfokuskan pada kepentingan konsumen  |                 |    |    |   |    |
| 2.  | Karyawan AUTO 2000 menjunjung tinggi kejujuran dan kebenaran dalam semua aktivitas pekerjaannya |                 |    |    |   |    |
| 3.  | Karyawan AUTO 2000 menghargai dan menghormati pelanggan maupun rekan kerja                      |                 |    |    |   |    |
| 4.  | Karyawan AUTO 2000 selalu berusaha memberikan yang terbaik                                      |                 |    |    |   |    |
| 5   | Karyawan AUTO 2000 mampu  |                 |    |    |   |    |

---

membina kerjasama

---

### MOTIVASI

| No | Pernyataan   | Jawaban |    |    |   |    |
|----|--|---------|----|----|---|----|
|    |  | STS     | TS | CS | S | SS |
| 1  | Saya merasa diberikan kesempatan peningkatan karier karena saya berprestasi                      |         |    |    |   |    |
| 2  | Saya merasa mendapatkan penghargaan dari pimpinan karena berhasil mengembangkan diri             |         |    |    |   |    |
| 3  | Saya telah memahami dengan benar tanggung jawab pekerjaan sebagai karyawan                       |         |    |    |   |    |
| 4  | Saya diberi kesempatan untuk pengembangan diri sebagai karyawan                                  |         |    |    |   |    |
| 5  | Saya merasa mendapat pengawasan dari pimpinan organisasi   |         |    |    |   |    |
| 6  | Saya merasa puas atas kompensasi yang saya terima berdasarkan tugas dan tanggung jawab pekerjaan |         |    |    |   |    |

### Kepuasan kerja

| No | Pernyataan  | SS | S | CS | TS | STS |
|----|---|----|---|----|----|-----|
| 1. | Saya puas terhadap pekerjaan yang menantang untuk berprestasi         |    |   |    |    |     |
| 2  | Saya puas apabila mendapatkan ganjaran yang pantas                    |    |   |    |    |     |
| 3  | Saya puas terhadap kondisi kerja yang mendukung                       |    |   |    |    |     |
| 4  | Saya puas terhadap hubungan dengan rekan sekerja yang baik            |    |   |    |    |     |
| 5  | Saya puas terhadap bakat, mial sesuai dengan situasi kerja pekerjaan. |    |   |    |    |     |

**Produktivitas Kerja (Y)**

| No. | Pertanyaan  | STS | TS | CS | S | SS |
|-----|---|-----|----|----|---|----|
| 1.  | Dalam menjual produk, karyawan mampu melaksanakannya dengan tepat waktu.                              |     |    |    |   |    |
| 2.  | Hasil penjualan yang dicapai sudah sesuai dengan target yang ditetapkan perusahaan.                   |     |    |    |   |    |
| 3.  | Biaya penjualan yang dikeluarkan sesuai dengan yang dianggarkan perusahaan.                           |     |    |    |   |    |
| 4.  | Setiap karyawan melakukan pekerjaan sesuai dengan pekerjaannya yang telah ditetapkan oleh perusahaan. |     |    |    |   |    |
| 5.  | Setiap karyawan menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu .  |     |    |    |   |    |

Lampiran 2





## Lampiran 3

| No | Nama Salesman     | Gender    | Tgl Masuk     | Tgl Lahir     | Masa Kerja | Masa Kerja |
|----|-------------------|-----------|---------------|---------------|------------|------------|
| 1  | Hanis Subayli     | Laki Laki | 02-Feb-1989   | 31-Des-1963   | 26         | 51         |
| 2  | Mardiyono         | Laki Laki | 01-Jan-1995   | 01-Apr-1965   | 20         | 50         |
| 3  | Abdullah          | Laki Laki | 01-Agust-2011 | 08-Jun-1986   | 4          | 29         |
| 4  | Bakhtiar Rifai    | Laki Laki | 01-Feb-2010   | 01-Mei-1980   | 5          | 35         |
| 5  | Nova Nur M.       | Laki Laki | 22-Sep-2012   | 25-Agust-1991 | 3          | 24         |
| 6  | Deni Tri Bawono   | Laki Laki | 02-Jun-2014   | 21-Apr-1988   | 1          | 27         |
| 7  | Sholeh Hasanudin  | Laki Laki | 09-Feb-2009   | 02-Okt-1989   | 6          | 26         |
| 8  | Septian Pujo L.   | Laki Laki | 04-Jan-2013   | 28-Jan-1988   | 2          | 27         |
| 9  | Andri Setiawan    | Laki Laki | 04-Des-2012   | 24-Apr-1994   | 2          | 21         |
| 10 | Imam Sugiono      | Laki Laki | 01-Feb-2010   | 21-Jun-1984   | 5          | 31         |
| 11 | Pandu Ardiansah   | Laki Laki | 01-Jun-2010   | 07-Apr-1986   | 5          | 29         |
| 12 | Bagus Satya       | Laki Laki | 17-Feb-2014   | 30-Agust-1985 | 1          | 30         |
| 13 | M Abdul Azis      | Laki Laki | 01-Feb-2010   | 29-Apr-1985   | 5          | 30         |
| 14 | M Zainul Abidin   | Laki Laki | 16-Jan-2012   | 22-Mei-1989   | 3          | 26         |
| 15 | Andika Putra R    | Laki Laki | 05-Jul-2010   | 01-Jun-1992   | 5          | 23         |
| 16 | Budi Kusuma       | Laki Laki | 10-Feb-2011   | 06-Agust-1991 | 4          | 24         |
| 17 | Taufik Bahtiar    | Laki Laki | 03-Jan-2014   | 19-Apr-1991   | 1          | 24         |
| 18 | Muhyi Muamam      | Laki Laki | 01-Agust-2013 | 01-Jan-1991   | 2          | 24         |
| 19 | Dedy Setiawan     | Laki Laki | 08-Nop-2012   | 19-Des-1993   | 2          | 21         |
| 20 | Muhammad Muis     | Laki Laki | 14-Nop-2012   | 26-Mei-1994   | 2          | 21         |
| 21 | Septian Bagus H.  | Laki Laki | 07-Okt-2013   | 06-Jul-1986   | 2          | 29         |
| 22 | M. Adi Kharisma   | Laki Laki | 03-Jan-2014   | 17-Sep-1990   | 1          | 25         |
| 23 | Juwita Suhermawan | Laki Laki | 18-Mar-2004   | 07-Des-1976   | 11         | 38         |
| 24 | Irvan Kurniawan   | Laki Laki | 01-Mei-2013   | 10-Apr-1988   | 2          | 27         |
| 25 | Ragun Sadewo      | Laki Laki | 03-Jan-2000   | 19-Jun-1974   | 15         | 41         |
| 26 | Abdus Somad W.    | Laki Laki | 02-Mar-2011   | 25-Mei-1981   | 4          | 34         |
| 27 | Raditya Permana   | Laki Laki | 26-Jan-2013   | 28-Des-1985   | 2          | 29         |
| 28 | Jaenul Fatoni     | Laki Laki | 01-Okt-2013   | 10-Mei-1985   | 2          | 30         |
| 29 | Okiano Agus       | Laki Laki | 03-Okt-1990   | 23-Mei-1968   | 25         | 47         |



|    |                   |           |             |               |    |    |
|----|-------------------|-----------|-------------|---------------|----|----|
| 30 | Mawan Eko P.      | Laki Laki | 18-Mar-2004 | 07-Des-1976   | 11 | 38 |
| 31 | Luluk Farianto    | Laki Laki | 01-Apr-2011 | 26-Des-1981   | 4  | 33 |
| 32 | Admojo Dwi Agus   | Laki Laki | 01-Jul-2013 | 31-Mar-1994   | 2  | 21 |
| 33 | Teguh Mardiansyah | Laki Laki | 01-Mar-2002 | 26-Agust-1978 | 13 | 37 |
| 34 | Eva Aprijanti     | Perempuan | 01-Jun-1995 | 07-Apr-1970   | 20 | 45 |
| 35 | Gian Novi L       | Perempuan | 28-Mar-2005 | 11-Sep-1982   | 10 | 33 |
| 36 | Riza Purnamasari  | Perempuan | 01-Feb-2010 | 28-Sep-1985   | 5  | 30 |
| 37 | Nindi Nurila      | Perempuan | 10-Jul-2013 | 29-Apr-1987   | 2  | 28 |

## Lampiran 4

**HASIL DESKRIPSI RESPONDEN****Frequency Table****X11**

|       |               | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|---------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Cukup setuju  | 4         | 10,8    | 10,8          | 10,8               |
|       | Setuju        | 9         | 24,3    | 24,3          | 35,1               |
|       | Sangat setuju | 24        | 64,9    | 64,9          | 100,0              |
|       | Total         | 37        | 100,0   | 100,0         |                    |

**X12**

|       |               | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|---------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Cukup setuju  | 2         | 5,4     | 5,4           | 5,4                |
|       | Setuju        | 13        | 35,1    | 35,1          | 40,5               |
|       | Sangat setuju | 22        | 59,5    | 59,5          | 100,0              |
|       | Total         | 37        | 100,0   | 100,0         |                    |

**X13**

|       |               | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|---------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Cukup setuju  | 4         | 10,8    | 10,8          | 10,8               |
|       | Setuju        | 9         | 24,3    | 24,3          | 35,1               |
|       | Sangat setuju | 24        | 64,9    | 64,9          | 100,0              |
|       | Total         | 37        | 100,0   | 100,0         |                    |

**X14**

|       |               | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|---------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Cukup setuju  | 7         | 18,9    | 18,9          | 18,9               |
|       | Setuju        | 11        | 29,7    | 29,7          | 48,6               |
|       | Sangat setuju | 19        | 51,4    | 51,4          | 100,0              |
|       | Total         | 37        | 100,0   | 100,0         |                    |

**X15**

|       |               | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|---------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Cukup setuju  | 3         | 8,1     | 8,1           | 8,1                |
|       | Setuju        | 17        | 45,9    | 45,9          | 54,1               |
|       | Sangat setuju | 17        | 45,9    | 45,9          | 100,0              |
|       | Total         | 37        | 100,0   | 100,0         |                    |

**X21**

|       |               | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|---------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Tidak setuju  | 1         | 2,7     | 2,7           | 2,7                |
|       | Cukup setuju  | 4         | 10,8    | 10,8          | 13,5               |
|       | Setuju        | 12        | 32,4    | 32,4          | 45,9               |
|       | Sangat setuju | 20        | 54,1    | 54,1          | 100,0              |
|       | Total         | 37        | 100,0   | 100,0         |                    |

**X22**

|       |               | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|---------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Tidak setuju  | 2         | 5,4     | 5,4           | 5,4                |
|       | Cukup setuju  | 1         | 2,7     | 2,7           | 8,1                |
|       | Setuju        | 14        | 37,8    | 37,8          | 45,9               |
|       | Sangat setuju | 20        | 54,1    | 54,1          | 100,0              |
|       | Total         | 37        | 100,0   | 100,0         |                    |

**X23**

|       |               | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|---------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Cukup setuju  | 3         | 8,1     | 8,1           | 8,1                |
|       | Setuju        | 12        | 32,4    | 32,4          | 40,5               |
|       | Sangat setuju | 22        | 59,5    | 59,5          | 100,0              |
|       | Total         | 37        | 100,0   | 100,0         |                    |

**X24**

|       |               | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|---------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Cukup setuju  | 5         | 13,5    | 13,5          | 13,5               |
|       | Setuju        | 14        | 37,8    | 37,8          | 51,4               |
|       | Sangat setuju | 18        | 48,6    | 48,6          | 100,0              |
|       | Total         | 37        | 100,0   | 100,0         |                    |

**X25**

|       |               | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|---------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Tidak setuju  | 3         | 8,1     | 8,1           | 8,1                |
|       | Setuju        | 13        | 35,1    | 35,1          | 43,2               |
|       | Sangat setuju | 21        | 56,8    | 56,8          | 100,0              |
|       | Total         | 37        | 100,0   | 100,0         |                    |

**X26**

|       |               | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|---------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Cukup setuju  | 3         | 8,1     | 8,1           | 8,1                |
|       | Setuju        | 11        | 29,7    | 29,7          | 37,8               |
|       | Sangat setuju | 23        | 62,2    | 62,2          | 100,0              |
|       | Total         | 37        | 100,0   | 100,0         |                    |

Z1

|       |               | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|---------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Cukup setuju  | 7         | 18,9    | 18,9          | 18,9               |
|       | Setuju        | 13        | 35,1    | 35,1          | 54,1               |
|       | Sangat setuju | 17        | 45,9    | 45,9          | 100,0              |
|       | Total         | 37        | 100,0   | 100,0         |                    |

Z2

|       |               | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|---------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Tidak setuju  | 1         | 2,7     | 2,7           | 2,7                |
|       | Cukup setuju  | 2         | 5,4     | 5,4           | 8,1                |
|       | Setuju        | 12        | 32,4    | 32,4          | 40,5               |
|       | Sangat setuju | 22        | 59,5    | 59,5          | 100,0              |
|       | Total         | 37        | 100,0   | 100,0         |                    |

Z3

|       |               | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|---------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Tidak setuju  | 1         | 2,7     | 2,7           | 2,7                |
|       | Cukup setuju  | 6         | 16,2    | 16,2          | 18,9               |
|       | Setuju        | 12        | 32,4    | 32,4          | 51,4               |
|       | Sangat setuju | 18        | 48,6    | 48,6          | 100,0              |
|       | Total         | 37        | 100,0   | 100,0         |                    |

Z4

|       |               | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|---------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Tidak setuju  | 1         | 2,7     | 2,7           | 2,7                |
|       | Cukup setuju  | 4         | 10,8    | 10,8          | 13,5               |
|       | Setuju        | 9         | 24,3    | 24,3          | 37,8               |
|       | Sangat setuju | 23        | 62,2    | 62,2          | 100,0              |
|       | Total         | 37        | 100,0   | 100,0         |                    |

## Z5

|       |               | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|---------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Tidak setuju  | 2         | 5,4     | 5,4           | 5,4                |
|       | Cukup setuju  | 2         | 5,4     | 5,4           | 10,8               |
|       | Setuju        | 12        | 32,4    | 32,4          | 43,2               |
|       | Sangat setuju | 21        | 56,8    | 56,8          | 100,0              |
|       | Total         | 37        | 100,0   | 100,0         |                    |

## Y1

|       |               | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|---------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Cukup setuju  | 3         | 8,1     | 8,1           | 8,1                |
|       | Setuju        | 11        | 29,7    | 29,7          | 37,8               |
|       | Sangat setuju | 23        | 62,2    | 62,2          | 100,0              |
|       | Total         | 37        | 100,0   | 100,0         |                    |

## Y2

|       |               | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|---------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Cukup setuju  | 3         | 8,1     | 8,1           | 8,1                |
|       | Setuju        | 15        | 40,5    | 40,5          | 48,6               |
|       | Sangat setuju | 19        | 51,4    | 51,4          | 100,0              |
|       | Total         | 37        | 100,0   | 100,0         |                    |

## Y3

|       |               | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|---------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Tidak setuju  | 2         | 5,4     | 5,4           | 5,4                |
|       | Cukup setuju  | 4         | 10,8    | 10,8          | 16,2               |
|       | Setuju        | 9         | 24,3    | 24,3          | 40,5               |
|       | Sangat setuju | 22        | 59,5    | 59,5          | 100,0              |
|       | Total         | 37        | 100,0   | 100,0         |                    |

## Y4

|       |               | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|---------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Tidak setuju  | 2         | 5,4     | 5,4           | 5,4                |
|       | Cukup setuju  | 1         | 2,7     | 2,7           | 8,1                |
|       | Setuju        | 13        | 35,1    | 35,1          | 43,2               |
|       | Sangat setuju | 21        | 56,8    | 56,8          | 100,0              |
|       | Total         | 37        | 100,0   | 100,0         |                    |

## Y5

|       |               | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|---------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Cukup setuju  | 2         | 5,4     | 5,4           | 5,4                |
|       | Setuju        | 11        | 29,7    | 29,7          | 35,1               |
|       | Sangat setuju | 24        | 64,9    | 64,9          | 100,0              |
|       | Total         | 37        | 100,0   | 100,0         |                    |

Lampiran 5

**HASIL VALIDITAS DENGAN CFA**

**Factor Analysis**

**KMO and Bartlett's Test**

|  |                    |        |
|--|--------------------|--------|
| Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy. |                    | ,505   |
| Bartlett's Test of Sphericity                    | Approx. Chi-Square | 27,273 |
|  | df                 | 6      |
|  | Sig.               | ,000   |

**Communalities**

|     | Initial | Extraction |
|-----|---------|------------|
| X11 | 1,000   | ,256       |
| X12 | 1,000   | ,837       |
| X13 | 1,000   | ,733       |
| X14 | 1,000   | ,400       |
| X15 | 1,000   | ,45300     |

Extraction Method: Principal Component Analysis.

**Component Matrix<sup>a</sup>**

|     | Component |
|-----|-----------|
|     | 1         |
| X11 | ,506      |

|     |      |
|-----|------|
| X12 | ,915 |
| X13 | ,856 |
| X14 | ,506 |
| X15 | ,606 |

Extraction Method:

Principal Component

Analysis.

a. 1 components

extracted.

### Factor Analysis

#### KMO and Bartlett's Test

|  |                    |         |
|--|--------------------|---------|
| Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy. |                    | ,612    |
| Bartlett's Test of Sphericity                    | Approx. Chi-Square | 130,175 |
|  | df                 | 15      |
|  | Sig.               | ,000    |

#### Communalities

|     | Initial | Extraction |
|-----|---------|------------|
| X21 | 1,000   | ,072       |
| X22 | 1,000   | ,711       |
| X23 | 1,000   | ,481       |
| X24 | 1,000   | ,669       |
| X25 | 1,000   | ,379       |
| X26 | 1,000   | ,458       |

Extraction Method: Principal

Component Analysis.

#### Component Matrix<sup>a</sup>

|     | Component |
|-----|-----------|
|     | 1         |
| X21 | ,669      |
| X22 | ,843      |
| X23 | ,694      |
| X24 | ,818      |

|     |      |
|-----|------|
| X25 | ,616 |
| X26 | ,677 |

Extraction Method:

Principal Component

Analysis.

a. 1 components

extracted.

### Factor Analysis

#### KMO and Bartlett's Test

|  |                    |       |
|--|--------------------|-------|
| Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy. |                    | ,531  |
| Bartlett's Test of Sphericity                    | Approx. Chi-Square | 5,877 |
|  | df                 | 10    |
|  | Sig.               | ,825  |

#### Communalities

|    | Initial | Extraction |
|----|---------|------------|
| Z1 | 1,000   | ,471       |
| Z2 | 1,000   | ,200       |
| Z3 | 1,000   | ,239       |
| Z4 | 1,000   | ,413       |
| Z5 | 1,000   | ,113       |

Extraction Method: Principal

Component Analysis.

#### Component Matrix<sup>a</sup>

|    | Component |
|----|-----------|
|    | 1         |
| Z1 | ,686      |
| Z2 | ,645      |
| Z3 | ,649      |
| Z4 | ,643      |
| Z5 | ,634      |



Extraction Method:  
Principal Component  
Analysis.  
a. 1 components  
extracted.

### Factor Analysis

#### KMO and Bartlett's Test

|  |                    |        |
|--|--------------------|--------|
| Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy. |                    | ,548   |
| Bartlett's Test of Sphericity                    | Approx. Chi-Square | 56,473 |
|  | df                 | 10     |
|  | Sig.               | ,000   |

#### Communalities

|    | Initial | Extraction |
|----|---------|------------|
| Y1 | 1,000   | ,218       |
| Y2 | 1,000   | ,209       |
| Y3 | 1,000   | ,003       |
| Y4 | 1,000   | ,908       |
| Y5 | 1,000   | ,817       |

Extraction Method: Principal  
Component Analysis.

#### Component Matrix<sup>a</sup>

|    | Component |
|----|-----------|
|    | 1         |
| Y1 | ,647      |
| Y2 | ,646      |
| Y3 | ,555      |
| Y4 | ,953      |
| Y5 | ,904      |

Extraction Method:  
Principal Component  
Analysis.  
a. 1 components  
extracted.

Lampiran 6

**HASIL UJI RELIABILITAS**

**Reliability**

**Scale: 0,60**

**Case Processing Summary**

|       |                       | N  | %     |
|-------|-----------------------|----|-------|
| Cases | Valid                 | 37 | 100,0 |
|       | Excluded <sup>a</sup> | 0  | ,0    |
|       | Total                 | 37 | 100,0 |

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

**Reliability Statistics**

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| ,613             | 5          |

**Reliability**

**Scale: 0,60**

**Case Processing Summary**

|       |       | N  | %     |
|-------|-------|----|-------|
| Cases | Valid | 37 | 100,0 |

|                       |    |       |
|-----------------------|----|-------|
| Excluded <sup>a</sup> | 0  | ,0    |
| Total                 | 37 | 100,0 |

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

**Reliability Statistics**

|                  |            |
|------------------|------------|
| Cronbach's Alpha | N of Items |
| ,603             | 6          |

**Reliability**

**Scale: 0,60**

**Case Processing Summary**

|       |                       | N  | %     |
|-------|-----------------------|----|-------|
| Cases | Valid                 | 37 | 100,0 |
|       | Excluded <sup>a</sup> | 0  | ,0    |
|       | Total                 | 37 | 100,0 |

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

**Reliability Statistics**

|                  |            |
|------------------|------------|
| Cronbach's Alpha | N of Items |
| ,614             | 5          |

**Reliability**

**Scale: 0,60**

**Case Processing Summary**

|       |                       | N  | %     |
|-------|-----------------------|----|-------|
| Cases | Valid                 | 37 | 100,0 |
|       | Excluded <sup>a</sup> | 0  | ,0    |
|       | Total                 | 37 | 100,0 |

**Case Processing Summary**

|       |                       | N  | %     |
|-------|-----------------------|----|-------|
| Cases | Valid                 | 37 | 100,0 |
|       | Excluded <sup>a</sup> | 0  | ,0    |
|       | Total                 | 37 | 100,0 |

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

**Reliability Statistics**

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| ,724             | 5          |

Lampiran 7

**HASIL UJI NORMALITAS DATA****NPar Tests****One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

|                                  |                | Budaya Kerja | Motivasi   | Kepuasan Kerja | Produktivitas |
|----------------------------------|----------------|--------------|------------|----------------|---------------|
| N                                |                | 37           | 37         | 37             | 37            |
| Normal Parameters <sup>a,b</sup> | Mean           | ,0000000     | ,0000000   | ,0000000       | ,0000000      |
|                                  | Std. Deviation | 1,00000000   | 1,00000000 | 1,00000000     | 1,00000000    |
| Most Extreme Differences         | Absolute       | ,213         | ,120       | ,137           | ,238          |
|                                  | Positive       | ,107         | ,089       | ,137           | ,107          |
|                                  | Negative       | -,213        | -,120      | -,089          | -,238         |
| Kolmogorov-Smirnov Z             |                | 1,297        | ,732       | ,834           | 1,145         |
| Asymp. Sig. (2-tailed)           |                | ,069         | ,658       | ,489           | ,063          |

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

## Lampiran 8

**HASIL ANALISIS JALUR****Regression****Descriptive Statistics**

|                | Mean     | Std. Deviation | N  |
|----------------|----------|----------------|----|
| Produktivitas  | ,0000000 | 1,00000000     | 37 |
| Budaya Kerja   | ,0000000 | 1,00000000     | 37 |
| Motivasi       | ,0000000 | 1,00000000     | 37 |
| Kepuasan Kerja | ,0000000 | 1,00000000     | 37 |

**Variables Entered/Removed<sup>b</sup>**

| Model | Variables Entered                   | Variables Removed | Method |
|-------|-------------------------------------|-------------------|--------|
| 1     | Motivasi, Budaya Kerja <sup>a</sup> | .                 | Enter  |

|   |                             |   |       |
|---|-----------------------------|---|-------|
| 2 | Kepuasan Kerja <sup>a</sup> | . | Enter |
|---|-----------------------------|---|-------|

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

**Model Summary<sup>c</sup>**

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate | Durbin-Watson |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|---------------|
| 1     | ,747 <sup>a</sup> | ,559     | ,518              | ,90667025                  |               |
| 2     | ,750 <sup>b</sup> | ,562     | ,518              | ,90542055                  | 1,910         |

- a. Predictors: (Constant), Motivasi, Budaya Kerja
- b. Predictors: (Constant), Motivasi, Budaya Kerja, Kepuasan Kerja
- c. Dependent Variable: Produktivitas

**ANOVA<sup>c</sup>**

| Model |            | Sum of Squares | df | Mean Square | F     | Sig.              |
|-------|------------|----------------|----|-------------|-------|-------------------|
| 1     | Regression | 8,050          | 2  | 4,025       | 4,896 | ,014 <sup>a</sup> |
|       | Residual   | 27,950         | 34 | ,822        |       |                   |
|       | Total      | 36,000         | 36 |             |       |                   |
| 2     | Regression | 8,947          | 3  | 2,982       | 3,638 | ,023 <sup>b</sup> |
|       | Residual   | 27,053         | 33 | ,820        |       |                   |
|       | Total      | 36,000         | 36 |             |       |                   |

a. Predictors: (Constant), Motivasi, Budaya Kerja

b. Predictors: (Constant), Motivasi, Budaya Kerja, Kepuasan Kerja

c. Dependent Variable: Produktivitas

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

| Model |                | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig.  | Collinearity Statistics |       |
|-------|----------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|-------|-------------------------|-------|
|       |                | B                           | Std. Error | Beta                      |       |       | Tolerance               | VIF   |
|       |                | 1                           | (Constant) | ,124                      |       |       | ,149                    |       |
|       | Budaya Kerja   | ,083                        | ,162       | ,083                      | 2,513 | ,006  | ,872                    | 1,147 |
|       | Motivasi       | ,437                        | ,162       | ,437                      | 2,699 | ,011  | ,872                    | 1,147 |
| 2     | (Constant)     | ,159                        | ,149       |                           | ,000  | 1,000 |                         |       |
|       | Budaya Kerja   | ,106                        | ,163       | ,106                      | 3,649 | ,005  | ,856                    | 1,168 |
|       | Motivasi       | ,416                        | ,163       | ,416                      | 2,552 | ,016  | ,858                    | 1,165 |
|       | Kepuasan Kerja | ,160                        | ,153       | ,160                      | 2,046 | ,003  | ,976                    | 1,025 |

a. Dependent Variable: Produktivitas

**Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual**  
**Dependent Variable: Produktivitas**

