



**PENGARUH BUDAYA PERUSAHAAN TERHADAP KINERJA  
PERUSAHAAN PADA PT. KERETA API INDONESIA (PERSERO) DAOP 9  
JEMBER**

*The Influence Cultural of Company on The Performance of Company at PT. Kereta  
Api Indonesia DAOP 9 Jember*

**SKRIPSI**

Oleh

**Afriliya Hariani  
NIM 110910202009**

**PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI BISNIS  
JURUSAN ILMU ADMINISTRASI  
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
UNIVERSITAS JEMBER  
2016**



**PENGARUH BUDAYA PERUSAHAAN TERHADAP KINERJA  
PERUSAHAAN PADA PT. KERETA API INDONESIA (PERSERO) DAOP 9  
JEMBER**

*The Influence Cultural of Company on The Performance of Company at PT. Kereta  
Api Indonesia DAOP 9 Jember*

**SKRIPSI**

diajukan guna melengkapi tugas akhir dan memenuhi salah satu syarat menyelesaikan  
Program Studi Ilmu Administrasi Bisnis (S1)  
dan mencapai gelar Sarjana Administrasi Bisnis

oleh

**Afriliya Hariani**  
**NIM 110910202009**

**PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI BISNIS  
JURUSAN ILMU ADMINISTRASI  
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
UNIVERSITAS JEMBER  
2016**

## PERSEMBAHAN

Bismillahirohmannirrohim, Puji syukur kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat, hidayah dan inayah-Nya kepada saya sehingga dapat menyelesaikan skripsi ini dengan lancar. Puji syukur pula pada Nabi Muhammad SAW yang telah membimbing kami umatnya meninggalkan zaman jahiliyah. Skripsi ini saya persembahkan untuk:

1. Almarhum Ayahanda Hariyanto dan Ibunda Sutarmi yang senantiasa memberikan doa kasih sayang yang tiada putus dan penerangan untuk menjadi pribadi yang lebih baik;
2. Kakakku Gianti dan Samsul Arifin yang memberikan semangat selama masa studi;
3. Guru-guruku sejak taman kanak-kanak sampai dengan perguruan tinggi terima kasih atas ilmu yang telah diajarkan;
4. Almamater Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember.

**MOTO**

Wahai orang-orang yang beriman! Mohonlah pertolongan (kepada Allah) dengan sabar dan shalat. Sungguh, Allah beserta orang-orang yang sabar.

*(Terjemahan QS. Al-Baqarah 153)<sup>1</sup>*



---

<sup>1</sup> Departemen Agama Republik Indonesia. 2010. *Al-Qur'an dan Terjemahan*. Bandung: Diponegoro.

**PERNYATAAN**

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

nama : Afriliya Hariani

NIM : 110910202009

menyatakan dengan sesungguhnya bahwa karya ilmiah yang berjudul “Pengaruh Budaya Perusahaan terhadap Kinerja Perusahaan pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 9 Jember” adalah benar-benar hasil karya sendiri, kecuali kutipan yang sudah saya sebutkan sumbernya, belum pernah diajukan pada institusi mana pun, dan 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 ada tekanan dan paksaan dari pihak mana pun serta bersedia mendapat sanksi akademik jika ternyata di kemudian hari pernyataan ini tidak benar.

Jember, 8 Februari 2016

Yang menyatakan,

Afriliya Hariani  
NIM 110910202009

**SKRIPSI**

**PENGARUH BUDAYA PERUSAHAAN TERHADAP KINERJA  
PERUSAHAAN PADA PT. KERETA API INDONESIA (PERSERO) DAOP 9  
JEMBER**

*The Influence Cultural of Company on The Performance of Company at PT. Kereta  
Api Indonesia DAOP 9 Jember*

Oleh

Afriliya Hariani  
NIM 110910202009

Pembimbing

Dosen Pembimbing Utama : Drs. Sutrisno, M.Si.

Dosen Pembimbing Anggota : Drs. Totok Supriyanto M.Si.

**PENGESAHAN**

Skripsi berjudul “Pengaruh Budaya Perusahaan terhadap Kinerja Perusahaan pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 9 Jember” telah diuji dan disahkan pada:

hari, tanggal : Senin, 15 Februari 2016

tempat : Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember

jam : 08.00 WIB

Tim Penguji:  
Ketua,

**Dr. Sasongko, M.Si.**  
**NIP. 19570407 198609 1 001**

Pembimbing Utama,

Pembimbing Anggota,

**Drs. Sutrisno, M. Si**  
**NIP. 19580705 198503 1 002**

**Drs. Totok Supriyanto, M. Si**  
**NIP. 19501004 197702 1 001**

Anggota,

**Dra. Sri Wahjuni, M.Si.**  
**NIP. 19560409 198702 2 001**

Mengesahkan

Dekan,

**Prof. Dr. Hary Yuswadi, M.A.**  
**NIP. 19520727 198103 1 003**

## RINGKASAN

**Pengaruh Budaya Perusahaan terhadap Kinerja Perusahaan pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 9 Jember;** Afriliya Hariani, 110910202009; 2016: 117 Halaman; Program Studi Ilmu Administrasi Bisnis Jurusan Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember.

Penelitian ini berjudul “Pengaruh Budaya Perusahaan terhadap Kinerja Perusahaan pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 9 Jember”. Lingkungan bisnis saat ini berkembang sangatlah pesat dengan banyak tumbuhnya perusahaan baru yang saling bersaing satu sama lain. Suatu perusahaan harus dapat saling bersaing untuk mempertahankan kedudukannya. PT. Kereta Api Indonesia (Persero) adalah badan usaha milik negara yang bergerak dibidang jasa kereta api satu-satunya di Indonesia. PT. Kereta Api Indonesia (Persero) awalnya dikenal dengan budaya kerja RELA (Ramah, Efisien, Efektif, Lancar dan Aman), kemudian mengganti budaya perusahaannya menjadi lima nilai utama. Hal tersebut dilakukan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) karena untuk selalu melakukan perubahan guna meningkatkan kinerja perusahaan dan ada beberapa permasalahan yang menyebabkan kinerja karyawan tidak optimal. Artifak dan kreasi tampak adalah gaya berpakaian, tata ruang dan ritual. Berdasarkan evaluasi oleh perusahaan terdapat permasalahan mengenai gaya berpakaian yang kurang sesuai dan tidak keseluruhan karyawan mengikuti apel pagi yang diadakan setiap hari selasa. Permasalahan yang terjadi pada level nilai-nilai adalah adanya indikasi pelanggaran kedisiplinan karyawan yang tidak tepat waktu masuk kembali setelah waktu istirahat dan wujud dari falsafah belum mendapat prestasi karena keunggulan kinerja karyawan yang ada di DAOP 9 Jember. Pada level asumsi dasar permasalahan yang ada yaitu menurunnya motivasi kerja karyawan dan karyawan baru yang susah berinteraksi dengan karyawan lama sehingga adanya indikasi kurangnya komunikasi antar karyawan yang belum optimal.

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 9 Jember memerlukan pemahaman mengenai apakah

budaya perusahaan berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. Kinerja karyawan akan menunjang kinerja perusahaan yang baik dan dapat mewujudkan tujuan perusahaan yang ingin dicapai. Karyawan terus berusaha menerapkan lima nilai utama tersebut untuk meningkatkan kinerja dan memberikan pelayanan yang memuaskan pada seluruh pengguna jasa kereta api.

Penelitian ini bertujuan mengetahui dan menganalisis pengaruh Budaya Perusahaan (X) yang terdiri dari artifak dan kreasi (X1), nilai-nilai (X2), dan asumsi dasar (X3) secara parsial dan simultan terhadap kinerja perusahaan (Y) karyawan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 9 Jember. Jenis penelitian yang digunakan merupakan penelitian kuantitatif, dimana statistik yang digunakan untuk menganalisis data sampel dan hasilnya akan digeneralisasikan untuk populasi dimana sampel diambil. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 9 Jember sebanyak 112 karyawan, dan jumlah sampel 53 karyawan. Alat analisis yang digunakan adalah analisis regresi linear berganda. Hasil pengujian koefisien dari analisis regresi linear berganda menunjukkan bahwa: 1) Artifak dan kreasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan PT. Kereta Api Indonesia DAOP 9 Jember; 2) Nilai-nilai berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan PT. Kereta Api Indonesia DAOP 9 Jember; 3) Asumsi dasar berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan PT. Kereta Api Indonesia DAOP 9 Jember; 4) Budaya perusahaan (artifak dan kreasi, nilai-nilai dan asumsi dasar) berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan PT. Kereta Api Indonesia DAOP 9 Jember.

## PRAKATA

Puji syukur kehadiran Allah Swt. atas segala rahmat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “Pengaruh Budaya Perusahaan terhadap Kinerja Perusahaan pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 9 Jember”. Skripsi ini disusun untuk memenuhi salah satu syarat menyelesaikan pendidikan strata satu (S1) pada Program Studi Ilmu Administrasi Bisnis, Jurusan Ilmu Administrasi, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Jember.

Penyusunan skripsi ini tidak lepas dari bantuan berbagai pihak. Oleh karena itu, penulis menyampaikan terima kasih kepada:

1. Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi yang telah memberikan beasiswa Bidik Misi sehingga penulis dapat menyelesaikan studinya dengan lancar;
2. Prof. Dr. Hary Yuswadi, M.A., selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember;
3. Dr. Edy Wahyudi, S.Sos., MM., selaku Ketua Jurusan Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember;
4. Drs. Suhartono, M.P., selaku Ketua Program Studi Ilmu Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember;
5. Drs. Sutrisno, M.Si., selaku Dosen Pembimbing I dan selaku Dosen Pembimbing Akademik yang telah meluangkan waktu, tenaga dan pikiran kepada penulis selama ini sehingga terselesaikan skripsi ini;
6. Drs. Totok Supriyanto, M.Si., selaku Dosen Pembimbing II yang telah meluangkan waktu, tenaga dan pikiran, juga nasehat yang sangat bermanfaat sehingga terselesaikan skripsi ini;
7. Seluruh Dosen dan Staff Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember yang telah membantu dalam bidang akademik maupun proses akademik sampai akhirnya penulis dapat menyelesaikan studi.

8. *Vice President* dan segenap karyawan PT. Kereta Api Indonesia DAOP 9 Jember., yang telah meluangkan waktu untuk memberikan informasi dengan mengisi kuisioner yang peneliti sebarakan guna kelengkapan skripsi ini;
9. Seluruh teman-teman Program Studi Ilmu Administrasi Bisnis angkatan 2011 FISIP – UNEJ, terimakasih untuk doa dan bantuannya;
10. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu per satu.

Penulis juga menerima segala kritik dan saran dari semua pihak demi kesempurnaan skripsi ini. Akhirnya penulis berharap, semoga skripsi ini dapat bermanfaat.

Jember, Februari 2016

Penulis

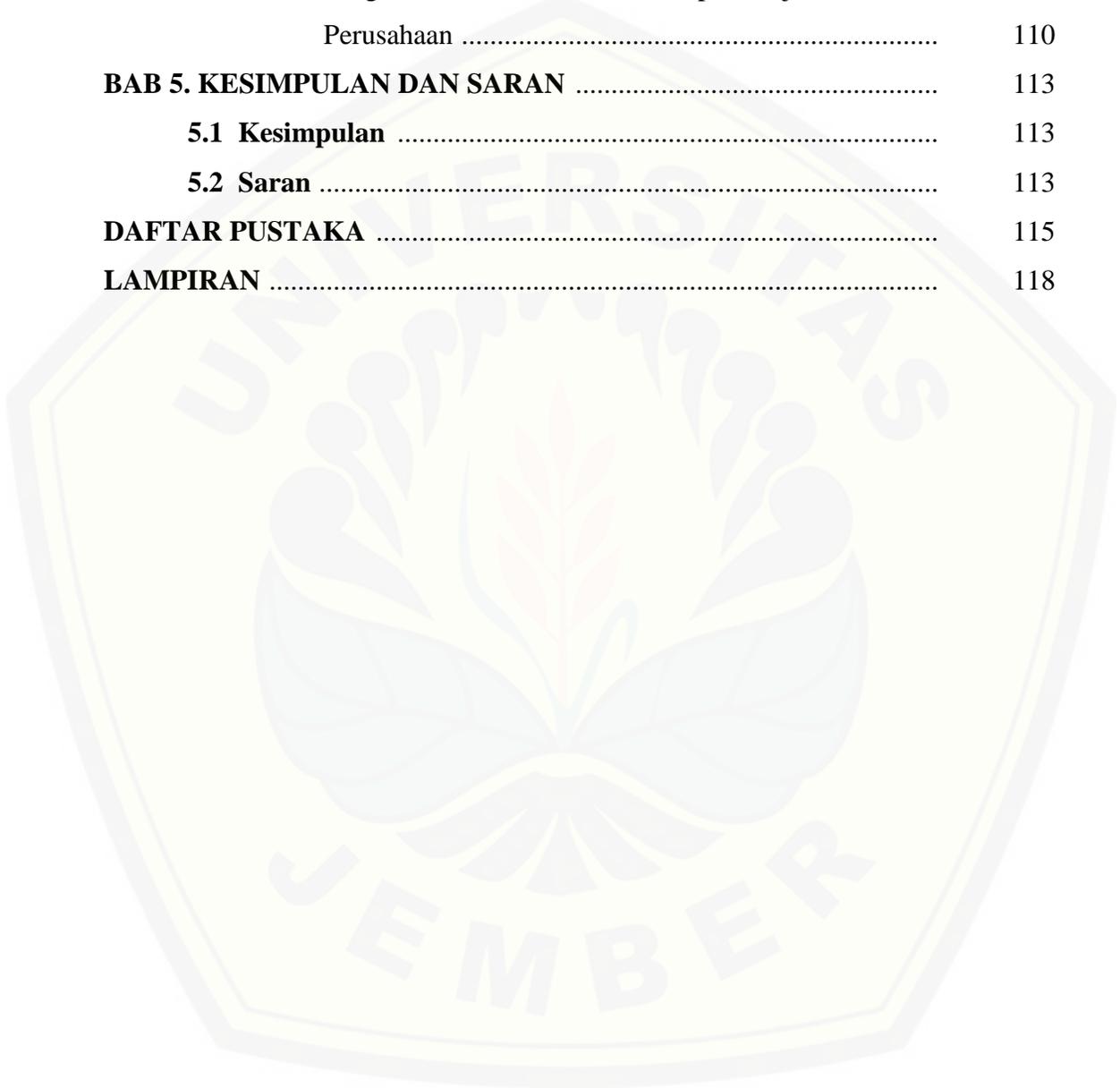
DAFTAR ISI

	Halaman
<b>HALAMAN SAMPUL</b> .....	i
<b>HALAMAN JUDUL</b> .....	ii
<b>HALAMAN PERSEMBAHAN</b> .....	iii
<b>HALAMAN MOTO</b> .....	iv
<b>HALAMAN PERNYATAAN</b> .....	v
<b>HALAMAN PEMBIMBINGAN</b> .....	vi
<b>HALAMAN PENGESAHAN</b> .....	vii
<b>RINGKASAN</b> .....	viii
<b>PRAKATA</b> .....	x
<b>DAFTAR ISI</b> .....	xii
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	xvi
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	xvii
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	xviii
<b>BAB 1. PENDAHULUAN</b> .....	1
<b>1.1 Latar Belakang</b> .....	1
<b>1.2 Rumusan Masalah</b> .....	8
<b>1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian</b> .....	9
1.3.1 Tujuan Penelitian .....	9
1.3.2 Manfaat Penelitian .....	9
<b>BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA</b> .....	10
<b>2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia</b> .....	10
2.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia .....	10
2.1.2 Peran Manajemen Sumber Daya Manusia .....	12
<b>2.2 Perilaku Organisasi</b> .....	13
<b>2.3 Budaya Perusahaan</b> .....	14
2.3.1 Pengertian Budaya Perusahaan .....	14

2.3.2	Jenis-jenis Budaya Perusahaan .....	16
2.3.3	Karakteristik Budaya Perusahaan .....	18
2.3.4	Fungsi Budaya Perusahaan .....	19
2.3.5	Unsur Budaya Perusahaan .....	20
2.3.6	Pembentukan Budaya Perusahaan .....	21
2.3.7	Level Budaya Perusahaan .....	22
2.3.8	Kekuatan Budaya Perusahaan .....	24
<b>2.4</b>	<b>Kinerja Perusahaan .....</b>	<b>26</b>
2.4.1	Pengertian Kinerja Perusahaan .....	26
2.4.2	Metode Pengukuran Kinerja Perusahaan .....	28
2.4.3	Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja Perusahaan .....	30
<b>2.5</b>	<b>Hubungan Budaya Perusahaan dengan Kinerja Perusahaan .....</b>	<b>31</b>
<b>2.6</b>	<b>Tinjauan Penelitian Terdahulu .....</b>	<b>32</b>
<b>2.7</b>	<b>Model Konseptual .....</b>	<b>36</b>
<b>2.8</b>	<b>Model Hipotesis .....</b>	<b>36</b>
<b>2.9</b>	<b>Hipotesis .....</b>	<b>38</b>
<b>BAB 3.</b>	<b>METODE PENELITIAN .....</b>	<b>39</b>
<b>3.1</b>	<b>Rancangan Penelitian .....</b>	<b>39</b>
<b>3.2</b>	<b>Tahap Persiapan .....</b>	<b>39</b>
<b>3.3</b>	<b>Tahap Penentuan Populasi dan Sampel .....</b>	<b>40</b>
<b>3.4</b>	<b>Definisi Operasional Variabel .....</b>	<b>43</b>
3.4.1	Variabel Independent (X) .....	43
3.4.2	Variabel Dependen (Y) .....	46
<b>3.5</b>	<b>Tahap Pengumpulan Data .....</b>	<b>50</b>
3.5.1	Jenis dan Sumber Data .....	50
3.5.2	Metode Pengumpulan Data .....	50
<b>3.6</b>	<b>Skala Pengukuran .....</b>	<b>51</b>
<b>3.7</b>	<b>Teknik Analisis Data .....</b>	<b>51</b>

3.7.1 Uji Validitas .....	52
3.7.2 Uji Reliabilitas .....	52
3.7.3 Uji Normalitas .....	53
3.7.4 Uji Asumsi Klasik .....	53
3.7.5 Analisis Deskriptif Statistik .....	55
3.7.6 Analisis Regresi Linier Berganda .....	55
3.7.7 Uji Hipotesis .....	56
<b>3.8 Kerangka Pemecahan Masalah .....</b>	<b>58</b>
<b>BAB 4. HASIL DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>60</b>
<b>4.1 Gambaran Umum PT. Kereta Api Indonesia (Persero) ....</b>	<b>60</b>
4.1.1 Sejarah Singkat Perusahaan .....	60
4.1.2 Visi, Misi dan Tujuan Perusahaan .....	63
4.1.3 Budaya Perusahaan .....	64
4.1.4 Wilayah Operasi .....	65
4.1.5 DAOP 9 Jember .....	65
4.1.6 Struktur Organisasi DAOP 9 Jember .....	66
4.1.7 Tugas Pokok dan Tanggung Jawab Karyawan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 9 .....	67
<b>4.2 Hasil Penelitian .....</b>	<b>95</b>
4.2.1 Karakteristik Responden .....	95
4.2.2 Uji Instrumen .....	97
4.2.3 Uji Normalitas .....	99
4.2.4 Uji Analisis Data .....	100
4.2.5 Analisis Deskriptif Statistik .....	103
4.2.6 Analisis Regresi Linier Berganda .....	104
4.2.7 Uji Hipotesis .....	105
<b>4.3 Pembahasan .....</b>	<b>107</b>
4.3.1 Pengaruh Artifak dan Kreasi Terhadap Kinerja Perusahaan .....	108

4.3.2	Pengaruh Nilai-nilai Terhadap Kinerja Perusahaan .....	109
4.3.3	Pengaruh Asumsi Dasar Terhadap Kinerja Perusahaan .....	110
<b>BAB 5. KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>		<b>113</b>
5.1	<b>Kesimpulan .....</b>	<b>113</b>
5.2	<b>Saran .....</b>	<b>113</b>
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>		<b>115</b>
<b>LAMPIRAN .....</b>		<b>118</b>



**DAFTAR TABEL**

	Halaman
1.1 Penilaian Kinerja Karyawan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 9 Jember Tahun 2014-2015 .....	4
2.1 Penelitian Terdahulu dan Penelitian Sekarang .....	33
3.1 Karyawan pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 9 Jember .....	41
3.2 Penyebaran Sampel Penelitian .....	42
3.3 Operasionalisasi Konsep .....	48
4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Umur .....	95
4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	96
4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan .....	96
4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Kerja .....	97
4.5 Hasil Uji Validitas .....	98
4.6 Hasil Uji Reliabilitas .....	99
4.7 Hasil Uji Normalitas .....	99
4.8 Uji Multikolinearitas .....	102
4.9 Hasil Analisis Deskriptif Statistik .....	104
4.10 Hasil Regresi Linear Berganda .....	105

**DAFTAR GAMBAR**

	Halaman
2.1 Proses Pengelolaan Sumber Daya Manusia .....	11
2.2 Proses Terbentuknya Budaya Perusahaan .....	22
2.3 Model Konseptual .....	36
2.4 Model Hipotesis .....	37
3.1 Kerangka Pemecahan Masalah .....	59
4.1 Struktur Organisasi PT. Kereta Api Indonesia Persero DAOP 9 Jember .....	67
4.2 Hasil Uji Normalitas .....	101
4.3 Hasil Uji Heteroskedastisitas .....	103
4.4 Hasil Uji Hipotesis .....	107

DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
A. Kuisisioner Penelitian .....	118
B. Hasil Rekapitulasi Jawaban Responden Dan Method Succesive Interval .....	126
C. Hasil Uji Validitas .....	133
D. Hasil Uji Reliabilitas .....	135
E. Hasil Uji Normalitas Data .....	137
F. Hasil Analisis Regresi Linear Berganda .....	138
G. Tabel t .....	142
H. Tabel F .....	143
I. Surat Penelitian dari Lembaga Penelitian Universitas Jember .....	144
J. Surat Keterangan Penelitian dari Perusahaan .....	145

## **BAB 1. PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Lingkungan bisnis saat ini berkembang sangatlah pesat dengan banyak tumbuhnya perusahaan baru yang saling bersaing satu sama lain. Hal ini ditunjukkan dengan banyak munculnya perusahaan baru yang bergerak di bidang jasa. Perusahaan yang bergerak di bidang jasa antara lain rumah sakit, perusahaan asuransi, perusahaan jasa transportasi (angkutan) dan lain sebagainya.

Persaingan global yang sangat ketat pasti dialami oleh seluruh perusahaan yang terus ingin berkembang. Perbaikan kondisi internal yang bertujuan untuk memperkuat dan meningkatkan daya saing sangat diperlukan bagi perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan harus memperbaiki kondisi kinerja perusahaan melalui kinerja karyawan. Keberhasilan suatu perusahaan dalam memperbaiki kinerja perusahaan tergantung dari kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) yang dimiliki. SDM atau yang sering disebut dengan karyawan merupakan penggerak bagi perusahaan untuk mencapai tujuan. Karyawan dengan kualitas yang baik, keterampilan dan pengetahuan yang luas akan mampu mencapai tujuan kinerja yang diharapkan.

Kinerja merupakan hasil kerja seorang atau sekelompok karyawan dalam periode waktu tertentu yang bertujuan untuk mencapai tujuan dari perusahaan. Kinerja karyawan dikatakan baik, apabila kinerja tersebut telah memenuhi standar yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Oleh karena itu, pengelolaan sumber daya manusia yang dilakukan harus sesuai dengan tujuan dari perusahaan. Pengelolaan sumber daya manusia meliputi penerimaan karyawan baru yang berkualitas, pembinaan karyawan agar lebih efektif dan lebih berkembang serta menyalurkan perbedaan atau latar belakang yang berbeda-beda dengan tujuan dari perusahaan. Perusahaan dengan kualitas sumber daya manusia yang tinggi mampu mencapai

tujuan. Seorang karyawan harus mampu berkembang, mau belajar dan menggali potensi yang ada dalam dirinya untuk bekerja semaksimal mungkin.

Pengoperasian yang dilakukan oleh sumber daya manusia yang ada dari tiap-tiap unit kerja harus berkompeten. Perusahaan akan berjalan dengan seimbang apabila sumber daya manusia yang ada dapat berkesinambungan dengan sumber daya lainnya. Perusahaan perlu mendapatkan, mengembangkan, menggunakan, dan mengevaluasi, memelihara sumber daya manusia, sehingga diperlukan pengelolaan sumber daya manusia yang tepat.

Kualitas sumber daya manusia yang tinggi dapat dilihat dan diukur melalui kinerja. Karyawan yang memiliki kinerja yang tinggi akan mudah untuk mencapai tujuan dan mempertahankan hidup perusahaan sebaliknya jika karyawan memiliki kinerja nilai yang rendah maka perusahaan akan sulit atau lamban dalam mencapai tujuan. Kinerja karyawan merupakan hal yang bersifat kolektif dalam satu tim terdapat perbedaannya kemampuan dalam bidang kerja. Salah satu cara yang digunakan untuk melihat tingkat kinerja karyawan melalui penilaian kinerja yang dilakukan oleh perusahaan secara periodik.

Penilaian kinerja merupakan metode untuk mengevaluasi dan menghargai kinerja karyawan dengan *standard* yang telah ditentukan oleh perusahaan. Faktor yang digunakan dalam penilaian kinerja adalah pengetahuan tentang pekerjaan, kepemimpinan, inisiatif, kerjasama, pengambilan keputusan dan kreatifitas. Umumnya penilaian kinerja digunakan sebagai alat untuk mengendalikan perilaku karyawan yang berkaitan dengan kenaikan gaji, pemberian bonus, penempatan karyawan di posisi yang sesuai. Hasil penilaian kinerja bagi perusahaan digunakan untuk menganalisis kebutuhan dari perusahaan itu sendiri, seperti kebutuhan untuk program pelatihan kerja, promosi, *recruitment* dan sebagainya.

Suatu perusahaan terdiri dari sekelompok orang yang melakukan kegiatan untuk mencapai tujuan. Suatu perusahaan utamanya jasa transportasi harus tanggap dan mampu menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan. Perusahaan juga harus memberikan pelayanan terbaik sesuai atau melebihi harapan setiap pelanggan. Oleh

karena itu, perusahaan perlu memberikan gambaran mengenai sikap-sikap yang baik pada diri karyawan dalam menyelesaikan tugas. Hal ini menyebabkan perusahaan menciptakan suatu nilai yang dianut bersama oleh seluruh karyawan untuk menyelaraskan pikiran dan mengubah perilaku karyawan yang individual menjadi perilaku yang berorganisasi yaitu budaya perusahaan. Budaya perusahaan digunakan pedemonan berperilaku untuk seluruh karyawan dalam sebuah perusahaan. Budaya perusahaan yang dianut bersama oleh seluruh karyawan, merupakan gambaran yang membedakan perusahaan itu dengan perusahaan lainnya (Robbins dalam Alma, 2010:305).

PT. Kereta Api Indonesia (Persero) merupakan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak dibidang jasa kereta api di Indonesia. Salah satu wilayah Daerah Operasi (DAOP) yaitu DAOP 9 yang berada di ujung timur pulau Jawa dan letak kantor berada di Jember. Nilai utama yang selalu dijunjung oleh perusahaan adalah integritas, professional, keselamatan, inovasi dan pelayanan prima. Nilai utama tersebut juga menjadi pedoman seluruh karyawan dalam berperilaku dan menjalankan tugas yang diberikan.

PT. Kereta Api Indonesia (Persero) merupakan perusahaan yang selalu dituntut untuk melakukan perubahan guna terus berkembang dan meningkatkan kinerja perusahaan. Kinerja perusahaan dapat dilihat melalui pengembangan SDM yang ada di perusahaan. Pengembangan SDM tersebut dilakukan guna meningkatkan kinerja karyawan yang sangat berpengaruh bagi kinerja perusahaan. Peningkatan kinerja karyawan juga guna tercapainya nilai utama tersebut. Perusahaan terus melakukan upaya untuk mengembangkan karyawan lebih produktif sehingga kemampuan yang diberikan meningkat. Motivasi, pelatihan dan pendidikan dilakukan oleh perusahaan untuk meningkatkan kinerja karyawan.

Menurut hasil wawancara pada observasi pendahuluan dengan Yuni selaku staf Sumber Daya Manusia DAOP 9 Jember yang telah berkompeten dibidangnya mengatakan bahwa “kinerja karyawan dalam perusahaan dari tahun ke tahun ada dinamika naik turun. Peningkatan dan penurunan kinerja karyawan diketahui dari

hasil penilaian mengenai kinerja karyawan yang dilakukan setiap semester dalam setahun. Semester awal dilakukan pada akhir bulan Juni, dan semester dua dilakukan pada akhir bulan Desember”. Penilaian kinerja yang dilakukan melalui pengisian form penilaian kompetensi yang dinilai oleh tiga orang yang diberi wewenang. Tiga orang yang berwenang tersebut adalah karyawan yang memiliki jabatan lebih tinggi, rekan kerja yang berada di sebelah karyawan yang dinilai dan rekan kerja yang berbeda unit kerja. Penilaian yang dilakukan harus sesuai dengan peraturan perusahaan dan tidak menilai secara subjektif, sebagai contoh penilai harus jujur dan tidak menilai berdasarkan unsur suku, agama, rasa atau golongan sehingga penilaian tersebut dinyatakan objektif.

Berdasarkan hasil penilaian kompetensi pada seluruh karyawan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 9 Jember melalui lima kriteria penilaian yang ditentukan oleh perusahaan, kinerja karyawan mengalami penurunan. Berikut hasil penilaian kompetensi karyawan dalam tabel 1.1 sebagai berikut.

Tabel 1.1 Penilaian Kinerja Karyawan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 9 Jember Tahun 2014-2015

<b>Kriteria Penilaian</b>	<b>2014 Semester 1</b>	<b>2014 Semester 2</b>	<b>2015 Semester 1</b>
Integritas	73,04	68,71	65,46
Profesional	74,00	69,07	65,32
Orientasi terhadap keselamatan	73,64	68,89	65,61
Inovasi	71,82	69,29	65,00
Orientasi terhadap pelayanan	73,11	69,64	64,82
<b>Jumlah</b>	<b>365,61</b>	<b>345,61</b>	<b>326,21</b>

Sumber: PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 9 Jember, 2016 (data diolah)

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa kinerja karyawan 2014 pada semester 1 hingga 2015 pada semester 1 menurun. Nilai kinerja karyawan masih cenderung rendah dan belum sesuai dengan target (80 atau dengan jumlah total 400) yang ingin dicapai oleh perusahaan. Penilaian tersebut membuktikan bahwa kinerja karyawan belum optimal.

Permasalahan tersebut berkaitan mengenai perilaku karyawan yang harus segera diatasi karena mencerminkan citra perusahaan. Permasalahan mengenai kinerja karyawan merupakan hal yang perlu ditangani dengan cepat oleh perusahaan.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Soedjono (2005) mengemukakan bahwa kinerja organisasi dipengaruhi oleh budaya organisasi. Budaya organisasi yang kuat merupakan hasil dari kepercayaan dan nilai-nilai yang berkembang dalam organisasi mengarahkan perilaku para anggotanya. Penelitian yang dilakukan oleh Yosita (2012) juga menunjukkan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh faktor budaya perusahaan. Budaya perusahaan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja agen blok pada Asuransi Jiwa Bersama (AJB) Bumiputera 1912 Cabang Genteng.

Budaya perusahaan merupakan asumsi dasar yang dianut oleh seluruh karyawan yang berisi mengenai hasil pemikiran, tradisi, nilai-nilai, hukum dan aturan kerja. Budaya perusahaan mencerminkan perilaku atau tingkah laku karyawan dalam menghadapi masalah dengan pihak internal maupun dengan pihak eksternal perusahaan yang berlaku dalam sebuah perusahaan. Budaya perusahaan yang baik adalah budaya yang dapat menciptakan loyalitas pada seluruh karyawannya pada perusahaan. Hal tersebut berdampak bukan saja bagi loyalitas kerja karyawan namun juga mampu mendorong meningkatkan kinerja karyawan.

Budaya perusahaan tidak hanya berlaku bagi karyawan lama namun juga berlaku bagi karyawan baru. Oleh karena itu, perusahaan perlu menanamkan kesadaran semua karyawan akan pentingnya budaya perusahaan. Budaya perusahaan juga dapat memberikan identitas bagi seluruh karyawan. Apabila karyawan memahami pentingnya budaya perusahaan dan penerapannya dalam penyelesaian tugasnya, maka seluruh karyawan akan termotivasi dan semangat untuk menyelesaikan tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Beberapa upaya yang dilakukan untuk memperkuat budaya perusahaan yaitu dengan pembinaan terhadap karyawan perusahaan. Pembinaan yang dilakukan dengan bimbingan dan pelatihan.

Bimbingan yang dilakukan salah satunya melalui cara berperilaku karyawan di dalam perusahaan.

PT. Kereta Api Indonesia (Persero) yang merupakan perusahaan jasa yang mengutamakan kepentingan pelanggannya menjadikan budaya perusahaan sebagai pedoman karyawan dalam berperilaku sehari-hari. Berdasarkan hasil wawancara dengan Eko S. Mulyanto selaku Manager Humas PT. KAI (Persero) DAOP 9 Jember budaya perusahaan yang awalnya dikenal dengan RELA (Ramah, Efisien, Efektif, Lancar dan Aman), kemudian pada tahun 2011 hingga saat ini mengganti budaya perusahaannya menjadi lima nilai utama. Hal tersebut dilakukan karena perusahaan merupakan BUMN yang dituntut untuk selalu melakukan perubahan guna meningkatkan kinerja karyawan dan ada beberapa permasalahan yang menyebabkan kinerja karyawan tidak optimal.

Nilai yang terkandung dalam budaya RELA tersebut mencerminkan karyawan bersikap ramah, selalu meningkatkan efektivitas dan efisiensi kerja, menjaga kelancaran dan kenyamanan bagi semua pelanggan dan mitra kerja. Budaya lima nilai utama mencerminkan nilai yang tidak jauh berbeda dengan budaya RELA namun lebih menekankan pada pelayanan yang lebih prima dan karyawan memiliki kemampuan untuk mengembangkan ide, gagasan baru. Selain merubah budaya perusahaan, PT. KAI (Persero) juga mengubah cara berpikir (*mindset*) dari berorientasi pada produk menjadi "*marketing oriented*" atau berorientasi pasar.

Budaya perusahaan yang berisi mengenai lima nilai utama selalu dijunjung oleh perusahaan untuk memberikan pelayanan yang terbaik sesuai atau melebihi harapan dari pelanggan. Seluruh karyawan dalam menjalankan tugasnya harus memiliki integritas yang tinggi, berperilaku profesional, konsisten dan tanpa kompromi dalam menjalankan prosedur kerja, kreatif berinovasi untuk mendapatkan hasil kerja terbaik, dan berorientasi pada kepuasan pelanggan.

Penguatan nilai dalam budaya perusahaan dapat mendukung tercapainya visi dan misi perusahaan. Salah satu bentuk penguatan budaya perusahaan yaitu melalui logo dan slogan yang selalu dimunculkan dalam kegiatan operasional perusahaan.

Budaya perusahaan terdiri atas beberapa level. Level budaya perusahaan antara lain artifak dan kreasi, nilai-nilai dan asumsi dasar (Schein dalam Tika, 2008:22). Artifak dan kreasi mencakup semua fenomena yang dapat dilihat, didengarkan dan dirasakan. Pada DAOP 9 Jember, artifak dan kreasi tampak adalah gaya berpakaian, tata ruang dan ritual. Berdasarkan evaluasi oleh perusahaan terdapat persoalan mengenai gaya berpakaian yang kurang sesuai dan tidak keseluruhan karyawan mengikuti apel pagi yang diadakan setiap hari selasa.

Level nilai-nilai merupakan sesuatu yang berharga untuk dipahami, dikerjakan serta sebagai landasan komitmen dalam sebuah perusahaan yang dapat berisi falsafah dan misi perusahaan serta kedisiplinan. Persoalan yang terjadi pada level ini adalah adanya pelanggaran kedisiplinan karyawan yang tidak tepat waktu masuk kembali setelah waktu istirahat dan wujud dari falsafah perusahaan belum mendapat prestasi karena keunggulan kinerja karyawan yang ada di DAOP 9 Jember.

Pada level asumsi dasar berisi petunjuk yang harus dipatuhi karyawan bagaimana merasakan dan memikirkan segala sesuatu. Asumsi dasar menyangkut hubungan dirinya sendiri dengan lingkungan kerja. Hubungan yang terjalin antar karyawan maupun hubungan dengan pihak luar perusahaan. Persoalan yang ada pada level asumsi dasar yaitu menurunnya motivasi kerja karyawan dan karyawan baru yang susah berinteraksi dengan karyawan lama sehingga adanya indikasi kurangnya komunikasi antar karyawan yang belum optimal.

Budaya perusahaan bukan hanya perlu diketahui namun perlu pula dipahami dan dilaksanakan dengan baik oleh seluruh karyawan dalam menjalankan tugas. Budaya perusahaan juga mencerminkan citra dari perusahaan itu sendiri. Perilaku yang ditunjukkan oleh seluruh karyawan menunjukkan bagaimana upaya kinerja perusahaan untuk mencapai tujuan.

Penjelasan latar belakang di atas, maka menimbulkan minat bagi peneliti untuk mengetahui apakah budaya perusahaan mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan dalam suatu perusahaan. Peneliti melakukan penelitian

dengan judul “Pengaruh Budaya Perusahaan terhadap Kinerja Perusahaan pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 9 Jember”.

## 1.2 Rumusan Masalah

PT. Kereta Api Indonesia (Persero) merupakan salah satu perusahaan jasa transportasi di Indonesia. Perusahaan yang selalu dituntut untuk melakukan perubahan guna meningkatkan kinerja perusahaan. Kinerja perusahaan sangat ditentukan oleh kinerja karyawan dalam perusahaan itu sendiri. Perusahaan perlu meningkatkan kinerja karyawan untuk mencapai tujuan. Salah satu cara yang dilakukan adalah dengan cara mengubah budaya perusahaan yang lama dengan budaya perusahaan yang baru. Budaya perusahaan yang baru diharapkan mampu meningkatkan kinerja karyawan. Kinerja karyawan yang terus meningkat akan mendukung kenaikan kinerja perusahaan pula dan perusahaan akan mampu mencapai tujuannya dengan cepat. Berdasarkan latar belakang di atas, maka dapat dirumuskan permasalahan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

- a. Apakah artifak dan kreasi ( $X_1$ ) dalam budaya perusahaan berpengaruh secara parsial terhadap kinerja perusahaan (Y) pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 9 Jember?
- b. Apakah nilai-nilai ( $X_2$ ) dalam budaya perusahaan berpengaruh secara parsial terhadap kinerja perusahaan (Y) pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 9 Jember?
- c. Apakah asumsi dasar ( $X_3$ ) dalam budaya perusahaan berpengaruh secara parsial terhadap kinerja perusahaan (Y) pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 9 Jember?
- d. Apakah budaya perusahaan berpengaruh secara simultan dan secara parsial (artifak dan kreasi, nilai-nilai, asumsi dasar) terhadap kinerja perusahaan pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 9 Jember?

### 1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian

#### 1.3.1 Tujuan Penelitian

Tujuan yang hendak dicapai dari penelitian ini adalah sebagai berikut.

- a. Untuk mengetahui pengaruh secara parsial artifak dan kreasi terhadap kinerja perusahaan pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 9 Jember.
- b. Untuk mengetahui pengaruh secara parsial nilai-nilai terhadap kinerja perusahaan pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 9 Jember.
- c. Untuk mengetahui pengaruh secara parsial asumsi dasar terhadap kinerja perusahaan pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 9 Jember.
- d. Untuk mengetahui pengaruh secara simultan budaya perusahaan (artifak dan kreasi, nilai-nilai, asumsi dasar) terhadap kinerja perusahaan pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 9 Jember.

#### 1.3.2 Manfaat Penelitian

Manfaat dari hasil penelitian ini untuk beberapa pihak, antara lain.

- a. Bagi akademisi, sebagai tambahan bahan referensi dalam penelitian selanjutnya mengenai topik budaya perusahaan.
- b. Bagi perusahaan, sebagai saran atau masukan dalam mengembangkan budaya perusahaan yang berlaku.
- c. Bagi peneliti, sebagai wawasan bagi peneliti mengenai penerapan teori yang didapat selama bangku kuliah dengan praktek yang ada di lapangan.

## **BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA**

### **2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia**

#### **2.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

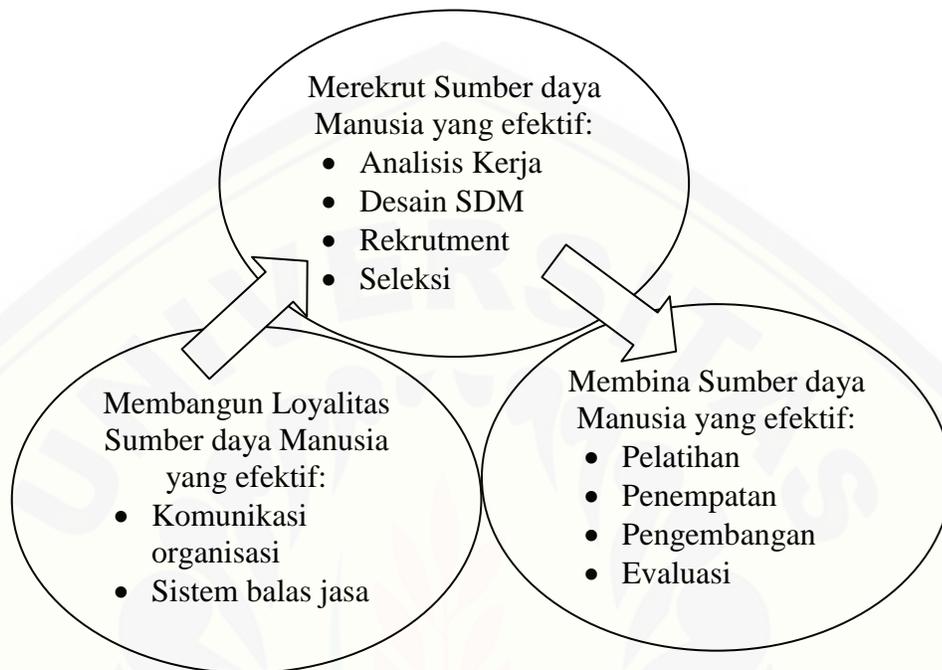
Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan suatu wadah untuk mengelola sumber daya manusia yang ada dalam perusahaan. Perusahaan tidak akan dapat mencapai tujuannya apabila tidak ada penggerak di dalamnya yaitu karyawan. Oleh karena itu, peran manusia dalam perusahaan sangatlah penting untuk penggerak utama dalam mencapai tujuan perusahaan. Penggerak utama tersebut adalah seorang karyawan. Karyawan yang dimiliki oleh perusahaan juga harus mempunyai kemampuan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Sumber daya manusia yang ada pada perusahaan harus dikelola dengan baik agar dapat memenuhi kebutuhan perusahaan.

Beberapa pendapat para ahli mengenai definisi manajemen sumber daya manusia, antara lain menurut Hasibuan (2001:10), manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peran karyawan agar dapat bekerja secara efektif dan efisien serta membantu mencapai tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Pengertian manajemen sumber daya manusia menurut Tulus (dalam Gomes, 2003:6).

“MSDM adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan atas pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemutusan hubungan tenaga kerja dengan maksud untuk membantu mencapai tujuan organisasi, individu, dan masyarakat”.

Menurut Poerwanto (2006:195) menyatakan bahwa pengelolaan sumber daya manusia yang populer disebut dengan manajemen sumberdaya manusia, harus melalui beberapa proses yang meliputi merekrut sumber daya manusia yang efektif, membina sumber daya yang efektif dan membangun loyalitas sumber daya manusia

yang efektif. Proses pengelolaan sumber daya manusia dapat digambarkan sebagai berikut.



Gambar 2.1 Proses pengelolaan sumber daya manusia

Sumber: Poerwanto (2006:195)

Gambar 2.1 menjelaskan alur atau proses pengelolaan sumber daya manusia dalam sebuah perusahaan. Pengelolaan diawali dengan perekrutan sumber daya manusia yang baru. Langkah selanjutnya yaitu membina karyawan untuk menghasilkan kinerja yang memuaskan serta mencapai tujuan perusahaan. Pada tahap terakhir membangun loyalitas para karyawan. Hal tersebut dilakukan untuk menciptakan karyawan yang produktif serta membangun loyalitas karyawan pada perusahaan.

Manajemen sumber daya manusia menyakut hal yang berkaitan melalui dengan aktivitas-aktivitas perusahaan dan fungsi operasionalnya. Bangun (2012:6) menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia dapat didefinisikan sebagai suatu proses merencanakan, mengorganisasi, menyusun karyawan, menggerakkan dan mengawasi dimulai dari pengadaan hingga pemutusan hubungan kerja dengan

karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan. Noe *et al.* (2013:5) menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia mencakup kebijakan, praktik, serta sistem yang ada pada perusahaan dan berpengaruh pada perilaku, sikap serta kinerja pada karyawan.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah sebuah kegiatan yang terdiri dari beberapa orang. Kegiatan dimulai dari perencanaan sumber daya manusia, penilaian dan pengembangan sumber daya manusia hingga peemutusan hubungan kerja antara perusahaan dan karyawan. Manajemen sumber daya manusia dapat berpengaruh pada perilaku karyawan dalam perusahaan. Hal tersebut membuktikan bahwa manajemen sumber daya manusia berkaitan dengan perilaku karyawan atau perilaku organisasi dalam mencapai tujuan perusahaan.

#### 2.1.2 Peran Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia merupakan hal yang sangat penting bagi suatu perusahaan. Peran mengatur karyawan untuk menjalankan perusahaan mencapai tujuan secara efektif dan efisien.

Alwi (2001:38) menyatakan bahwa, peran SDM dalam membangun kemampuan organisasi dan mempertahankan keunggulan kompetitif melalui faktor manusia dalam organisasi, terwujud dalam tiga cara berikut:

- a. melalui proses implementasi strategi.
- b. menjadi bagian dari kesatuan strategik.
- c. berperan dalam menghadapi perubahan.

Menurut Hasibuan (2001:14-15), peran sumber daya manusia dalam sebuah perusahaan sebagai berikut:

- a. Menetapkan jumlah, kualitas, dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan *job description, job specification, job requirement, dan job evaluation*.
- b. Menetapkan penarikan, seleksi, dan penempatan kaaryawan berdasarkan asas *the right man in the right plaace and the right man in the right job*.
- c. Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan, promosi, dan pemberhentian.

- d. Meramalkan penawaran dan permintaan sumber daya manusia pada masa yang akan datang.
- e. Memperkirakan keadaan perekonomian pada umumnya dan perkembangan perusahaan pada khususnya.
- f. Memonitor dengan cermat undang-undang perburuhan dan kebijaksanaan pemberian balas jasa perusahaan-perusahaan sejenis.
- g. Memonitor kemajuan teknik dan perkembangan serikat buruh.
- h. Melaksanakan pendidikan, latihan dan penilaian prestasi karyawan.
- i. Mengatur mutasi karyawan baik vertikal maupun horizontal.
- j. Mengatur pensiun, pemberhentian, dan pesangonnya.

Berdasarkan uraian mengenai peran sumber daya manusia di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa manajemen sumber daya manusia sangat menentukan dalam terwujudnya suatu tujuan perusahaan. Mulai dari tahap awal pengadaan karyawan hingga pemutusan hubungan kerja karyawan dengan perusahaan diatur oleh manajemen sumber daya manusia. Karyawan yang ada dalam perusahaan harus mampu, cakap dan terampil serta memiliki kemauan, kemampuan untuk bekerja secara efektif dan efisien.

## 2.2 Perilaku Organisasi

Ilmu perilaku organisasi adalah suatu bidang studi yang mempelajari mengenai perilaku karyawan dalam perusahaan. Perilaku organisasi merupakan perilaku karyawan yang berada di sebuah perusahaan. Perusahaan yang terdiri sekelompok orang di dalamnya melakukan aktivitas untuk mencapai tujuan bersama memerlukan sebuah keterampilan manajerial untuk mengubah perilaku individual menjadi perilaku yang organisasional.

Karyawan dalam perusahaan harus mampu menyesuaikan kepentingan perusahaan dengan kepentingan pribadinya. Sikap tersebut membentuk suatu perilaku dalam perusahaan yaitu perilaku organisasi.

Beberapa ahli mengemukakan pendapatnya mengenai definisi perilaku organisasi. Menurut Ivancevich *et al.* (2007:10) studi perilaku, sikap dan kinerja karyawan dalam perusahaan berdasarkan teori, metode, dan prinsip dari berbagai

disiplin seperti psikologi, fisiologi, ilmu politik, dan antropologi budaya untuk mempelajari individu dalam tim, kelompok struktur dan proses.

“Perilaku organisasi adalah suatu bidang studi yang bertitik tolak pada studi tentang tingkah laku individu-individu secara langsung sebagai anggota organisasi aktif, merupakan sebuah proses dari suatu sistem yang dibangun untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan” (Poerwanto, 2008:6).

Penjelasan mengenai perilaku organisasi di atas dapat disimpulkan bahwa setiap perusahaan harus menyamakan pemikiran dan perilaku seluruh karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan. Penyeragaman pemikiran tersebut membentuk suatu perilaku organisasi. Perilaku organisasi adalah tingkah laku karyawan di dalam perusahaan yang dibentuk untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sejak awal. Hal tersebut menyebabkan perusahaan perlu menciptakan nilai-nilai yang dianut bersama yaitu budaya perusahaan untuk menyeragamkan pemikiran, tindakan serta mengubah perilaku individual menjadi perilaku organisasional.

## **2.3 Budaya Perusahaan**

### **2.3.1 Pengertian Budaya Perusahaan**

Perusahaan yang terdiri dari sekelompok orang yang saling berinteraksi dan memiliki tujuan yang ingin dicapai. Setiap perusahaan memiliki SDM dengan berlatar belakang yang berbeda-beda, untuk itu perusahaan perlu mengelolanya dalam sebuah wadah yaitu MSDM. MSDM merupakan serangkaian kegiatan yang dilakukan perusahaan untuk mengelola seluruh sumber daya manusia yang dimiliki mulai dari perekrutan hingga pemutusan hubungan kerja. Perusahaan perlu mengelola SDM yang ada agar mampu memberikan kontribusi yang optimal bagi perusahaan. Salah satu fungsi MSDM harus mampu mengarahkan SDM untuk memberikan kontribusinya secara optimal sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai. Fungsi MSDM salah satunya yaitu pemeliharaan, yang di dalamnya berisi mengenai aktivitas untuk memelihara loyalitas kerja para karyawan agar kinerja karyawan terus meningkat. Latar belakang yang berbeda-beda dapat mempengaruhi kinerja itu

sendiri. Oleh karena itu, perusahaan perlu menciptakan suatu nilai yang dapat dianut bersama sebagai pedoman karyawan dalam berinteraksi dengan internal atau eksternal perusahaan. Hal tersebut disebut dengan budaya.

Budaya merupakan asumsi dasar, hukum dan perilaku atau kebiasaan yang dilakukan oleh sekelompok orang atau perusahaan dan telah menjadi kebiasaan. Kebiasaan tersebut membentuk suatu ciri khas yang dapat dikenali sebagai identitas. Mangkunegara (2005:113) mengemukakan pengertian budaya perusahaan adalah sebagai berikut.

“Budaya organisasi adalah seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi *eksternal* dan integrasi *internal*”.

Hal ini menyebabkan suatu perusahaan memerlukan suatu aturan yang dapat menyatukan seluruhnya yaitu budaya perusahaan. Budaya perusahaan merupakan suatu gambaran mengenai sikap atau tingkah laku dan aturan yang ada pada suatu perusahaan. Beberapa ahli memberikan macam-macam pengertian mengenai budaya perusahaan, antara lain Ndraha (dalam Tika, 2008:7) menyatakan bahwa

“budaya organisasi merupakan genus dan budaya perusahaan salah satu spesiesnya. Temuan-temuan kajian budaya organisasi dapat berlaku untuk budaya perusahaan, tetapi temuan-temuan kajian dalam budaya perusahaan mungkin tidak seluruhnya berlaku untuk menjelaskan budaya organisasi”.

Pendapat diatas dikatakan bahwa budaya perusahaan merupakan bagian dari budaya organisasi. Teori atau kajian dari budaya organisasi dapat menjelaskan budaya perusahaan sedangkan kajian budaya perusahaan tidak keseluruhannya dapat menjelaskan dalam budaya organisasi. Oleh karena itu, dalam penelitian ini menggunakan budaya perusahaan dalam kajian berikutnya.

Poerwanto (2008:29) mengatakan bahwa budaya perusahaan merupakan seperangkat asumsi yang dianut oleh seluruh karyawan perusahaan untuk mengubah perilaku individual menjadi perilaku organisasional dalam beradaptasi dengan lingkungan luar dan lingkungan dalam perusahaan. Senada dengan yang diungkapkan

oleh Poerwanto, menurut Robbins (dalam Alma, 2010:305), budaya perusahaan ialah nilai dan kepercayaan yang dianut bersama oleh anggota perusahaan yang membedakan perusahaan itu dengan perusahaan lainnya.

Berdasarkan penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa budaya perusahaan adalah asumsi dasar yang dianut oleh seluruh karyawan yang berisi mengenai hasil pemikiran, tradisi, nilai-nilai, hukum dan aturan kerja yang digunakan untuk menyelesaikan masalah internal maupun eksternal perusahaan. Budaya perusahaan telah terbentuk akan menjadi ciri khas dari sebuah perusahaan.

### 2.3.2 Jenis-jenis Budaya perusahaan

Jenis-jenis budaya perusahaan dapat dibagi menjadi dua, berdasarkan proses informasi dan tujuannya. Jenis-jenis budaya perusahaan dapat dijelaskan sebagai berikut:

#### a. Berdasarkan Proses Informasi

Quinn dan McGrath (dalam Tika, 2008:7-8) membagi budaya perusahaan menjadi empat, sebagai berikut.

##### 1) Budaya Rasional

Dalam budaya ini, proses informasi individual (klarifikasi sasaran pertimbangan logika, perangkat pengarahan) diasumsikan sebagai sarana bagi tujuan kinerja yang ditunjukkan (efisiensi, produktivitas, dan keuntungan atau dampak).

##### 2) Budaya ideologis

Dalam budaya ini, pemrosesan informasi intuitif (dari pengetahuan yang dalam, pendapat dan inovasi) diasumsikan sebagai sarana bagi tujuan revitalisasi (dukungan dari luar, perolehan sumber daya dan pertumbuhan).

##### 3) Budaya konsensus

Dalam budaya ini, pemrosesan informasi kolektif (diskusi, partisipasi, dan konsensus) diasumsikan untuk menjadi sarana bagi tujuan kohesi (iklim, moral, dan kerja sama kelompok).

##### 4) Budaya hierarkis

Dalam budaya hierarkis, pemrosesan informasi formal (dokumentasi, komputasi, dan evaluasi) diasumsikan sebagai sarana bagi tujuan kesinambungan (stabilitas, kontrol, dan koordinasi).

b. Berdasarkan Tujuan

Menurut Ndraha (2005:169-179), jenis budaya perusahaan berdasarkan tujuannya ada 3, yaitu:

1) Budaya Organisasi Privat

Budaya organisasi privat terbentuk melalui dan oleh interaksi antara pelaku-pelaku industri, dagang dan *consumer* yang memiliki sistem nilai dengan lingkungan masing-masing, berturut-turut pabrik, pasar atau paanggung, dan organisasi, masyarakat umum dan keluarga. Budaya terbentuk tatkala pelaku yang berkesangkutan belajar menggali, membentuk dan menggunakan nilai-nilai pabrik, nilai-nilai pasar dan nilai-nilai pemakaian untuk melakukan fungsi-fungsi organisasi privat: beli, bikin dan jual.

2) Budaya Organisasi Publik

Budaya organisasi publik terbentuk melalui dan oleh interaksi antara pelaku-pelaku ketiga fungsi di atas dengan lingkungan masing-masing, di satu sisi, dan dengan rakyat yang adalah *sovereign* dan *consumer* di sisi lain. Kekuasaan berkisar antara kekuasaan mutlak (otokratik) dengan kekuasaan relatif. Hal ini ditentukan oleh tingkat otonomi kekuasaan yang di pegang oleh suatu organisasi publik. Semakin otonom kekuasaan, semakin otokratik organisasi publik yang bersangkutan.

3) Budaya Organisasi Sosial

Budaya organisasi sosial terbentuk sebagai respons terhadap organisasi privat dan organisasi publik, di satu pihak, dan sebagai aktualisasi otonominya sendiri, melalui interaksi dengan lingkungannya. Tidak semua organisasi sosial itu *floor*, ada juga organisasi sosial elit, yang dibentuk oleh kalangan elit sebagai alat untuk memeras lingkungannya.

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa budaya perusahaan dibagi berdasarkan proses informasi dan berdasarkan tujuannya. Berdasarkan proses informasi budaya perusahaan dibagi menjadi empat, antara lain budaya rasional, budaya ideologis, budaya konsensus dan budaya hierarkis. Berdasarkan tujuan dibagi menjadi tiga, antara lain budaya organisasi privat, budaya organisasi publik dan budaya organisasi sosial.

### 2.3.3 Karakteristik Budaya perusahaan

Menurut Robbins (dalam Tika, 2008:10-12), karakteristik budaya perusahaan ada sepuluh yang apabila digabung akan muncul budaya perusahaan antara lain sebagai berikut.

a. Inisiatif Karyawan

Yaitu dimaksud inisiatif karyawan adalah tingkat tanggung jawab, kebebasan karyawan dalam mengemukakan ide. Ide tersebut perlu dihargai oleh seluruh anggota organisasi karena dapat menunjang kemajuan dari perusahaan.

b. Toleransi terhadap Tindakan Berisiko

Karyawan harus dapat bertindak agresif, inovatif dan berani dalam mengambil risiko. Namun, perusahaan dikatakan baik pula apabila dapat memberikan toleransi terhadap karyawan untuk dapat bertindak agresif dan inovatif untuk kemajuan perusahaan serta dalam berani dalam mengambil risiko terhadap apa yang dilakukan.

c. Pengarahan

Yaitu perusahaan dapat menciptakan sasaran dan harapan jelas yang diinginkan. Sasaran dan harapan tersebut tercantum pada visi, misi dan tujuan dari perusahaan, karena dapat berpengaruh pada kinerja perusahaan.

d. Integrasi

Yaitu sejauh mana perusahaan dapat mendorong setiap unit perusahaan untuk dapat dikondisikan agar bekerjasama mendorong kualitas dan kuantitas pekerjaan.

e. Dukungan Manajemen

Pemimpin perusahaan dapat memberikan arahan serta dukungan pada para karyawan untuk membantu kelancaran kinerja suatu perusahaan.

f. Kontrol

Alat kontrol yang dimaksud adalah peraturan yang ada dalam perusahaan. Peraturan tersebut digunakan untuk mengawasi dan mengendalikan perilaku karyawan dalam perusahaan.

g. Identitas

Identitas yang dimaksud ialah identitas karyawan dalam perusahaan secara keseluruhan bukan identitas dalam suatu kelompok kerja tertentu.

h. Sistem Imbalan

Sistem imbalan dimaksudkan seberapa besar imbalan yang dialokasikan sesuai dengan prestasi kerja karyawan bukan didasarkan pada senioritas, sikap pilih kasih dan faktor lainnya.

i. Toleransi terhadap konflik

Sejauh mana karyawan dapat mengemukakan konflik dan mampu memberikan kritik secara terbuka. Perbedaan kritik atau pendapat yang mungkin akan terjadi dapat dijadikan sebagai sarana untuk melakukan perbaikan untuk mencapai tujuan perusahaan.

j. Pola komunikasi

Yaitu sejauh mana komunikasi dibatasi oleh kewenangan yang formal. Kewenangan formal terkadang dapat menghambat komunikasi antara atasan dan bawahan dalam suatu perusahaan.

#### 2.3.4 Fungsi Budaya perusahaan

Budaya perusahaan menurut Robbins (dalam Tika, 2008:13) memiliki beberapa fungsi, sebagai berikut.

- a. Berperan menetapkan batasan.
- b. Mengantarkan suatu perasaan identitas bagi anggota organisasi.
- c. Mempermudah timbulnya komitmen yang lebih luas daripada kepentingan individual seseorang.
- d. Meningkatkan stabilitas sistem sosial karena merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi.
- e. Sebagai mekanisme kontrol dan menjadi rasional yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para karyawan.

Senada dengan yang dikemukakan oleh Robbins, Nelson dan Quick (dalam Umam, 2012:107) fungsi budaya perusahaan, yaitu:

- a. Memberikan identitas bagi anggota di dalam perusahaan dan menumbuhkan komitmen pada perusahaan.
- b. Sebagai alat untuk mengatur atau mengarahkan anggota.
- c. Menguatkan nilai dalam perusahaan.
- d. Mengatur perilaku para anggota dalam perusahaan.

Berdasarkan penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa fungsi dari budaya perusahaan adalah sebagai suatu identitas bagi seorang anggota dan yang di dalamnya mengandung nilai serta peraturan yang mengatur anggota dalam berperilaku. Budaya perusahaan juga merupakan suatu alat yang digunakan untuk mengorganisasi para anggota.

#### 2.3.5 Unsur-unsur Pembentukan Budaya Perusahaan

Ada beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam proses pembentukan budaya perusahaan yang dapat menentukan tujuan perusahaan. Menurut Deal dan Kennedy (dalam Tika, 2008:16), unsur yang membentuk budaya perusahaan ada lima yaitu:

- a. Lingkungan Usaha  
Kelangsungan hidup dari suatu perusahaan dapat dilihat dari bagaimana suatu perusahaan dapat membaca situasi yang terjadi di sekitar perusahaan. Lingkungan usaha dapat berpengaruh secara langsung terhadap produk yang dihasilkan.
- b. Nilai-nilai  
Suatu nilai yang dianut dalam sebuah perusahaan haruslah berisi pedoman atau pola pikir yang digunakan untuk berperilaku guna mencapai tujuan perusahaan.
- c. Pahlawan  
Seorang yang dapat dikatakan sebagai pahlawan dalam perusahaan bisa berasal dari pendiri perusahaan itu sendiri atau pihak-pihak yang berhasil menciptakan nilai di dalam perusahaan.
- d. Ritual  
Ritual merupakan suatu tempat yang digunakan untuk menghormati pahlawannya. Penghargaan yang diberikan kepada karyawan atas hasil dari

prestasi yang dicapai untuk memajukan perusahaan yang dilaksanakan secara ritual setiap tahunnya.

e. Jaringan budaya

Jaringan budaya merupakan jaringan komunikasi yang terjadi secara informal. Dalam jaringan komunikasi ini dapat memberikan informasi mengenai kelebihan yang dimiliki oleh perusahaan dari dulu hingga saat ini.

### 2.3.6 Pembentukan Budaya perusahaan

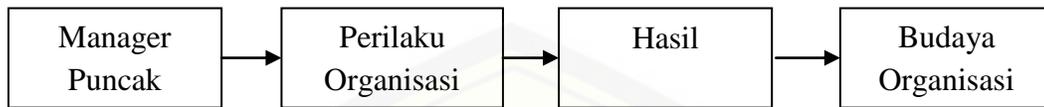
Sebuah perusahaan yang baru terbentuk memerlukan suatu aturan yang digunakan untuk menjadi pedoman karyawan dalam berperilaku. Aturan tersebut merupakan sebuah budaya perusahaan. Budaya perusahaan hal yang sangat penting dalam sebuah perusahaan, karena di dalam budaya perusahaan mencerminkan bagaimana perusahaan tersebut berjalan.

Budaya perusahaan tidak begitu saja muncul, namun memerlukan beberapa proses serta peran seorang pemimpin yang sangat menentukan bahwa budaya perusahaan tersebut akan kuat. Menurut Poerwanto dalam (Poerwanto, 2006:215), bahwa “Budaya yang kuat dibangun oleh empat dimensi K atau empat C yaitu komitmen (*commitment*), kemampuan (*competence*), kepaduan (*cohesion*) dan konsistensi (*consistency*)”.

Budaya perusahaan yang dibangun dengan komitmen yang dimiliki oleh karyawan serta kemampuan yang memadai akan membantu perusahaan untuk mencapai tujuannya. Hal tersebut, perlu disertai pula dengan adanya kemampuan yang mendasari karyawan untuk berbuat sesuai dengan apa yang diinginkan perusahaan.

Menurut Kotter dan Haskett (dalam Tika, 2008:19-20) menyatakan bahwa pembentukan yaitu budaya perusahaan yang diciptakan oleh manajemen puncak, kemudian diterapkan menjadi visi dan strategi perusahaan. Visi dan strategi perusahaan selanjutnya diterapkan oleh karyawan menjadi perilaku organisasi

kemudian dilanjutkan pada para penerusnya. Proses pembentukan budaya perusahaan dapat digambarkan sebagai berikut.



Gambar 2.2 Proses Terbentuknya Budaya perusahaan

Sumber: Kotter dan Haskett (dalam Tika, 2008:20).

### 2.3.7 Level Budaya perusahaan

Menurut Schein (dalam Tika, 2008:22-23) level budaya perusahaan dibagi menjadi 3 level antara lain sebagai berikut.

#### a. Artifak dan Kreasi

Artifak dan kreasi merupakan segala sesuatu yang dapat dilihat, didengar dan dirasakan. Level artifak dan kreasi seseorang dapat melihat langsung bentuk fisik, produk, bahan tertulis dan tidak tertulis dan perilaku karyawan dalam sebuah perusahaan. Dimensi dari artifak dan kreasi terdiri dari.

- 1) Gaya berpakaian. Gaya berpakaian meliputi tata cara dan model berpakaian yang dikenakan oleh karyawan dalam sebuah perusahaan.
- 2) Tata ruang. Tata ruang merupakan konsep yang ada pada ruang kerja karyawan yang ada di tiap unit kerja.
- 3) Ritual. Ritual adalah rutinitas yang sering dilakukan dan bertujuan untuk memperkuat nilai-nilai utama pada perusahaan. Ritual bersifat formal dan informal. Ritual yang bersifat formal adalah kegiatan yang dilakukan secara terstruktur dan dikoordinasikan secara formal dan masih berhubungan dengan rutinitas pekerjaan. Rutinitas yang bersifat informal adalah kegiatan yang dilakukn secara berulang-ulang dengan tujuan tujuan untuk meningkatkan pemahaman karyawan terhadap nilai-nilai utama perusahaan dan kebersamaan.

b. Nilai-nilai

Nilai-nilai adalah solusi yang muncul dari pimpinan dalam perusahaan dengan maksud menyelesaikan masalah rutin dalam perusahaan tersebut. Apabila suatu kelompok dihadapkan pada masalah penting perusahaan, maka solusi dapat muncul dari karyawan dalam tim yang berpengaruh dalam kelompok tersebut. Mereka dapat menginterpretasikan, mengasumsikan, memberikan penilaian terhadap permasalahan dan akan memberikan solusi menyangkut pengetahuan, sikap maupun tindakan yang harus dilakukan. Nilai-nilai yang dapat dicerminkan, yaitu sebagai berikut.

- 1) Falsafah dan misi perusahaan. Falsafah berisi mengenai visi perusahaan. Visi adalah pandangan masa depan mengenai perusahaan yang akan dicapai. Misi adalah upaya yang dilakukan perusahaan untuk mewujudkan visi perusahaan.
- 2) Disiplin kerja. Disiplin kerja adalah ketaatan seorang karyawan yang tidak melanggar peraturan dari perusahaan. Peraturan dapat berupa sebuah larangan. Peraturan yang diterapkan dalam sebuah perusahaan yang harus ditaati oleh seluruh karyawan.

c. Asumsi dasar

Asumsi dasar merupakan petunjuk yang harus dipatuhi oleh seluruh karyawan dalam sebuah perusahaan untuk berperilaku nyata termasuk menjelaskan kepada karyawan lain bagaimana merasakan dan memikirkan segala sesuatu. Terdapat empat dimensi yang ada pada asumsi dasar, antara lain.

- 1) Hakikat hubungan dengan lingkungan. Asumsi yang menyangkut hubungan perusahaan dengan lingkungan tidak hanya menjelaskan isu-isu pokok, tetapi juga wilayah-wilayah inti. Perusahaan dapat membuat asumsi mengenai dimensi-dimensi yang relevan menyangkut lingkungan dengan memperhitungkan faktor teknologi, politik, ekonomi dan budaya masyarakat.

Asumsi ini berkaitan dengan pertanyaan-pertanyaan menyangkut apa bidang usahanya, apa tujuannya, bagaimana mencapainya, siapa pesaing dan apa kelebihanannya, apa strategi spesifik untuk mencapai tujuan.

- 2) Hakikat sifat manusia. Asumsi yang menyangkut apakah karyawan dapat dipandang baik atau tidak, dipercaya atau tidak dalam perusahaan. Selain itu karyawan mempunyai motivasi kerja dan bertanggung jawab dalam membuat keputusan. Guna mengetahui asumsi ini dapat dilihat dari sistem pengawasan dan sistem insentif. Dalam hal ini karyawan diharapkan dapat melakukan tindakan dan pekerjaannya dengan baik serta loyalitasnya terhadap perusahaan.
- 3) Hakikat aktivitas manusia. Dimensi ini menunjukkan jenis aktivitas karyawan dan proses pengembangannya dalam perusahaan.
- 4) Hakikat hubungan manusia. Asumsi mengenai hubungan sosial yang terjalin di dalam perusahaan. Hubungan sosial antara pemimpin perusahaan dengan karyawan atau antar karyawan.

#### 2.3.8 Kekuatan Budaya perusahaan

Suatu perusahaan pasti membutuhkan budaya dalam perusahaannya, karena budaya akan berpengaruh pada perilaku anggota di dalam perusahaan. Budaya perusahaan yang ada merupakan cerminan bagaimana perusahaan tersebut berjalan. Budaya perusahaan yang kuat akan mempermudah untuk mencapai tujuan perusahaan. Menurut Kotter dan Heskett (dalam Tika, 2008:108) mengatakan bahwa “Budaya perusahaan/organisasi kuat adalah budaya yang hampir semua manajer menganut bersama seperangkat nilai dan metode menjalankan bisnis yang relatif konsisten. Karyawan baru mengadopsi nilai ini dengan sangat cepat”.

Dalam budaya perusahaan yang kuat terdapat nilai-nilai budaya perusahaan yang dapat diterima oleh semua anggota. Nilai-nilai budaya perusahaan yang dianut dapat berpengaruh secara positif terhadap kinerja dan tingkah laku karyawan. Budaya perusahaan yang kuat juga dapat mengatasi masalah yang terjadi pada internal atau eksternal perusahaan.

Faktor-faktor yang dapat menentukan kekuatan budaya perusahaan yang diungkapkan oleh Luthans (dalam Tika, 2008:109-110), antara lain sebagai berikut.

a. Kebersamaan

Kebersamaan adalah sejauh mana anggota organisasi mempunyai nilai-nilai inti yang dianut secara bersama. Derajat kebersamaan dipengaruhi oleh unsur orientasi dan imbalan. Orientasi dimaksudkan pembinaan kepada anggota-anggota organisasi khususnya anggota baru baik yang dilakukan melalui bimbingan seorang anggota senior terhadap anggota baru maupun melalui program-program latihan. Melalui program orientasi, anggota-anggota baru organisasi diberi nilai-nilai budaya yang perlu dianut secara bersama oleh anggota-anggota organisasi. Disamping orientasi kebersamaan, juga dipengaruhi oleh imbalan.

b. Intensitas

Intensitas adalah derajat komitmen dari anggota-anggota organisasi kepada nilai-nilai inti budaya organisasi. Derajat intensitas bisa merupakan suatu hasil dari struktur imbalan. Keinginan pegawai untuk melaksanakan nilai-nilai budaya dan bekerja semakin meningkat apabila mereka diberi imbalan. Oleh karena itu, pemimpin organisasi/perusahaan perlu memperhatikan dan menaati struktur imbalan yang diberikan kepada anggota-anggota organisasi guna menanamkan nilai-nilai inti budaya organisasi.

Di samping beberapa faktor-faktor yang dapat menentukan kekuatan budaya perusahaan, juga perlu mengetahui ciri-ciri budaya perusahaan yang kuat dan lemah. Ciri-ciri budaya perusahaan perlu diketahui oleh sebuah perusahaan, karena untuk mengetahui kondisi budaya yang ada di perusahaan tersebut sudah kuat atau berada pada titik yang lemah. Ciri-ciri budaya perusahaan yang kuat dan lemah yang dikemukakan oleh Deal dan Kennedy (dalam Tika, 2008:110-111), antara lain sebagai berikut.

a. Ciri-ciri budaya perusahaan kuat

- 1) Anggota-anggota organisasi royal kepada organisasi, tahu dan jelas apa tujuan organisasi serta mengerti perilaku mana yang dipandang baik dan tidak baik.
- 2) Pedoman bertingkah laku bagi orang-orang di dalam perusahaan digariskan dengan jelas, dimengerti, dipatuhi dan dilaksanakan oleh orang-orang di dalam perusahaan sehingga orang-orang yang bekerja menjadi sangat kohesif.
- 3) Nilai-nilai yang dianut organisasi tidak hanya berhenti pada slogan, tetapi dihayati dan dinyatakan dalam tingkah laku sehari-hari secara konsisten oleh orang-orang yang bekerja di dalam

perusahaan, dari mereka yang berpangkat paling rendah sampai ada pimpinan tertinggi.

- 4) Organisasi/perusahaan memberikan tempat khusus kepada pahlawan-pahlawan perusahaan dan secara sistematis menciptakan bermacam-macam tingkat pahlawan, misalnya, pramujual terbaik bulan ini, pemberi saran terbaik, pengemudi terbaik, invator tahun ini, dan sebagainya.
  - 5) Dijumpai banyak ritual, mulai yang sangat sederhana sampai dengan ritual yang mewah. Pemimpin organisasi selalu mengalokasikan waktunya untuk menghadiri acara-acara ritual ini.
  - 6) Memiliki jaringan kultural yang menampung cerita-cerita kehebatan para pahlawannya.
- b. Ciri-ciri budaya perusahaan lemah
- 1) Mudah terbentuk kelompok-kelompok yang bertentangan satu sama lain.
  - 2) Kesetiaan kepada kelompok melebihi kesetiaan kepada organisasi.
  - 3) Anggota organisasi tidak segan-segan mengorbankan kepentingan organisasi untuk kepentingan atau kepentingan diri sendiri.

Kesimpulan dari penjelasan di atas, bahwa budaya perusahaan yang kuat maupun lemah tergantung dari budaya perusahaan itu sendiri. Nilai-nilai yang terkandung dalam budaya perusahaan yang kuat atau lemah akan mencerminkan perilaku yang ditunjukkan oleh seluruh karyawan. Karyawan dalam budaya perusahaan yang kuat memiliki loyalitas yang tinggi terhadap perusahaannya sehingga akan menghasilkan kinerja yang baik serta dapat mencapai tujuan perusahaan. Budaya perusahaan yang lemah cenderung bersikap individual. Hal ini dapat terlihat dari hasil kerja karyawan, dalam budaya perusahaan yang lemah tugas yang diberikan tidak dapat diselesaikan dengan baik.

## **2.4 Kinerja Perusahaan**

### **2.4.1 Pengertian Kinerja Perusahaan**

Perusahaan yang terus melakukan kegiatan operasionalnya guna mencapai tujuan yang telah diinginkan sejak awal. Pencapaian tujuan tersebut juga harus

disertai dengan kinerja yang berkualitas dari perusahaan. Kinerja perusahaan yang berkualitas akan mempermudah perusahaan untuk mencapai tujuannya dengan cepat.

Kinerja perusahaan merupakan hasil dari kegiatan yang dilakukan dalam perusahaan untuk mencapai tujuan dalam kurun waktu tertentu. Chaizi Nasucha (dalam Fahmi, 2003:129) menjelaskan bahwa kinerja perusahaan adalah kegiatan yang ada di dalam perusahaan secara keseluruhan guna memenuhi kebutuhan dari setiap kelompok dengan cara kegiatan yang tersusun dan meningkatkan kemampuan dari perusahaan untuk mencapai tujuan secara efektif.

Rivai *et. al.* (2008:13-14) menyatakan bahwa pada bisnis global saat ini setiap perusahaan akan mengalami permasalahan yang kompleks, untuk itu perusahaan harus melakukan perbaikan melalui pengembangan SDM. Tujuan dari hal tersebut yaitu untuk memperkuat dan meningkatkan daya tahan dalam menghadapi persaingan global yang semakin ketat. Artinya perusahaan harus memperbaiki kinerja perusahaannya melalui perbaikan kinerja karyawannya.

Senada dengan Chaizi Nasucha dan Rivai *et. al.*, Tika (2008:122) mengatakan bahwa kinerja perusahaan adalah hasil kerja yang ada di dalam perusahaan dipengaruhi oleh faktor internal dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan pada periode waktu tertentu. Kinerja (*performance*) adalah hasil pekerjaan yang dicapai karyawan dalam kelompok kerja sesuai dengan peraturan dalam pekerjaan (Bangun, 2012:231).

Berdasarkan berbagai pendapat di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja sebuah perusahaan sangat ditentukan oleh kinerja karyawan. Kinerja karyawan merupakan suatu hasil dari pekerjaan karyawan dalam sebuah tim atau tim-tim dalam perusahaan pada jangka waktu tertentu dalam sebuah perusahaan. Kinerja dapat diketahui hasil dari pekerjaan yang diberikan serta faktor yang mempengaruhi kinerja untuk mencapai tujuan perusahaan.

Seluruh kegiatan yang dilakukan pada perusahaan menghasilkan suatu hasil. Hasil tersebut yang dapat menentukan tujuan dari perusahaan. Tujuan perusahaan akan terwujud jika hasil tersebut sesuai dengan keinginan perusahaan.

#### 2.4.2 Metode Pengukuran Kinerja Perusahaan

Pengukuran kinerja merupakan salah satu proses dalam manajemen kinerja. “Pengukuran adalah aspek kunci dari manajemen kinerja atas dasar bahwa apabila kita tidak dapat mengukurnya maka kita tidak akan dapat meningkatkannya” (Dharma, 2005:93). Pengukuran kinerja dimaksudkan untuk mengetahui seberapa besar kinerja yang dihasilkan karyawan. Pengukuran atau penilaian kinerja harus dilakukan untuk mengetahui perkembangan dari pekerjaan karyawan dan penilaian harus dilakukan oleh atasan atau pemimpin setiap periode waktu tertentu. Hal tersebut dimaksudkan agar dapat langsung mengetahui apa kesalahan atau kekurangan dari pekerjaan tersebut sehingga dapat ditangani secara cepat.

Kinerja perlu diukur secara rutin, dan karena dengan adanya hal tersebut dapat meningkatkan motivasi dan komitmen karyawan pada perusahaan. Tujuan lain dari pengukuran kinerja yaitu untuk mengetahui potensi yang dimiliki oleh karyawan dan bermanfaat bagi perusahaan.

Bangun (2012:234) mengemukakan beberapa hal yang meliputi pengukuran kinerja karyawan dalam tim. Suatu pekerjaan dapat diukur melalui.

##### a. Jumlah pekerjaan

Dimensi ini menunjukkan bahwa jumlah pekerjaan yang dihasilkan karyawan dalam tim atau sekelompok sebagai syarat yang menjadi standar pekerjaan. Setiap pekerjaan yang diberikan pada karyawan dalam tim memiliki syarat yang berbeda-beda. Hal tersebut, menuntut karyawan agar mampu memenuhi persyaratan tersebut. Berdasarkan persyaratan tersebut dapat diketahui kemampuan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan tersebut dan mengetahui jumlah karyawan yang dibutuhkan untuk dapat mengerjakan pekerjaan tersebut.

##### a. Kualitas pekerjaan

Karyawan harus memenuhi persyaratan atau standar pekerjaan untuk dapat menghasilkan pekerjaan yang berkualitas. Karyawan yang memiliki kinerja yang baik maka dapat menghasilkan pekerjaan yang sesuai dengan standar yang dituntut dalam pekerjaan tersebut.

b. Ketepatan waktu

Setiap jenis pekerjaan yang diberikan pada karyawan haruslah diselesaikan tepat waktu. Apabila pekerjaan yang diselesaikan tidak tepat waktu, maka akan menghambat pekerjaan pada bagian lain. Dimensi ini menuntut karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan tepat waktu.

c. Kemampuan kerja sama

Tidak semua pekerjaan dapat dikerjakan oleh satu orang karyawan, namun jenis pekerjaan tertentu membutuhkan dua orang atau lebih untuk menyelesaikannya. Hal tersebut menyebabkan karyawan harus mampu bekerja sama dengan rekan kerja yang lain. Kinerja karyawan dapat dinilai dari kemampuan karyawan dalam bekerja sama antar karyawan lainnya.

Menurut Robbins (dalam Alindra, 2015) indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara tim ada lima indikator, yaitu:

- a. Kualitas. Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.
- b. Kuantitas. Merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit dan jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.
- c. Ketepatan waktu. Merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.
- d. Efektivitas. Merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.
- e. Kemandirian. Merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya komitmen kerja. Merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor.

Berdasarkan hasil observasi pendahuluan pengukuran kinerja karyawan pada perusahaan diukur melalui kuantitas, kualitas pekerjaan, ketepatan waktu dan kemampuan kerja sama. Keempat dimensi tersebut mempermudah dalam penilaian kinerja karyawan (perusahaan).

### 2.4.3 Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja

Penilaian atas kinerja dalam sebuah perusahaan merupakan hal untuk mengetahui sejauh mana usaha perusahaan untuk mencapai tujuan yang diinginkan oleh perusahaan. Tujuan dari penilaian kinerja salah satunya juga untuk mengetahui hasil kerja dari karyawan guna mencegah permasalahan yang berkaitan dengan tingkat kompensasi yang diberikan dan sebagai sistem kerja yang sesuai untuk perusahaan. “Secara teoritik tujuan penilaian umumnya dikategorikan sebagai, bersifat *evaluative* dan bersifat pengembangan (*development*)” (Alwi, 2001:187).

Menurut Rivai *et. al.* (2008:52), hasil penilaian penting digunakan untuk:

- a. meninjau ulang kinerja masa lalu
- b. memperoleh data yang pasti, sistematis dan fluktuatif dalam penentuan “nilai” suatu pekerjaan
- c. memeriksa kemampuan perusahaan
- d. memeriksa kemampuan individu karyawan
- e. menyusun target masa depan
- f. melihat prestasi seseorang secara realistis, dll.

Penilaian kinerja harus secara efektif untuk itu perlu memenuhi beberapa kriteria tertentu. Penilaian kinerja akan memberi dampak positif bagi perusahaan maupun karyawan. Rivai *et. al.* (2008:55) menyatakan bahwa manfaat penilaian kinerja dibagi menjadi tiga pihak yang berkepentingan dalam perusahaan.

- a. Manfaat bagi karyawan yang dinilai
  - 1) meningkatkan motivasi
  - 2) meningkatkan kepuasan kerja
  - 3) adanya kejelasan standar hasil yang diharapkan mereka, dll.
- b. Manfaat bagi penilai
  - 1) kesempatan untuk mengukur dan mengidentifikasi kecenderungan kinerja karyawan untuk perbaikan manajemen selanjutnya
  - 2) kesempatan untuk mengembangkan suatu pandangan umum tentang pekerjaan individu dan departemen yang lengkap
  - 3) peningkatan kepuasan kerja, dll.
- c. Manfaat bagi perusahaan
  - 1) perbaikan seluruh simpul-simpul unit yang ada dalam perusahaan
  - 2) meningkatkan kualitas komunikasi
  - 3) meningkatkan motivasi kerja secara keseluruhan

Berdasarkan pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa manfaat dari penilaian kinerja karyawan adalah untuk mengevaluasi karyawan dalam sebuah perusahaan. Penilaian kinerja juga bermanfaat untuk mengembangkan diri karyawan dalam tim, pemeliharaan sistem serta bahan pertimbangan untuk mengambil keputusan.

## **2.5 Hubungan Budaya Perusahaan dengan Kinerja Perusahaan**

Budaya perusahaan adalah seperangkat aturan yang dianut oleh seluruh karyawan perusahaan yang dijadikan sebagai pedoman karyawan dalam berperilaku. Melalui budaya perusahaan dapat terlihat bagaimana perusahaan tersebut berjalan. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Soedjono (2015) menemukan bahwa budaya perusahaan berpengaruh pada kinerja perusahaan. Budaya perusahaan merupakan hasil dari penyebaran kepercayaan dan nilai-nilai yang berkembang dalam suatu organisasi dan mengarahkan perilaku anggotanya. Mustika dan Utomo (2013) juga memberikan suatu bukti bahwa budaya perusahaan di Koperasi Simpan Pinjam Gradiska Kecamatan Tuntang Kabupaten Semarang secara tidak langsung memberikan pengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan.

Budaya perusahaan yang lemah cenderung menyebabkan karyawan bersikap individual atau hanya mementingkan setiap individu saja. Hal ini dapat terlihat dari hasil kerja anggota perusahaan, dalam budaya perusahaan yang lemah tugas yang diberikan belum optimal dalam pengerjaannya. Sebaliknya, jika budaya perusahaan tersebut kuat maka loyalitas karyawan meningkat dan akan menghasilkan kinerja yang baik.

Budaya perusahaan yang kuat, berisi nilai-nilai baik formal maupun informal yang dianut bersama dan berpengaruh positif terhadap perilaku dan kinerja pimpinan dan anggota organisasi sehingga kuat dalam menghadapi tantangan eksternal dan internal organisasi (Tika, 2008:109).

Senada dengan Tika, Setiyawan dan Waridin juga berpendapat serupa. Setiyawan dan Waridin (dalam Prawatya dan Raharjo, 2012) mengatakan bahwa budaya perusahaan yang baik, biasanya perusahaan akan mudah mengatasi masalah

yang dihadapi dan dapat mencapai tujuan perusahaan dengan mengandalkan kekuatan yang ada pada perusahaan.

Menurut Kotter dan Heskett (dalam Tika, 2008:141) hubungan antara budaya perusahaan dengan kinerja meliputi tiga gagasan, antara lain.

- a. Penyatuan tujuan, perusahaan memiliki budaya yang kuat maka karyawan cenderung taat dan loyal terhadap pemimpin.
- b. Budaya yang kuat membantu kinerja bisnis karena dapat menumbuhkan motivasi pada para karyawan. Nilai-nilai dan perilaku yang dianut bersama membuat nyaman dalam bekerja. Loyalitas yang tinggi menyebabkan karyawan bekerja keras.
- c. Budaya yang kuat membantu kinerja karena mempermudah pengawasan.

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa budaya perusahaan dapat berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Budaya perusahaan yang digunakan untuk pedoman karyawan berperilaku dalam sebuah perusahaan akan mencerminkan citra dari perusahaan tersebut. Budaya perusahaan yang kuat dapat berpengaruh pada kinerja karyawan dan kinerja perusahaan. Semakin baik budaya suatu perusahaan, maka kinerja perusahaan juga semakin baik pula. Nilai-nilai yang dianut oleh seluruh karyawan dalam budaya perusahaan tersebut membuat karyawan merasa nyaman dalam bekerja. Loyalitas yang tinggi pada karyawan menyebabkan karyawan lebih berusaha keras untuk mencapai kinerja yang tinggi sehingga kinerja perusahaan juga akan mengalami kenaikan.

## **2.6 Tinjauan Penelitian Terdahulu**

Penelitian terdahulu digunakan sebagai referensi dan pedoman bagi peneliti untuk melakukan penelitian. Berikut penelitian terdahulu yang digunakan:

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu dan Penelitian Sekarang

No	Peneliti	Judul	Variabel	Metode Analisis	Hasil Penelitian
A	B	C	D	E	F
1.	Soedjono (2005) Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STIE-SIA) Surabaya	Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja dan Kepuasan Karyawan Terminal Penumpang Umum Surabaya	Budaya organisasi, kinerja organisasi, kepuasan kerja karyawan	<i>Structural Equation Modeling</i> (SEM)	Budaya organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja organisasi, kinerja organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja, budaya organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja, budaya organisasi melalui kinerja organisasi tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja.
2.	Ratih Octaviri Yosita (2012) FISIP Universitas Jember	Pengaruh Budaya Perusahaan dan Komunikasi Vertikal terhadap Kinerja Agen Blok (Studi kasus pada Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera 1912 Cabang Genteng)	Budaya perusahaan, komunikasi vertikal, kinerja	Regresi Linier Berganda	Budaya Perusahaan dan Komunikasi berpengaruh secara silmutan maupun parsial terhadap kinerja agen blok dan variabel yang berpengaruh dominan adalah budaya perusahaan

A	B	C	D	E	F
3.	Dipta Adi Prawatya dan Susilo Toto Raharjo (2012) Fakultas Ekonomi ka dan Bisnis Universi- tas Dipone- goro	Pengaruh Disiplin Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Pabrik Minyak Kayu Putih (PMKP) di Krai Purwodadi	Disiplin kerja, budaya Organisasi, kinerja karyawan	Regresi Linier Berganda	Disiplin Kerja dan Budaya Organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Pabrik Minyak Kayu Putih (PMKP) Krai Purwodadi
4.	Afriliya Hariani (2015) FISIP Universi- tas Jember	Pengaruh Budaya Perusahaan terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 9 Jember	Budaya Perusahaan (Artifak dan Kreasi, Nilai- nilai, Asumsi Dasar), Kinerja Karyawan	Regresi Linier Berganda	Budaya Perusahaan berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 9 Jember secara silmutan maupun parsial

Sumber: Data diolah penulis (2016)

Sebuah penelitian yang dilakukan pasti ada hasil yang diperoleh dari penelitian tersebut. Setiap penelitian yang dilakukan pasti memiliki perbedaan antara satu dengan yang lain.

Peneliti pertama adalah Soedjono, dengan judul Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Organisasi dan Kepuasan Kerja Karyawan pada Terminal Penumpang Umum di Surabaya. Lokasi dari penelitian tersebut berada di kantor-kantor pusat terminal Purabaya, Tambak Oso Wilangun, Joyoboyo dan Bratang. Variabel yang digunakan yaitu budaya organisasi, kinerja organisasi dan kepuasan kerja karyawan. Penelitian tersebut dilakukan untuk mengetahui pengaruh budaya

budaya organisasi terhadap kinerja organisasi, pengaruh kinerja organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan, pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan, pengaruh tidak langsung budaya organisasi melalui kinerja organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan. Hasil yang diperoleh yaitu Budaya organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja organisasi, kinerja organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja, budaya organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja, budaya organisasi melalui kinerja organisasi tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

Peneliti kedua adalah Ratih Octaviri Yosita, dengan judul Pengaruh Budaya Perusahaan dan Komunikasi Vertikal terhadap Kinerja Agen Blok (Studi kasus pada Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera 1912 Cabang Genteng). Lokasi dari penelitian tersebut berada di Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera 1912 Cabang Genteng. Variabel yang digunakan yaitu budaya perusahaan, komunikasi vertikal dan kinerja karyawan. Penelitian tersebut dilakukan untuk mengetahui pengaruh budaya perusahaan dan komunikasi vertikal terhadap kinerja karyawan. Hasil yang diperoleh yaitu budaya perusahaan dan komunikasi berpengaruh secara silmutan maupun parsial terhadap kinerja agen blok dan variabel yang berpengaruh dominan adalah budaya perusahaan.

Peneliti ketiga adalah Dipta Adi Prawatya dan Susilo Toto Raharjo, dengan judul pengaruh disiplin kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan Pabrik Minyak Kayu Putih (PMKP) di Krai Purwodadi. Variabel penelitian tersebut adalah disiplin kerja, budaya organisasi, kinerja karyawan. Penelitian dilakukan untuk mengetahui pengaruh dua variabel yaitu disiplin kerja, budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Hasil dari penelitian tersebut adalah disiplin kerja dan budaya organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan ini dengan judul pengaruh budaya perusahaan terhadap kinerja karyawan pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 9 Jember. Variabel yang diteliti adalah isi budaya perusahaan terdiri dari tiga variabel yaitu artifak dan kreasi, nilai-nilai dan asumsi dasar. Penelitian ini dilakukan untuk

mengetahui pengaruh budaya perusahaan (artifak dan kreasi, nilai-nilai dan asumsi dasar) terhadap kinerja karyawan. Hasil yang diperoleh adalah budaya perusahaan berpengaruh (artifak dan kreasi, nilai-nilai dan asumsi dasar) terhadap kinerja karyawan secara silmutan maupun parsial.

### 2.7 Model Konseptual

Model konseptual merupakan penggabungan dari variabel-variabel yang menggambarkan topik yang akan diteliti. Kerangka konseptual dalam penelitian ini digambarkan sebagai berikut:



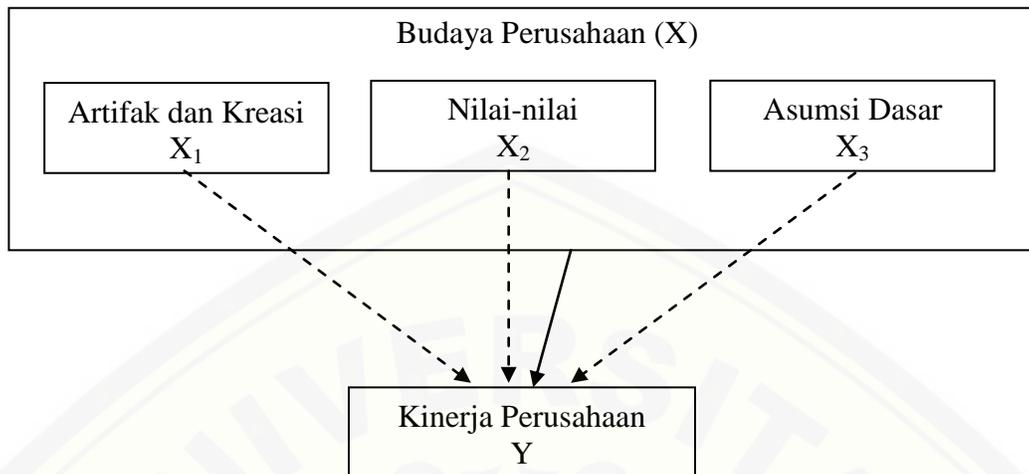
Gambar 2.3 Model Konseptual

Sumber: Data diolah (2015)

Berdasarkan gambar 2.3 dapat dijelaskan bahwa konsep budaya perusahaan menjadi variabel independen, yaitu variabel yang mengikat. Kinerja perusahaan menjadi variabel dependen, yaitu variabel yang terikat.

### 2.8 Model Hipotesis

Model hipotesis merupakan gambaran mengenai pengaruh budaya perusahaan terhadap kinerja karyawan secara lebih jelas. Model hipotesis dalam penelitian ini digambarkan sebagai berikut.



Gambar 2.4 Model Hipotesis

Sumber: Data diolah (2015)

Keterangan:

-----> = Parsial

————> = Silmutan

Berdasarkan gambar 2.4 dapat dijelaskan bahwa budaya perusahaan yaitu variabel yang mengikat dan menimbulkan variabel dependen. Variabel dependen pada penelitian ini adalah kinerja perusahaan (Y). Variabel bebas (X) yaitu level budaya perusahaan yang diturunkan ke dalam beberapa variabel antara lain.

- Variabel artifak dan kreasi yang meliputi gaya berpakaian, tata ruang dan ritual.
- Variabel nilai-nilai yang meliputi falsafah perusahaan dan misi perusahaan serta kedisiplinan.
- Variabel asumsi dasar yang meliputi hakikat hubungan dengan lingkungan, hakikat sifat manusia, hakikat aktivitas manusia dan hakikat hubungan manusia.

Ketiga variabel tersebut diteliti untuk mengetahui pengaruhnya terhadap kinerja perusahaan pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 9 Jember berdasarkan parameter kuantitas, kualitas pekerjaan, ketepatan waktu, dan kemampuan kerja sama.

## 2.9 Hipotesis

Dalam penelitian yang menggunakan pendekatan kuantitatif haruslah menyusun sebuah hipotesis. Menurut Sugiyono (2012:70), hipotesis adalah jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, di mana rumusan masalah telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan. Hipotesis pada penelitian ini antara lain:

$H_0$  : Artifak dan kreasi ( $X_1$ ) tidak berpengaruh secara parsial terhadap kinerja perusahaan pada PT Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 9 Jember.

$H_a$  : Artifak dan kreasi ( $X_1$ ) berpengaruh secara parsial terhadap kinerja perusahaan pada PT Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 9 Jember.

$H_0$  : Nilai-nilai ( $X_2$ ) tidak berpengaruh secara parsial terhadap kinerja perusahaan pada PT Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 9 Jember.

$H_a$  : Nilai-nilai ( $X_2$ ) berpengaruh secara parsial terhadap kinerja perusahaan pada PT Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 9 Jember.

$H_0$  : Asumsi dasar ( $X_3$ ) tidak berpengaruh secara parsial terhadap kinerja perusahaan pada PT Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 9 Jember.

$H_a$  : Asumsi dasar ( $X_3$ ) berpengaruh secara parsial terhadap kinerja perusahaan pada PT Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 9 Jember.

$H_0$  : Budaya perusahaan (artifak dan kreasi, nilai-nilai, asumsi dasar) tidak berpengaruh secara simultan terhadap kinerja perusahaan pada PT Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 9 Jember.

$H_a$  : Budaya perusahaan (artifak dan kreasi, nilai-nilai, asumsi dasar) berpengaruh secara simultan terhadap kinerja perusahaan pada PT Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 9 Jember.

## **BAB 3. METODE PENELITIAN**

### **3.1 Rancangan Penelitian**

Berdasarkan judul dan rumusan masalah yang telah dikemukakan pada bab sebelumnya, tipe penelitian yang sesuai dengan penelitian ini adalah penelitian asosiatif dengan pendekatan kuantitatif. Menurut Sugiyono (2012:11) menyatakan bahwa “penelitian asosiatif merupakan penelitian yang bertujuan untuk mengetahui hubungan antara dua variabel atau lebih”. Tipe penelitian asosiatif bertujuan untuk mengetahui hubungan antara variabel independent dan variabel dependen dalam penelitian ini.

Pendekatan kuantitatif adalah pendekatan yang dijelaskan berdasarkan angka dan data kuantitatif (Sugiyono, 2012:14). Pendekatan kuantitatif digunakan karena data yang diperoleh berasal dari kuesioner berupa angka-angka dan angka tersebut kemudian diolah untuk memperoleh kesimpulan.

### **3.2 Tahap Persiapan**

Pada tahap ini, peneliti mempersiapkan bahan yang menunjang untuk penelitian di lapangan. Tahapan persiapan pada penelitian ini ada tiga terdiri dari:

#### **a. Studi Kepustakaan**

Studi kepustakaan merupakan tahapan yang dilakukan dengan mempelajari literatur maupun referensi yang berasal dari buku, artikel, hasil penelitian yang menyakut mengenai bahasan topik pada penelitian ini. Hasil dari studi kepustakaan penelitian memperoleh pengetahuan baru mengenai teori-teori yang menyangkut budaya organisasi serta kinerja perusahaan.

#### **b. Penentuan Lokasi Penelitian dan Waktu Penelitian**

Lokasi penelitian adalah tempat dilakukannya penelitian untuk memperoleh data mengenai permasalahan yang ditetapkan. Lokasi penelitian dilakukan pada PT.

Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 9 Jember yang berada di Jalan Dahlia No. 2 Jember. Alasan peneliti dalam menentukan lokasi penelitian adalah karena perusahaan merupakan salah satu BUMN yang bergerak dibidang jasa dan memberikan pelayanan yang berkualitas pada setiap pengguna jasanya, untuk itu perusahaan membutuhkan budaya perusahaan yang digunakan sebagai pedoman karyawan dalam bertingkah laku serta dalam bekerja. Awalnya budaya kerja dari perusahaan tersebut adalah RELA kemudian diganti dengan budaya kerja dengan 5 nilai utama. Berdasarkan hal tersebut maka layak untuk dijadikan lokasi penelitian.

Waktu penelitian dilakukan pada bulan Agustus-September 2015. Namun, tidak menutup kemungkinan pelaksanaan kegiatan penelitian dapat lebih cepat atau lebih lama, sesuai kebutuhan penelitian yang diperlukan.

#### c. Observasi Pendahuluan

Sebelum melakukan penelitian yang lebih mendalam, peneliti melakukan observasi awal terlebih dahulu. Observasi yang dilakukan untuk memperoleh data awal mengenai perusahaan. Data awal yang berupa fakta mengenai budaya perusahaan dan kinerja perusahaan.

### **3.3 Tahap Penentuan Populasi dan Sampel**

Tahap penentuan populasi dan sampel diperlukan untuk menentukan objek yang akan diteliti. Penentuan populasi dan sampel bertujuan untuk memperoleh data yang diperlukan pada saat penelitian. Langkah dalam menentukan populasi dan sampel, antara lain sebagai berikut:

#### a. Penentuan Populasi

“Populasi adalah wilayah generalisasi terdiri atas: obyek/subyek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya” (Sugiyono, 2009:80). Populasi pada penelitian ini adalah seluruh karyawan yang ada pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 9 Jember. Jumlah karyawan dan pembagian unit kerja dijelaskan pada tabel berikut.

Tabel 3.1 Karyawan pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 9 Jember

No.	Unit	Jumlah Karyawan	Persentase (%)
1.	SDM dan Umum	17	15,18
2.	PBJ (Pengadaan Barang & Jasa)	3	2,68
3.	Keuangan	24	21,43
4.	Jalan Rel dan Jembatan	10	8,93
5.	Sintelis	7	6,25
6.	Hukum dan Humasda	3	2,68
7.	Operasi	7	6,25
8.	Sarana	8	7,14
9.	Pengusahaan	18	16,07
10.	Aset	5	4,46
11.	IT (Sistem Informasi)	4	5,36
12.	Pengamanan	6	3,57
Jumlah		112	100

Sumber: SDM PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 9 Jember (2015).

Data tabel 3.1 di atas menunjukkan bahwa karyawan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 9 Jember terdiri atas 12 unit kerja dengan jumlah karyawan sebanyak 112 karyawan. Peneliti mengambil populasi seluruh karyawan yaitu sebanyak 112 karyawan. Hal tersebut dikarenakan seluruh karyawan memiliki visi dan misi yang sama untuk bekerja di perusahaan tersebut dan objek yang akan diteliti adalah karyawan.

#### b. Penentuan Sampel

Sampel adalah sebagian dari objek atau populasi yang mewakili populasi. Penentuan sampel harus sesuai dengan karakteristik yang dapat mewakili karakteristik populasi. Apabila populasi terlalu besar, dan teliti tidak dapat mempelajari semua yang ada pada populasi, dapat disimpulkan bahwa sampel yang diambil dari populasi. “Untuk itu sampel yang diambil dari populasi harus betul-betul representatif (mewakili)” (Sugiyono, 2004:73). Penentuan jumlah sampel dengan rumus yaitu sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{N(d)^2 + 1}$$

Keterangan:

n : jumlah sampel yang dicari

N : jumlah populasi

d : nilai presisi, (ditentukan dalam penelitian ini sebesar 90% atau  $a=0,1$ )

$$\begin{aligned} n &= \frac{112}{112(0,1)^2 + 1} \\ &= \frac{112}{1,12 + 1} \\ &= 53 \end{aligned}$$

Jadi sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sejumlah 53 karyawan. Karyawan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 9 Jember pada bagian kantor terdiri dari 12 unit sehingga dalam penentuan sampel menggunakan teknik *Cluster Sampling*. *Cluster Sampling* digunakan untuk menentukan sampel bila obyek yang diteliti luas (Sugiyono, 2009:93). Penyebaran sampel dari tiap unit kerja tersebut sebagai berikut.

Tabel 3.2 Penyebaran Sampel Penelitian

No.	Unit	Perhitungan	Jumlah karyawan
A	B	C	D
1.	SDM dan Umum	$15,18\% \times 53$	8
2.	PBJ (Pengadaan Barang & Jasa)	$2,68\% \times 53$	2
3.	Keuangan	$21,43\% \times 53$	11
4.	Jalan Rel dan Jembatan	$8,93\% \times 53$	5
5.	Sintelis	$6,25\% \times 53$	4
6.	Hukum dan Humasda	$2,68\% \times 53$	2
7.	Operasi	$6,25\% \times 53$	4
8.	Sarana	$7,14\% \times 53$	4
9.	Pengusahaan	$16,07\% \times 53$	6
10.	Aset	$4,46\% \times 53$	2
11.	IT (Sistem Informasi)	$5,36\% \times 53$	3
12.	Pengamanan	$3,57\% \times 53$	2
Jumlah			53

Sumber: Data diolah (2015)

Penyebaran sampel dilakukan pada 12 unit kerja yang ada di PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 9 Jember. Seluruh sampel berjumlah 53 responden yang dianggap mewakili.

### 3.4 Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional variabel merupakan salah satu tahapan yang penting dalam pendekatan kuantitatif. Tahap definisi operasional variabel bertujuan untuk memberikan gambaran suatu variabel akan diukur. Pada penelitian ini menggunakan konsep budaya perusahaan yang terdapat tiga dimensi digunakan menentukan indikatornya. Dimensi merupakan himpunan dari bagian yang disebut indikator. Indikator yang mempunyai variasi nilai disebut variabel (Mustafa, 2009:23). Senada dengan definisi yang diungkapkan Mustafa, Sugiyono (2012:39) menyatakan bahwa “variabel penelitian adalah suatu atribut atau sifat atau nilai dari orang, obyek atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya”. Variabel pada penelitian ini terdiri atas variabel independent dan variabel dependen. Variabel independent dalam penelitian ini adalah artifak dan kreasi, nilai-nilai dan asumsi dasar. Kinerja perusahaan merupakan variabel dependen. Variabel agar dapat diukur, maka setiap variabel harus dijelaskan dalam konsep operasional variabel, dalam konsep operasional variabel terdapat beberapa indikator yang menjelaskan setiap isi variabel. Penjelasan mengenai variabel adalah sebagai berikut.

#### 3.4.1 Variabel Independent (X)

Variabel Independent yaitu variabel yang mempunyai pengaruh terhadap variabel terikat. Budaya perusahaan adalah seperangkat asumsi dasar yang dianut oleh seluruh anggota yang berisi mengenai hasil pemikiran, tradisi serta nilai-nilai yang dijalankan dalam perusahaan. Budaya perusahaan sebagai pedoman bagi karyawan dalam berperilaku di dalam perusahaan.

a. Artifak dan Kreasi ( $X_1$ )

Artifak dan kreasi merupakan segala sesuatu yang dapat dilihat, didengar dan dirasakan oleh karyawan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 9 Jember. Pada artifak dan kreasi ada beberapa indikator, yaitu:

1) Gaya berpakaian

Gaya berpakaian adalah seragam yang dikenakan oleh para karyawan. Item dari gaya berpakaian yaitu:

- a) tata cara berpakaian, yaitu ketentuan seragam dan atribut yang dikenakan;
- b) model seragam sesuai dengan unit kerja.

2) Tata Ruang

Arsitektur gedung adalah ciri khas bangunan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 9 Jember. Item dari arsitektur gedung antara lain.

- a) Tata ruang memberikan kenyamanan dalam bekerja.
- b) Tata ruang memberikan kemudahan dalam berkomunikasi dengan unit lain.

3) Ritual

Ritual adalah perayaan secara berulang-ulang pada perusahaan yang dilakukan untuk memperingati hari besar perusahaan dan bertujuan untuk memperkuat nilai-nilai utama pada perusahaan. Item ritual adalah:

- a) rutinitas untuk memperkuat nilai-nilai perusahaan, yaitu apel yang dilakukan setiap hari selasa;
- b) rutinitas olahraga bersama untuk meningkatkan kebersamaan antar karyawan.

b. Nilai-nilai ( $X_2$ )

Nilai-nilai adalah solusi yang muncul dari pimpinan dalam perusahaan dengan maksud menyelesaikan masalah rutin dalam perusahaan tersebut. Pada nilai-nilai yang ada dalam perusahaan terdapat beberapa indikator, yaitu:

1) Falsafah perusahaan

Falsafah perusahaan adalah berisi mengenai prinsip yang digunakan untuk pandangan hidup perusahaan. Falsafah perusahaan berisi mengenai visi dan misi perusahaan. Visi adalah pandangan masa depan mengenai perusahaan yang akan dicapai. Misi adalah upaya yang dilakukan perusahaan untuk mewujudkan visi perusahaan. Item dari falsafah perusahaan adalah.

- a) Mengutamakan keselamatan.
- b) Slogan Perusahaan “Anda adalah Prioritas Kami”

2) Disiplin kerja

Disiplin kerja adalah ketaatan seorang karyawan yang tidak melanggar peraturan dari perusahaan. Item disiplin kerja adalah

- a) karyawan datang tepat waktu sesuai dengan jam kerja yaitu mulai pukul 07.30-12.00, 13.00-16.45 WIB ;
- b) karyawan mentaati peraturan dan larangan perusahaan diberi sanksi tegas yang sesuai dengan aturan yang berlaku.

c. Asumsi dasar ( $X_3$ )

Asumsi dasar merupakan petunjuk yang harus dipatuhi oleh seluruh karyawan dalam sebuah perusahaan untuk berperilaku nyata termasuk menjelaskan kepada karyawan lain bagaimana merasakan dan memikirkan segala sesuatu. Pada asumsi dasar terdapat beberapa indikator, yaitu:

1) Hakikat hubungan dengan lingkungan

Asumsi yang menyangkut hubungan karyawan dengan lingkungan kerja. Item dari hakikat hubungan dengan lingkungan yaitu:

- a) karyawan beradaptasi dengan lingkungan kerja;
- b) pihak manajemen perusahaan menyampaikan tujuan perusahaan secara periodik kepada karyawan.

## 2) Hakikat sifat manusia

Asumsi yang menyangkut apakah karyawan dapat dipandang baik atau tidak, dipercaya atau tidak dalam perusahaan. Item dari hakikat sifat manusia yaitu:

- a) karyawan dalam bekerja tetap mematuhi peraturan walaupun tidak ada pengawasan langsung dari atasan;
- b) pemberian insentif dapat meningkatkan semangat kerja karyawan.

## 3) Hakikat aktivitas manusia

Dimensi ini berhubungan dengan pengembangan diri karyawan. Item hakikat aktivitas manusia adalah:

- a) Pengembangan diri berpengaruh pada efektivitas kerja karyawan;
- b) karyawan didorong untuk melakukan inovasi dalam pekerjaan.

## 4) Hakikat hubungan manusia

Asumsi mengenai hubungan sosial yang terjalin di dalam perusahaan. Hubungan sosial antara pemimpin perusahaan dengan karyawan atau antar karyawan. Item hakikat hubungan manusia adalah:

- a) jujur dalam bekerja;
- b) hubungan antara karyawan dengan karyawan lain terjalin harmonis.

### 3.4.2 Variabel Dependen (Y)

Variabel dependen merupakan variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat, karena adanya variabel bebas (Sugiyono, 2009:39). Variabel dependen dalam penelitian ini adalah kinerja perusahaan. Kinerja perusahaan merupakan hasil dari pekerjaan karyawan dalam jangka waktu tertentu dalam perusahaan. Pada kinerja karyawan terdapat beberapa indikator, yaitu sebagai berikut.

#### a. Kuantitas

Kuantitas merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit dan jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan. Item kuantitas terdiri atas:

- 1) hasil pekerjaan lebih baik dibandingkan waktu yang lalu;

2) dapat menyelesaikan sejumlah pekerjaan yang menjadi target yang direncanakan sendiri.

b. Kualitas pekerjaan

Kualitas pekerjaan adalah kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapan. Item kualitas pekerjaan adalah:

- 1) karyawan memiliki pengetahuan yang cukup berkaitan dengan pekerjaannya;
- 2) karyawan teliti dalam mengerjakan tugasnya.

c. Ketepatan waktu

Setiap jenis pekerjaan yang diberikan pada karyawan harus diselesaikan tepat waktu. Apabila pekerjaan yang diselesaikan tidak tepat waktu, maka akan menghambat pekerjaan pada bagian lain untuk itu karyawan dituntut untuk menyelesaikan tugas tepat waktu. Item ketepatan waktu terdiri atas:

- 1) karyawan menyelesaikan tugas tepat waktu;
- 2) tidak pernah menunda-nunda pekerjaan.

d. Kemampuan kerja sama

Kemampuan karyawan untuk bekerja sama antar karyawan lainnya dalam menyelesaikan tugas yang berkaitan. Item kemampuan kerja sama adalah:

- 1) karyawan bersedia mempertimbangkan dan menerima pendapat rekan kerja;
- 2) bersedia menerima keputusan yang diambil secara sah dalam *team* kerja walaupun berbeda pendapat.

Tabel 3.3 Operasionalisasi konsep

Konsep	Variabel	Indikator	Item
A	B	C	D
Budaya	Artifak dan kreasi (X <sub>1</sub> )	a. Gaya berpakaian	1) Tata cara berpakaian; 2) model seragam sesuai dengan unit kerja.
		b. Tata ruang	1) kenyamanan; 2) kemudahan berkomunikasi.
		c. Ritual	1) rutinitas untuk memperkuat nilai-nilai perusahaan; 2) rutinitas untuk meningkatkan kebersamaan.
Nilai-nilai (X <sub>2</sub> )	a. Falsafah perusahaan	1) Mengutamakan keselamatan; 2) penerapan slogan perusahaan.	
	b. Disiplin kerja	1) Karyawan selalu datang tepat waktu; 2) taat peraturan dan larangan perusahaan.	
Asumsi dasar (X <sub>3</sub> )	a. Hakikat hubungan dengan lingkungan	1) karyawan dapat beradaptasi dengan lingkungan kerja; 2) paham tujuan perusahaan.	
	b. Hakikat sifat manusia	1) bekerja tetap mematuhi peraturan walaupun tidak ada pengawasan langsung dari atasan; 2) pemberian insentif.	
	c. Hakikat aktivitas manusia	1) pengembangan diri menunjang tujuan perusahaan; 2) didorong untuk melakukan inovasi dalam pekerjaan.	

A	B	C	D
		d. Hakikat manusia	hubungan 1) jujur dalam bekerja; 2) hubungan sosial antar karyawan dengan karyawan lain.
Kinerja	Kinerja Perusahaan (Y)	a. Kuantitas	1) hasil pekerjaan lebih baik dibandingkan waktu yang lalu; 2) dapat menyelesaikan sejumlah pekerjaan yang menjadi target yang direncanakan sendiri.
		b. Kualitas pekerjaan	1) karyawan memiliki pengetahuan yang luas berkaitan dengan tugasnya; 2) karyawan teliti dalam mengerjakan tugasnya.
		c. Ketepatan waktu	1) karyawan menyelesaikan tugas tepat waktu; 2) tidak pernah menunda-nunda pekerjaan
		d. Kemampuan kerja sama	1) karyawan bersedia mempertimbangkan dan menerima pendapat rekan kerja; 2) bersedia menerima keputusan yang diambil secara sah dalam <i>teamwork</i> walaupun berbeda pendapat.

Sumber : Schein (dalam Tika, 2008:22-31), Bangun (2012:234) dan Robbins (dalam Alindra, 2015), telah diolah.

### 3.5 Tahap Pengumpulan Data

#### 3.5.1 Jenis dan Sumber Data

Data yang dikumpulkan pada penelitian ini ada dua. Data yang berupa data primer dan data sekunder.

##### a. Data Primer

Menurut Sugiyono (2004:129) data primer adalah data yang diperoleh langsung dari sumber data di tempat penelitian. Data primer yang diperoleh dalam penelitian ini berupa hasil wawancara, kuesioner dan observasi.

##### b. Data Sekunder

Menurut Sugiyono (2004:129) data sekunder adalah data yang diperoleh secara tidak langsung dari sumber data. Data sekunder yang diperoleh dalam penelitian ini berupa dokumen yang diperlukan dalam penelitian.

#### 3.5.2 Metode Pengumpulan Data

##### a. Wawancara

Metode wawancara dilakukan dengan tanya jawab dengan pihak yang berhubungan dengan perusahaan secara langsung. Wawancara dilakukan untuk memperoleh informasi atau data yang menyangkut bahasan dalam penelitian.

##### b. Kuesioner

Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawab (Sugiyono, 2004:135). Pada penelitian ini tipe pernyataan bersifat tertutup, yaitu pernyataan yang mengharapkan jawaban singkat atau responden diharapkan memilih salah satu jawaban yang telah disediakan, sehingga dapat mempermudah dan mempercepat peneliti dalam menganalisis data.

##### c. Dokumentasi

Dokumentasi merupakan cara untuk memperoleh data dari buku pedoman atau arsip PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 9 Jember. Data yang diperoleh

berupa sejarah perusahaan, struktur organisasi, budaya kerja, dan data-data lain mengenai penelitian ini.

### 3.6 Skala Pengukuran

Skala pengukuran yang digunakan untuk mengukur dalam penelitian ini menggunakan skala likert. Skala likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial (Sugiyono, 2012:107). Skala likert mengukur subvariabel dan menjabarkan menjadi indikator variabel. Indikator variabel tersebut digunakan sebagai tolak ukur untuk menyusun pertanyaan yang diberikan dan dijawab mengenai pengaruh budaya perusahaan terhadap kinerja karyawan pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 9 Jember. Pertanyaan yang diberikan bersifat positif dan jawaban disesuaikan dengan pertanyaan. Setiap jawaban akan diberi skor, kriteria skor nilai jawaban sebagai berikut.

- |                                    |   |   |
|------------------------------------|---|---|
| a. Sangat setuju (sederajat)       | = | 5 |
| b. Setuju (sederajat)              | = | 4 |
| c. Ragu-ragu (sederajat)           | = | 3 |
| d. Tidak Setuju (sederajat)        | = | 2 |
| e. Sangat Tidak Setuju (sederajat) | = | 1 |

### 3.7 Teknik Analisis Data

Teknis analisis data merupakan tahapan untuk menganalisis data yang telah diperoleh dari seluruh responden atau data-data lain. Teknik analisis data yang digunakan untuk memecahkan permasalahan adalah analisis regresi linier berganda. Analisis regresi linier berganda digunakan untuk mengetahui gambaran mengenai pengaruh budaya perusahaan terhadap kinerja karyawan dengan menggunakan bantuan program SPSS (*Statistical Product and Service Solutions*). SPSS adalah program yang digunakan untuk mengolah data statistik.

### 3.7.1 Uji Validitas

Instrumen yang dikatakan valid apabila menggunakan alat ukur yang valid pula. Uji validitas dilakukan karena untuk mengetahui besarnya tingkat validitas data yang diperoleh melalui penyebaran kuesioner. Uji validitas sebagai alat ukur dalam penelitian ini, yaitu menggunakan korelasi *product moment pearson's*. Korelasi *product moment pearson's* yaitu cara mengkorelasikan tiap pertanyaan dengan skor total, kemudian hasil korelasi tersebut dibandingkan dengan angka kritis taraf signifikan 5%, dengan menggunakan rumus (Priyatno, 2010:91):

$$r = \frac{N \sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{\{N \sum X^2 - (\sum X)^2\} \{N \sum Y^2 - (\sum Y)^2\}}}$$

Keterangan ;

r = Koefisien korelasi

X = Skor pertanyaan

Y = Skor total

n = Jumlah sampel

Tingkat validitas dapat dilihat dari nilai signifikannya. Jika nilai signifikan  $\leq 0,05$  maka data tersebut dikatakan valid. Jika nilai signifikan  $\geq 0,05$  maka data tersebut dikatakan tidak valid.

### 3.7.2 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan untuk mengukur instrumen yang sama berkali-kali dan menghasilkan data yang sama dengan sebelumnya. Reliabilitas instrumen merupakan syarat dalam pengujian validitas suatu instrumen. Reliabilitas berkonsentrasi pada masalah akurasi pengukuran dan hasilnya, dengan kata lain reliabilitas menunjukkan seberapa besar pengukuran kendali terhadap subjek yang sama. Pengujian kendala alat ukur dalam alat penelitian menggunakan reliabilitas

metode alpha ( $\alpha$ ) yang digunakan adalah metode *Cronbach* yakni (Priyatno, 2010:97);

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

Keterangan;

$\alpha$  = koefisien reliabilitas

r = koefisien rata-rata korelasi antar variabel

k = jumlah variabel bebas dalam persamaan

Suatu instrumen dikatakan reliabel apabila variabel tersebut memberikan nilai *Cronbach Alpha* > 0,60. Instrumen yang dikatakan tidak reliabel jika nilai *Cronbach Alpha* < 0,60.

### 3.7.3 Uji Normalitas

Uji normalitas data dilakukan untuk mengetahui data yang diperoleh berdistribusi normal atau tidak. Uji normalitas yang dilakukan menggunakan *kolmogorov-smirnov test* dengan derajat keyakinan ( $\alpha$ ) sebesar 5%. Uji ini dilakukan pada setiap variabel dengan ketentuan bahwa jika secara individual masing-masing variabel memenuhi asumsi normalitas, maka secara simultan variabel-variabel tersebut juga bisa dinyatakan memenuhi asumsi normalitas (Priyatno, 2010:71). Kriteria pengujian dengan melihat besaran *kolmogorov-smirnov test* sebagai berikut.

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

### 3.7.4 Uji Asumsi Klasik

Langkah berikutnya setelah menemukan model, maka yang dilakukan apakah model yang dikembangkan bersifat BLUE (*Best Linier Unbised Estimator*). Metode ini mempunyai kriteria bahwa pengamatan harus mewakili variasi minimum, konstanta, dan efisien.

#### a. Uji Normalitas

Uji normalitas dilakukan untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi, variabel independen, variabel dependen distribusi normal ataukah mutlak regresi yang baik adalah distribusi data normal atau mendekati normal. Mendeteksi normalitas dengan melihat penyebaran data titik pada sumbu diagonal dari grafik (Latan, 2013:56). Dasar pengambilan keputusan antara lain :

- 1) Jika data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas;
- 2) Jika data menyebar jauh dari garis diagonal dan atau tidak mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas

#### b. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas digunakan untuk membuktikan bahwa variabel-variabel bebas dalam suatu model tidak saling berkorelasi satu dengan lainnya. Adanya multikolinearitas dapat menyebabkan model regresi yang diperoleh tidak valid untuk menaksir variabel independen. Gejala multikolinearitas juga dapat dideteksi dengan melihat besarnya VIF (*Variance Inflation Factor*). Uji multikolinearitas dapat diketahui dengan melihat besarnya nilai VIF (*Variance Inflation Factor*) (Sarjono dan Julianita, 2013:70). Dasar pengambilan keputusan:

- 1) jika nilai  $VIF < 10$  maka tidak terjadi gejala multikolinearitas di antara variabel bebas;
- 2) jika nilai  $VIF > 10$  maka terjadi gejala multikolinearitas di antara variabel bebas.

#### c. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari residual dari satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Cara memprediksi ada tidaknya heteroskedastisitas pada suatu model dapat dilihat dari pola gambar scatterplot model tersebut (Latan, 2013:66). Dasar pengambilan keputusan antara lain :

- 1) Jika ada pola tertentu. seperti titik-titik (point-point) yang ada membentuk suatu pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar kemudian menyempit), maka telah terjadi heteroskedastisitas;
- 2) Jika tidak ada pola yang jelas serta titik-titik menyebar diatas dan dibawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas

### 3.7.5 Analisis Deskriptif Statistik

Langkah selanjutnya setelah uji asumsi klasik adalah analisis deskriptif statistik. Analisis deskriptif bersifat penjelasan statistik dengan memberikan gambaran data tentang jumlah data, *minimum*, *maximum*, *mean*, dan standar deviasi (Priyatno, 2010:12). Analisis deskriptif yang digunakan untuk penelitian ini adalah memberikan penjelasan dalam penelitian lanjutan untuk memberikan hasil yang lebih baik terhadap analisis regresi dan memperoleh nilai *minimum*, *maximum*, *mean*, dan standar deviasi pada setiap variabelnya.

### 3.7.6 Analisis Regresi Linier berganda

Analisis regresi berganda merupakan analisis yang bertujuan untuk meramalkan nilai variabel atau pengaruh suatu variabel terhadap variabel lain. variabel yang ada pada penelitian ini ialah variabel *independent* (variabel bebas) dan variabel dependen (variabel terikat). “Dalam regresi berganda, persamaan regresi mempunyai lebih dari satu variabel independent” (Algifari, 2011:62). Analisis linier berganda digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh budaya perusahaan (artifak dan kreasi, nilai-nilai, asumsi dasar) terhadap kinerja perusahaan pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 9 Jember. Rumus analisis regresi linier berganda dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3$$

Keterangan:

Y = nilai variabel dependen, yaitu kinerja perusahaan

- a = harga Y, bila  $X = 0$  (harga konstan)
- b = koefisien regresi, b positif (+) = naik dan bila b minus (-) = turun
- $X_1$  = nilai variabel independent, yaitu artifak dan kreasi
- $X_2$  = nilai variabel independent, yaitu nilai-nilai
- $X_3$  = nilai variabel independent, yaitu asumsi dasar

### 3.7.7 Uji Hipotesis

#### a. Uji t

Uji t digunakan untuk mengetahui apakah dalam model regresi variabel independent yang berupa artifak dan kreasi ( $X_1$ ), nilai-nilai ( $X_2$ ) dan asumsi dasar ( $X_3$ ) berpengaruh secara parsial terhadap variabel dependen yaitu kinerja perusahaan pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 9 Jember (Y). Rumusnya adalah (Priyatno, 2010:68):

$$t = \frac{b_i}{Se(b_i)}$$

Keterangan :

t = test signifikan dengan angka korelasi

$b_i$  = koefisien regresi

$Se(b_i)$  = *standard error* dari koefisien korelasi

Formulasi hipotesis uji t:

1)  $H_0 : b_i = 0, i = 1, 2, 3$

$H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak, tidak ada pengaruh secara parsial (individu) antara variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y)

2)  $H_a : b_i \neq 0, i = 1, 2, 3$

$H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, ada pengaruh secara parsial (individu) antara variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y)

3) *Level of significane* 5% (Uji 2 sisi, 5% : 2 = 2,5% atau 0,025)

## 4) Pengambilan keputusan ;

- a) jika  $t_{tabel} > t_{hitung}$  :  $H_0$  diterima, berarti tidak ada pengaruh secara parsial antara variabel bebas terhadap variabel terikat;
- b) jika  $t_{tabel} < t_{hitung}$  :  $H_0$  ditolak, berarti ada pengaruh secara parsial antara variabel bebas terhadap variabel terikat.

## b. Uji F

Uji F digunakan untuk melihat signifikansi pengaruh dari variabel bebas secara simultan (serentak) terhadap variabel terikat (Priyatno, 2010:67). Rumus yang akan digunakan adalah :

$$F = \frac{R^2 / (k - 1)}{1 - R^2 / (n - k)}$$

Keterangan :

F = pengujian secara simultan

$R^2$  = koefisien determinasi

k = banyaknya variabel

n = banyaknya sampel

Formulasi hipotesis uji F ;

- 1)  $H_0 : b_1, b_2, b_3 \neq 0$

$H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, ada pengaruh secara simultan antara variabel bebas ( $X_1, X_2, X_3$ ) terhadap variabel terikat (Y)

- 2)  $H_a : b_1, b_2, b_3 = 0$

$H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak, tidak ada pengaruh simultan antara variabel bebas ( $X_1, X_2, X_3$ ) terhadap variabel terikat (Y)

- 3) *Level of significance* 5%

## 4) Pengambilan keputusan ;

- a) jika  $F_{tabel} > t_{hitung}$  :  $H_0$  diterima, berarti tidak ada pengaruh secara simultan antara variabel bebas terhadap variabel terikat;

b) jika  $F_{\text{tabel}} < t_{\text{hitung}}$  :  $H_0$  ditolak, berarti ada pengaruh secara simultan antara variabel bebas terhadap variabel terikat

c. Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi adalah data untuk mengetahui seberapa besar prosentase pengaruh langsung variabel bebas yang semakin dekat hubungannya dengan variabel terikat atau dapat dikatakan bahwa penggunaan model tersebut bisa dibenarkan. Hasil koefisiensi determinasi ( $R^2$ ) dapat diperoleh suatu nilai untuk mengukur besarnya sumbangan dari beberapa variabel X terhadap variasi naik turunnya variabel Y (Priyatno, 2010:66).

$$R^2 = \sum Y \frac{b^1 \sum X_1 Y + b^2 \sum X_2 Y + b^3 \sum X_3 Y}{\sum Y^2}$$

Keterangan:

$R^2$  = koefisien determinasi berganda

b = koefisien regresi linier

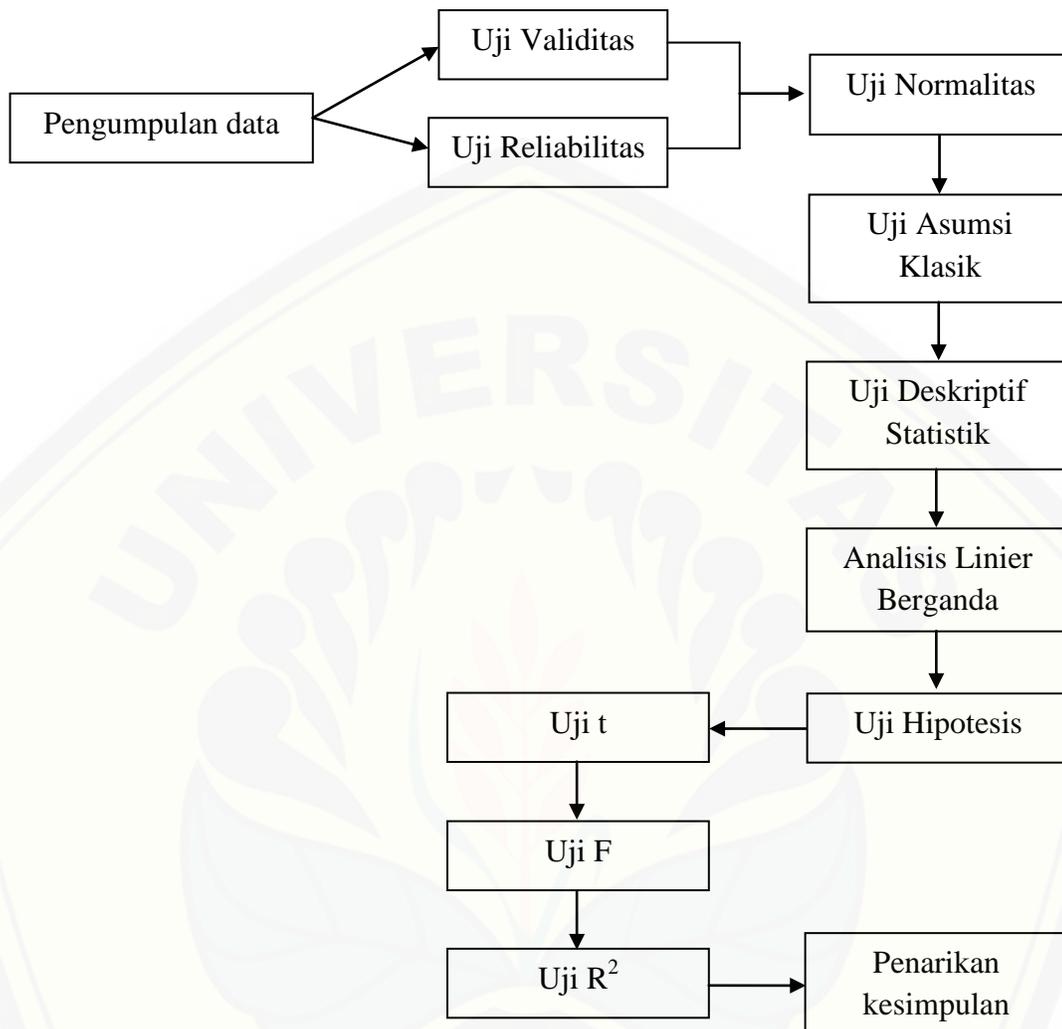
$X_1$  = nilai variabel independen, ialah artifak dan kreasi

$X_2$  = nilai variabel independen, ialah nilai-nilai

$X_3$  = nilai variabel independen, ialah asumsi dasar

### 3.8 Kerangka Pemecahan Masalah

Kerangka pemecahan masalah pada penelitian ini terdiri atas komponen-komponen informasi ilmiah. Kerangka pemecahan dapat digambarkan sebagai berikut



Gambar 3.1 Kerangka Pemecahan Masalah

Sumber: Data diolah (2015).

Keterangan:

a. Pengumpulan data

Mengumpulkan data yang diperlukan pada penelitian ini, berupa data primer dan sekunder.

b. Uji validitas dan uji reliabilitas

Uji validitas dan uji reliabilitas digunakan untuk menentukan alat ukur yang sesuai dengan penelitian.

c. Uji normalitas

Uji normalitas data dilakukan untuk mengetahui data yang diperoleh berdistribusi normal atau tidak.

d. Uji asumsi klasik

Uji untuk mengetahui bahwa model regresi linier berganda sebagai alat analisis telah memenuhi asumsi klasik.

e. Analisis deskriptif

Analisis deskriptif digunakan untuk memberikan penjelasan dalam penelitian lanjutan untuk memberikan hasil yang lebih baik terhadap analisis regresi.

f. Analisis regresi linier berganda

Analisis regresi linier berganda digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel budaya perusahaan terhadap variabel kinerja perusahaan.

g. Uji Hipotesis

Uji hipotesis digunakan untuk mengetahui apakah variabel X dan variabel Y mempunyai pengaruh yang signifikan.

h. Uji t

Uji t digunakan untuk mengetahui apakah variabel X secara parsial berpengaruh signifikan terhadap variabel Y.

i. Uji F

Uji F digunakan untuk melihat signifikan pengaruh dari variabel X secara simultan terhadap variabel Y.

j. Uji  $R^2$

Uji  $R^2$  digunakan untuk mengetahui seberapa besar presentase pengaruh langsung variabel X secara serentak terhadap variabel Y.

k. Penarikan kesimpulan

Tahap penarikan kesimpulan dalam penelitian merupakan tahap penarikan kesimpulan dari data dan informasi yang telah dianalisis untuk memecahkan masalah yang telah diteliti.

## BAB 5. KESIMPULAN DAN SARAN

### 5.1 Kesimpulan

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

- a. Artifak dan kreasi berpengaruh signifikan dengan arah positif terhadap kinerja perusahaan PT Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 9 Jember. Hal ini membuktikan bahwa artifak dan kreasi sesuai dengan fungsi dan manfaat dalam pelaksanaan kerja maka akan dapat meningkatkan kinerja perusahaan;
- b. Nilai-nilai berpengaruh secara signifikan dengan arah positif terhadap kinerja perusahaan PT Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 9 Jember. Hal ini nilai-nilai yang ada dan diterapkan sesuai dengan harapan dan tujuan dari perusahaan maka akan meningkatkan kinerja perusahaan;
- c. Asumsi dasar berpengaruh secara signifikan dengan arah positif terhadap kinerja perusahaan PT Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 9 Jember. Hal ini membuktikan bahwa asumsi dasar yang dilaksanakan, dan dipatuhi secara baik serta menunjang aktivitas pelaksanaan kerja karyawan dalam tim maka akan meningkatkan kinerja perusahaan;
- d. Budaya Perusahaan (artifak dan kreasi, nilai-nilai dan asumsi dasar) berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja perusahaan PT Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 9 Jember.

### 5.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan kesimpulan, maka dapat disarankan sebagai berikut:

- a. Pihak perusahaan jika ingin meningkatkan kinerja perusahaan perlu meningkatkan artifak dan kreasi yang berupa ritual baik yang bersifat formal

maupun informal perlu ditambahkan sebagai sarana dalam menanamkan dan memelihara nilai-nilai perusahaan.

- b. Pihak perusahaan jika ingin meningkatkan kinerja perusahaan perlu meningkatkan nilai-nilai yang berupa falsafah dan misi perusahaan lebih ditekankan, sehingga dapat memperoleh prestasi yang menjadi motivasi bagi karyawan.
- c. Pihak perusahaan jika ingin meningkatkan kinerja perusahaan perlu memelihara dengan baik hubungan sosial antar karyawan maupun antar unit kerja, sehingga komunikasi antar karyawan berjalan optimal.



**DAFTAR PUSTAKA**

- Algifari. 2011. *Analisis Regresi Teori, Kasus dan Solusi*. Yogyakarta: BPFE.
- Alindra, A. I. 2015. "Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Depok Sports Center". Tidak Diterbitkan. Skripsi. Yogyakarta: Universitas Negeri Yogyakarta. <http://eprints.uny.ac.id/26385/1/SKRIPSI.pdf>. [22 Februari 2016]
- Alma, B. 2010. *Pengantar Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Alwi, S. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategi Keunggulan Kompetitif*. Yogyakarta: BPFE.
- Bangun, W. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.
- Dharma, S. 2005. *Manajemen Kinerja, Falsafah, Teori dan Penerapannya*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Fahmi, I. 2013. *Perilaku Organisasi Teori, Aplikasi dan Kasus*. Alfabeta: Bandung
- Gomes, F. C. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi Offseet.
- Hasibuan, M. S. P. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Ivancevich, John., Konopaske, Robert., dan Mattesom, Michael T. 2007. *Perilaku dan Manajemen Organisasi*. Jakarta: Erlangga.
- Latan, H. 2013. *Analisis Multivariat Teknik dan Aplikasi*. Bandung: Alfabeta
- Mangkunegara, A. A. A. P. 2005. *Perilaku dan Budaya Organisasi*. Bandung: Refika Aditama.
- Mustafa, Z. EQ. 2009. *Mengurai variabel hingga Instrumen*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Mustika, A. & Utomo, H. 2013. "Pengaruh Budaya Organisasi, terhadap Kinerja Karyawan dengan Variabel Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada Koperasi Simpan Pinjam Gradiska Kecamatan Tuntang Kabupaten Semarang Tahun 2013)". Tidak Diterbitkan. Jurnal. Salatiga: STIE

- AMA Salatiga. <http://jurnal.stieama.ac.id/index.php/ama/article/view/91>. [23 Maret 2015]
- Ndraha, T. 2005. *Teori Budaya Organisasi*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Noe, Hollenbeck, Gerhart, dan Wright. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Mencapai Keunggulan Bersaing*. Jakarta: Salemba empat.
- Poerwanto. 2006. *New Business Administration*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Poerwanto. 2008. *Budaya Perusahaan*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Prawatya, D. A dan Raharjo, S.T. 2012. "Pengaruh Disiplin Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Pabrik Minyak Kayu Putih (PMKP) di Krai Purwodadi". Tidak Diterbitkan. Jurnal. Semarang: Universitas Diponegoro. <http://ejournal-s1.undip.ac.id/index.php/djom/article/download/824/798>. [24 Maret 2015]
- Priyatno, D. 2010. *Paham Analisa Data Statistik Dengan SPSS*. Yogyakarta: MediaKom
- PT. Kereta Api Indonesia (Persero). 2011. "Annual Report 2011 Preparation To Growth". Tidak Diterbitkan. Dokumen. Bandung: PT. Kereta Api Indonesia (Persero). [https://kereta-api.co.id/media/document/annual\\_report\\_2011.pdf](https://kereta-api.co.id/media/document/annual_report_2011.pdf) [15 Maret 2015]
- PT. Kereta Api Indonesia (Persero). 2012. "Annual Report 2012 Preparation To Growth". Tidak Diterbitkan. Dokumen. Bandung: PT. Kereta Api Indonesia (Persero). [https://kereta-api.co.id/media/document/annual\\_report\\_2012.pdf](https://kereta-api.co.id/media/document/annual_report_2012.pdf) [15 Maret 2015]
- PT. Kereta Api Indonesia (Persero). 2012. "Profil Perusahaan 2012". Tidak Diterbitkan. Dokumen. Bandung: PT. Kereta Api Indonesia (Persero). [https://kereta-api.co.id/media/document/company\\_profile\\_2012.pdf](https://kereta-api.co.id/media/document/company_profile_2012.pdf) [15 Maret 2015]
- PT. Kereta Api Indonesia (Persero). 2013. "Annual Report 2013 Preparation To Growth". Tidak Diterbitkan. Dokumen. Bandung: PT. Kereta Api Indonesia (Persero). [https://kereta-api.co.id/media/document/annual\\_report\\_2013.pdf](https://kereta-api.co.id/media/document/annual_report_2013.pdf) [15 Maret 2015]
- PT. Kereta Api Indonesia (Persero). 2013. "Profil Perusahaan 2013". Tidak Diterbitkan. Dokumen. Bandung: PT. Kereta Api Indonesia (Persero).

- [https://kereta-api.co.id/media/document/company\\_profile\\_2013.pdf](https://kereta-api.co.id/media/document/company_profile_2013.pdf) [15 Maret 2015]
- PT. Kereta Api Indonesia (Persero). 2014. "Annual Report 2014 Preparation To Growth". Tidak Diterbitkan. Dokumen. Bandung: PT. Kereta Api Indonesia (Persero). [https://kereta-api.co.id/media/document/annual\\_report\\_2014.pdf](https://kereta-api.co.id/media/document/annual_report_2014.pdf) [15 Maret 2015]
- PT. Kereta Api Indonesia (Persero). 2015. <http://www.kereta-api.co.id/> [17 Maret 2015]
- Rivai, Basri, Sagala dan Murni. 2008. *Performance Appraisal Sistem yang tepat untuk menilai kinerja karyawan dan meningkatkan daya saing perusahaan*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Robbins, S. P. & Coulter, M. 2010. *Manajemen Edisi 10*. Jakarta: Erlangga.
- Soedjono. 2005. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi dan Kepuasan Kerja Karyawan pada Terminal Penumpang Umum di Surabaya. Tidak Diterbitkan. Jurnal. Surabaya: Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STIESIA) Surabaya. <http://jurnalmanajemen.petra.ac.id/index.php/man/article/download/16136/16128>. [25 Februari 2016]
- Sugiyono. 2004. *Metode Peneliitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. 2009. *Metode Peneliitian Adminstrasi "Dilengkapi dengan Metode R&D"*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. 2012. *Metode Peneliitian Adminstrasi "Dilengkapi dengan Metode R&D"*. Bandung: Alfabeta.
- Tika, Moh. Pabundu. 2008. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Umam, K. 2012. *Manajemen Organisasi*. Bandung: Pustaka Setia.
- Universitas Jember. 2011. *Pedoman Penulisan Karya Ilmiah. Edisi ketiga*. Jember: Badan Penerbit Universitas Jember.
- Yosita, R. O. 2012. "Pengaruh Budaya Perusahaan dan Komunikasi Vertikal terhadap Kinerja Agen Blok (Studi kasus pada Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera 1912 Cabang Genteng)". Tidak Diterbitkann. Skripsi. Jember: Lembaga Penerbitan Universitas Jember.

**LAMPIRAN A. Kuisisioner Penelitian**

Yth. Bapak/Ibu/Saudara/i Karyawan  
PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 9 Jember  
di Tempat

Dengan hormat,

Saya adalah mahasiswa jurusan Ilmu Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember yang sedang melakukan penelitian dalam rangka penyusunan skripsi guna memenuhi syarat menyelesaikan pendidikan Strata 1 (S1). Adapun judul skripsi yang saya ambil adalah:

**“Pengaruh Budaya Perusahaan terhadap Kinerja Perusahaan pada Kantor PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 9 Jember”.**

Berkaitan dengan hal tersebut, peneliti mohon dengan hormat Bapak/Ibu/Saudara/i memberikan partisipasinya dalam pengisian daftar pernyataan berdasarkan keadaan 6 bulan terakhir. Adapun pernyataan yang diberikan, tidak mempublikasikan serta dijamin kerahasiaan pernyataan, karena data tersebut hanya digunakan untuk penyelesaian skripsi.

Demikian permohonan ini disampaikan, terima kasih atas kesediaan dan kerjasama Bapak/Ibu/Saudara/i yang telah berkenan meluangkan waktu untuk mengisi pernyataan ini.

Hormat saya,

**Afriliya Hariani**

**NIM. 110910202009**

**Lembar pernyataan “Pengaruh Budaya Perusahaan terhadap Kinerja  
Perusahaan pada Kantor PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 9 Jember”.**

Identitas Responden

Unit Kerja :

Umur :

Jenis Kelamin :

Pendidikan :

Lama Bekerja :

**Petunjuk Pengisian:**

Pilihlah salah satu jawaban yang paling tepat menurut Bapak/Ibu/Saudara/i sesuai atas pernyataan berikut dengan cara memberikan tanda silang (X) pada jawaban tersebut dalam kurun waktu 6 bulan terakhir.

**DAFTAR PERNYATAAN**

**Konsep Budaya Perusahaan**

**Variabel Artifak dan Kreasi (X<sub>1</sub>)**

**a. Gaya berpakaian**

1. Tata cara menggunakan seragam beserta atribut yang dikenakan selalu mengikuti ketentuan perusahaan
  - (a) Sangat setuju
  - (b) Setuju
  - (c) Ragu-ragu
  - (d) Tidak setuju
  - (e) Sangat tidak setuju
2. Model seragam setiap unit kerja tidak boleh berbeda
  - (a) Sangat setuju
  - (b) Setuju
  - (c) Ragu-ragu
  - (d) Tidak setuju
  - (e) Sangat tidak setuju

**b. Tata ruang**

1. Tata ruang kerja memberikan kenyamanan dalam melaksanakan tugas Bapak/Ibu/Saudara/i
  - (a) Sangat setuju
  - (b) Setuju
  - (c) Ragu-ragu
  - (d) Tidak setuju
  - (e) Sangat tidak setuju
2. Tata ruang kerja PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 9 Jember memberikan kemudahan dalam berkomunikasi dengan unit lain
  - (a) Sangat setuju
  - (b) Setuju
  - (c) Ragu-ragu
  - (d) Tidak setuju
  - (e) Sangat tidak setuju

**c. Ritual**

1. Adanya apel yang dilakukan setiap hari Selasa meningkatkan semangat kerja Anda
  - (a) Sangat setuju
  - (b) Setuju
  - (c) Ragu-ragu
  - (d) Tidak setuju
  - (e) Sangat tidak setuju
2. Kegiatan olahraga bersama dapat meningkatkan kebersamaan antar karyawan
  - (a) Sangat meningkat
  - (b) Meningkatkan
  - (c) Ragu-ragu
  - (d) Tidak meningkat
  - (e) Sangat tidak meningkat

**Variabel Nilai-nilai (X2)****a. Falsafah Perusahaan**

1. Bapak/Ibu/Saudara/i bekerja dengan berpedoman prinsip pada pengutamakan keselamatan sesuai dalam unit kerja
  - (a) Sangat setuju
  - (b) Setuju
  - (c) Ragu-ragu
  - (d) Tidak setuju
  - (e) Sangat tidak setuju
2. Bapak/Ibu/Saudara/i selalu berusaha menerapkan kepuasan pelanggan (slogan perusahaan) sesuai tugas di unit kerja
  - (a) Sangat berusaha
  - (b) Berusaha
  - (c) Ragu-ragu
  - (d) Tidak berusaha
  - (e) Sangat tidak berusaha

**b. Disiplin Kerja**

1. Bapak/Ibu/Saudara/i datang tepat waktu sesuai dengan ketentuan jam kerja yang telah ditetapkan perusahaan
  - (a) Sangat setuju
  - (b) Setuju
  - (c) Ragu-ragu
  - (d) Tidak setuju
  - (e) Sangat tidak setuju
2. Karyawan mentaati peraturan dan larangan perusahaan diberi sanksi tegas yang sesuai dengan aturan yang berlaku
  - (a) Sangat setuju
  - (b) Setuju
  - (c) Ragu-ragu
  - (d) Tidak setuju
  - (e) Sangat tidak setuju

**Variabel Asumsi Dasar ( $X_3$ )****a. Hakikat hubungan dengan lingkungan**

1. Bapak/Ibu/Saudara/i sering terlibat dalam aktivitas yang berkaitan dengan penyesuaian lingkungan
  - (a) Sangat sering
  - (b) Sering
  - (c) Ragu-ragu
  - (d) Tidak sering
  - (e) Sangat tidak sering
2. Bapak/Ibu/Saudara/i memahami bahwa tugas yang dilakukan di unit kerja menunjang tujuan perusahaan
  - (a) Sangat paham
  - (b) Paham
  - (c) Ragu-ragu
  - (d) Tidak paham
  - (e) Sangat tidak paham

**b. Hakikat sifat manusia**

1. Bapak/Ibu/Saudara/i dalam bekerja selalu melaporkan kewajiban pemenuhan target yang ditetapkan pimpinan di unit kerja
  - (a) Sangat setuju
  - (b) Setuju
  - (c) Ragu-ragu
  - (d) Tidak setuju
  - (e) Sangat tidak setuju
2. Pemberian insentif dapat meningkatkan semangat kerja Bapak/Ibu/Saudara/i
  - (a) Sangat setuju
  - (b) Setuju
  - (c) Ragu-ragu
  - (d) Tidak setuju
  - (e) Sangat tidak setuju

**c. Hakikat aktivitas manusia**

1. Pelatihan kerja yang diberikan perusahaan semakin memudahkan Bapak/Ibu/Saudara/I mencapai target yang harus dipenuhi
  - (a) Sangat setuju
  - (b) Setuju
  - (c) Ragu-ragu
  - (d) Tidak setuju
  - (e) Sangat tidak setuju
2. Bapak/Ibu/Saudara/i diberi kebebasan untuk mengusulkan ide baru sesuai dengan keahlian di unit kerja
  - (a) Sangat setuju
  - (b) Setuju
  - (c) Ragu-ragu
  - (d) Tidak setuju
  - (e) Sangat tidak setuju

**d. Hakikat hubungan manusia**

1. Bapak/Ibu/Saudara/i dalam bekerja senantiasa didukung dengan data dan informasi yang baik dan benar
  - (a) Sangat benar
  - (b) Benar
  - (c) Ragu-ragu
  - (d) Tidak benar
  - (e) Sangat tidak benar
2. Hubungan antar sesama karyawan dalam unit kerja membantu menyelesaikan tugas sehingga hasil kerja yang diperoleh baik
  - (a) Sangat setuju
  - (b) Setuju
  - (c) Ragu-ragu
  - (d) Tidak setuju
  - (e) Sangat tidak setuju

**Variabel Kinerja Karyawan (Y)****a. Kuantitas**

1. Selama bekerja, hasil pekerjaan Bapak/Ibu/Saudara/i lebih baik dibandingkan waktu yang lalu
  - (a) Sangat baik
  - (b) Baik
  - (c) Ragu-ragu
  - (d) Tidak baik
  - (e) Sangat tidak baik
2. Bapak/Ibu/Saudara/i dapat menyelesaikan sejumlah pekerjaan yang menjadi target yang direncanakan sendiri
  - (a) Sangat setuju
  - (b) Setuju
  - (c) Ragu-ragu
  - (d) Tidak setuju
  - (e) Sangat tidak setuju

**b. Kualitas pekerjaan**

1. Bapak/Ibu/Saudara/i memiliki kemampuan yang cukup dalam menyelesaikan tugas yang diberikan
  - (a) Sangat mampu
  - (b) Mampu
  - (c) Ragu-ragu
  - (d) Tidak mampu
  - (e) Sangat tidak mampu
2. Bapak/Ibu/Saudara/i memerlukan ketelitian dalam mengerjakan tugas
  - (a) Sangat perlu
  - (b) Perlu
  - (c) Ragu-ragu
  - (d) Tidak perlu
  - (e) Sangat tidak perlu

**c. Ketepatan Waktu**

1. Penyelesaian tugas bisa dilakukan Bapak/Ibu/Saudara/i dengan tepat waktu
  - (a) Sangat setuju
  - (b) Setuju
  - (c) Ragu-ragu
  - (d) Tidak setuju
  - (e) Sangat tidak setuju
2. Bapak/Ibu/Saudara/i tidak pernah menunda-nunda pekerjaan
  - (a) Sangat setuju
  - (b) Setuju
  - (c) Ragu-ragu
  - (d) Tidak setuju
  - (e) Sangat tidak setuju

**d. Kemampuan kerja sama**

1. Bapak/Ibu/Saudara/i bisa mempertimbangkan saran rekan kerja
  - (a) Sangat setuju
  - (b) Setuju
  - (c) Ragu-ragu
  - (d) Tidak setuju
  - (e) Sangat tidak setuju
2. Bapak/Ibu/Saudara/i bisa menerima keputusan yang diambil secara sah dalam *teamwork* walaupun berbeda pendapat
  - (a) Sangat setuju
  - (b) Setuju
  - (c) Ragu-ragu
  - (d) Tidak setuju
  - (e) Sangat tidak setuju



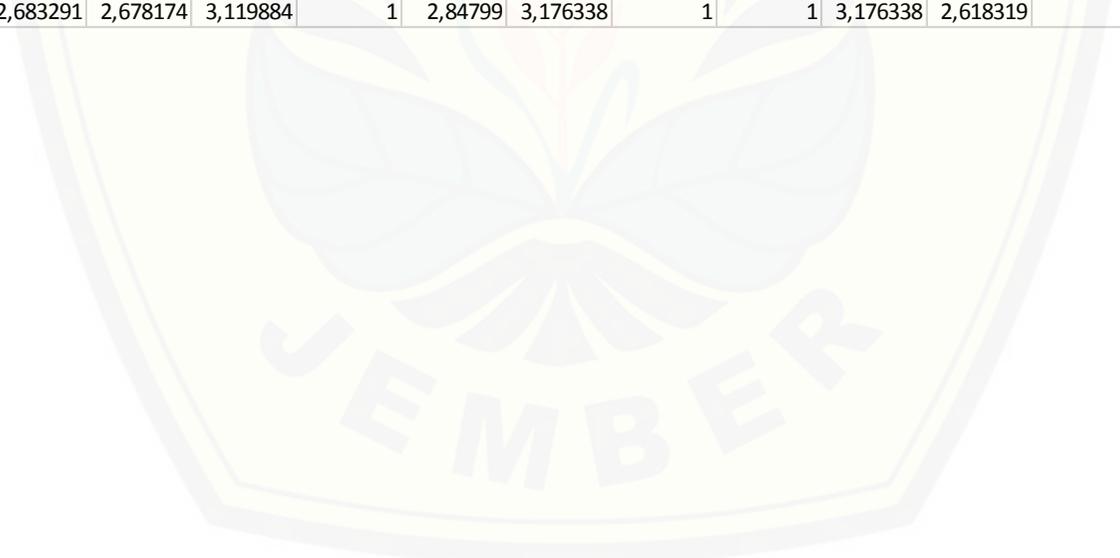
NO	X.3.1	X.3.2	X.3.3	X.3.4	X.3.5	X.3.6	X.3.7	X.3.8	Y.1.1	Y.1.2	Y.1.3	Y.1.4	Y.1.5	Y.1.6	Y.1.7	Y.1.8
1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
2	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5
3	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	5	3	4	4	5	5
4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	3	4	5	4	5
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
6	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4
7	5	4	5	4	4	5	4	5	5	4	5	4	5	5	4	5
8	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
9	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
10	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
11	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
12	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4
13	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
14	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	5	4	4	4	5
15	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4
16	5	3	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4
17	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
18	4	4	4	4	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
19	5	4	4	5	4	4	4	5	5	5	4	5	5	4	4	4
20	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	5	4
21	5	5	5	5	4	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	4
22	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4
23	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	4
24	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
25	3	3	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
26	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
27	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
28	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4
29	5	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	5
30	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4
31	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4
32	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4
33	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4
34	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
35	5	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	5	4	5	4	4



NO	Successive Interval				X.1.5	X.1.6	X.2.1	X.2.2	X.2.3	X.2.4
	X.1.1	X.1.2	X.1.3	X.1.4						
1	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4
2	1	3,064506	1	4,591713	2,786841	4,165161	1	2,788488	1	1
3	1	4,706378	1	2,923241	4,353821	2,599917	1	1	1	2,760056
4	2,735343	3,064506	1	2,923241	2,786841	1	1	1	1	1
5	1	3,064506	1	2,923241	2,786841	2,599917	1	1	1	1
6	1	3,064506	1	2,923241	2,786841	2,599917	2,962146	1	1	1
7	1	3,064506	2,860128	4,591713	2,786841	4,165161	1	1	1	2,760056
8	2,735343	3,064506	1	2,923241	2,786841	2,599917	1	1	1	1
9	2,735343	3,064506	1	2,923241	2,786841	2,599917	1	1	1	1
10	1	3,064506	1	2,923241	2,786841	2,599917	1	1	1	1
11	1	3,064506	1	2,923241	2,786841	2,599917	1	1	1	1
12	1	4,706378	1	2,923241	2,786841	2,599917	1	1	1	2,760056
13	1	3,064506	1	2,923241	2,786841	2,599917	1	1	1	1
14	1	4,706378	1	2,923241	2,786841	4,165161	1	1	1	2,760056
15	1	3,064506	1	2,923241	4,353821	2,599917	1	1	1	1
16	1	3,064506	1	2,923241	2,786841	2,599917	1	1	1	2,760056
17	1	3,064506	1	2,923241	4,353821	2,599917	1	1	1	1
18	1	3,064506	1	2,923241	2,786841	2,599917	1	1	1	1
19	2,735343	4,706378	1	4,591713	4,353821	4,165161	1	2,788488	1	1
20	2,735343	4,706378	2,860128	2,923241	4,353821	4,165161	1	2,788488	3,032377	1
21	1	4,706378	1	4,591713	2,786841	4,165161	2,962146	1	1	1
22	2,735343	3,064506	2,860128	4,591713	4,353821	2,599917	1	1	3,032377	1
23	1	4,706378	1	2,923241	4,353821	2,599917	1	1	1	2,760056
24	1	3,064506	1	2,923241	4,353821	1	1	1	1	1
25	1	3,064506	1	2,923241	2,786841	2,599917	1	2,788488	1	1
26	1	3,064506	1	2,923241	4,353821	2,599917	1	1	3,032377	1
27	1	3,064506	1	2,923241	2,786841	2,599917	1	1	1	1
28	1	3,064506	1	2,923241	2,786841	2,599917	1	1	1	1
29	1	4,706378	2,860128	2,923241	2,786841	4,165161	2,962146	1	1	2,760056
30	1	4,706378	1	2,923241	4,353821	2,599917	1	1	1	2,760056
31	1	3,064506	1	2,923241	1	2,599917	1	1	1	1
32	1	3,064506	1	2,923241	2,786841	2,599917	1	1	1	1
33	1	3,064506	1	2,923241	2,786841	2,599917	1	1	1	1
34	1	3,064506	1	2,923241	2,786841	2,599917	1	1	1	1
35	1	3,064506	1	2,923241	2,786841	2,599917	1	1	1	1
36	2,735343	3,064506	1	2,923241	4,353821	2,599917	1	2,788488	1	1
37	1	3,064506	1	1	2,786841	2,599917	1	1	1	2,760056
38	1	3,064506	1	2,923241	1	2,599917	1	1	1	1
39	2,735343	4,706378	1	2,923241	4,353821	4,165161	2,962146	2,788488	1	1
40	1	3,064506	1	4,591713	2,786841	2,599917	1	1	1	1
41	1	4,706378	1	2,923241	2,786841	1	1	2,788488	1	1
42	1	3,064506	1	2,923241	2,786841	2,599917	1	1	1	1
43	1	3,064506	1	2,923241	2,786841	2,599917	1	1	1	1
44	2,735343	3,064506	2,860128	4,591713	2,786841	4,165161	1	2,788488	3,032377	1
45	1	4,706378	1	4,591713	4,353821	1	1	1	1	1
46	2,735343	4,706378	1	2,923241	2,786841	2,599917	1	1	1	2,760056
47	1	3,064506	1	2,923241	2,786841	2,599917	1	1	1	1
48	1	3,064506	1	2,923241	2,786841	1	1	1	1	1
49	2,735343	3,064506	1	1	2,786841	2,599917	1	1	1	1
50	1	1	2,860128	4,591713	4,353821	2,599917	1	2,788488	1	1
51	1	3,064506	2,860128	4,591713	4,353821	1	2,962146	1	1	1
52	1	3,064506	1	2,923241	2,786841	2,599917	1	1	1	1
53	1	3,064506	1	2,923241	2,786841	2,599917	1	1	1	1

NO	Successive Interval								Y.1.1	Y.1.2	Y.1.3	Y.1.4	Y.1.5	Y.1.6	Y.1.7	Y.1.8		
	X.3.1	X.3.2	X.3.3	X.3.4	X.3.5	X.3.6	X.3.7	X.3.8										
1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4		
2	2,895501	2,9799	4,228573	2,678174	3,119884		1	2,84799	3,176338	1	2,713747	3,176338	2,618319	2,788488	1	2,813776	4,711368	
3	2,895501	4,711368	2,683291	2,678174	3,119884	2,760056	2,84799	3,176338		1	1	4,914214	1	1	1	4,396488	4,711368	
4	2,895501	2,9799	2,683291		1	3,119884	2,760056	4,543454	3,176338	1	1	3,176338	1	1	2,694808	2,813776	4,711368	
5	2,895501	2,9799	2,683291		1	3,119884	1	2,84799	3,176338	1	1	3,176338	2,618319	1	1	2,813776	2,9799	
6	2,895501	2,9799	2,683291		1	4,803523	1	4,543454	3,176338	1	1	3,176338	2,618319	1	1	4,396488	2,9799	
7	4,538381	2,9799	4,228573		1	3,119884	2,760056	2,84799	4,914214	2,760056	1	4,914214	2,618319	2,788488	2,694808	2,813776	4,711368	
8	2,895501	2,9799	2,683291		1	3,119884	1	2,84799	3,176338	1	1	3,176338	2,618319	1	1	2,813776	2,9799	
9	2,895501	2,9799	2,683291		1	3,119884	1	2,84799	3,176338	1	1	3,176338	2,618319	1	1	2,813776	2,9799	
10	2,895501	2,9799	2,683291		1	3,119884	1	2,84799	3,176338	1	1	3,176338	2,618319	1	1	2,813776	2,9799	
11	2,895501	2,9799	2,683291		1	3,119884	1	2,84799	3,176338	1	1	3,176338	2,618319	1	1	2,813776	2,9799	
12	2,895501	2,9799	2,683291		1	4,803523	1	2,84799	3,176338	1	1	3,176338	2,618319	1	1	4,396488	2,9799	
13	2,895501	2,9799	2,683291		1	3,119884	1	2,84799	3,176338	1	1	3,176338	2,618319	1	1	2,813776	2,9799	
14	2,895501	2,9799	2,683291		1	3,119884	1	4,543454	4,914214	1	2,713747	3,176338	4,147146	1	1	2,813776	4,711368	
15	2,895501	2,9799	2,683291		1	3,119884	1	2,84799	4,914214	1	1	3,176338	4,147146	1	1	2,813776	2,9799	
16	4,538381	1	1		1	3,119884	1	2,84799	3,176338	1	1	4,914214	2,618319	1	2,694808	2,813776	2,9799	
17	4,538381	2,9799	2,683291		1	3,119884	1	2,84799	3,176338	1	1	3,176338	2,618319	1	1	2,813776	2,9799	
18	2,895501	2,9799	2,683291		1	3,119884	2,760056	1	3,176338	1	1	3,176338	2,618319	1	1	2,813776	2,9799	
19	4,538381	2,9799	2,683291	2,678174	3,119884		1	2,84799	4,914214	2,760056	2,713747	3,176338	4,147146	2,788488	1	2,813776	2,9799	
20	2,895501	4,711368	4,228573	2,678174	4,803523	2,760056	2,84799	3,176338		1	2,713747	4,914214	4,147146	1	1	4,396488	2,9799	
21	4,538381	4,711368	4,228573	2,678174	3,119884	2,760056	4,543454	3,176338	2,760056		1	4,914214	2,618319	2,788488	2,694808	4,396488	2,9799	
22	2,895501	2,9799	2,683291	2,678174	3,119884		1	2,84799	3,176338	1	2,713747	3,176338	4,147146	2,788488	1	2,813776	2,9799	
23	2,895501	2,9799	4,228573		1	3,119884	1	2,84799	3,176338	1	2,713747	3,176338	4,147146	1	1	4,396488	2,9799	
24	2,895501	2,9799	2,683291		1	3,119884	1	2,84799	3,176338	1	1	3,176338	2,618319	1	1	1	2,9799	
25	1	1	4,228573	2,678174	3,119884		1	2,84799	3,176338	1	1	3,176338	2,618319	1	1	2,813776	2,9799	
26	2,895501	2,9799	2,683291		1	3,119884	1	2,84799	3,176338	1	1	3,176338	2,618319	1	1	2,813776	2,9799	
27	2,895501	2,9799	2,683291		1	3,119884	1	2,84799	3,176338	1	1	3,176338	2,618319	1	1	2,813776	2,9799	
28	2,895501	2,9799	2,683291		1	3,119884	1	2,84799	4,914214	1	1	3,176338	2,618319	1	2,694808	4,396488	2,9799	
29	4,538381	2,9799	4,228573		1	3,119884	1	2,84799	3,176338	2,760056	2,713747	3,176338	4,147146	1	1	2,813776	4,711368	
30	2,895501	4,711368	2,683291		1	3,119884	1	2,84799	3,176338		1	1	3,176338	2,618319	2,788488	1	2,813776	2,9799
31	1	2,9799	2,683291		1	3,119884	1	2,84799	1	1	1	3,176338	1	1	1	2,813776	2,9799	
32	2,895501	2,9799	2,683291		1	4,803523	2,760056	4,543454	4,914214	2,760056		1	3,176338	2,618319	1	1	4,396488	2,9799
33	4,538381	2,9799	4,228573		1	3,119884	1	2,84799	3,176338		1	1	3,176338	4,147146	1	2,694808	2,813776	2,9799
34	2,895501	2,9799	1	1	3,119884		1	2,84799	3,176338	1	1	1	3,176338	2,618319	1	1	2,813776	2,9799
35	4,538381	2,9799	2,683291	2,678174	4,803523		1	4,543454	3,176338		1	1	3,176338	4,147146	1	2,694808	2,813776	2,9799

36	2,895501	4,711368	2,683291	1	3,119884	1	2,84799	3,176338	1	2,713747	4,914214	2,618319	1	1	2,813776	2,9799
37	2,895501	2,9799	2,683291	1	4,803523	1	2,84799	3,176338	1	1	3,176338	2,618319	1	1	4,396488	2,9799
38	2,895501	2,9799	2,683291	1	3,119884	1	2,84799	3,176338	1	1	3,176338	2,618319	1	1	2,813776	2,9799
39	2,895501	2,9799	4,228573	2,678174	3,119884	2,760056	1	3,176338	1	2,713747	4,914214	4,147146	1	2,694808	2,813776	4,711368
40	2,895501	2,9799	2,683291	1	3,119884	1	2,84799	3,176338	2,760056	1	3,176338	2,618319	1	1	2,813776	2,9799
41	2,895501	2,9799	4,228573	1	4,803523	1	2,84799	3,176338	1	1	3,176338	2,618319	1	2,694808	4,396488	1
42	2,895501	2,9799	2,683291	1	3,119884	1	2,84799	3,176338	1	1	3,176338	2,618319	1	1	2,813776	2,9799
43	2,895501	2,9799	1	1	3,119884	1	2,84799	3,176338	1	1	3,176338	2,618319	1	1	2,813776	2,9799
44	4,538381	2,9799	2,683291	2,678174	4,803523	1	2,84799	4,914214	2,760056	1	4,914214	2,618319	1	2,694808	4,396488	4,711368
45	2,895501	4,711368	4,228573	2,678174	4,803523	1	4,543454	3,176338	2,760056	1	1	4,147146	2,788488	2,694808	4,396488	2,9799
46	2,895501	2,9799	4,228573	1	3,119884	1	2,84799	3,176338	1	1	4,914214	4,147146	1	1	2,813776	2,9799
47	2,895501	2,9799	2,683291	2,678174	4,803523	1	2,84799	3,176338	1	2,713747	3,176338	2,618319	1	1	4,396488	2,9799
48	2,895501	2,9799	4,228573	1	1	2,760056	2,84799	3,176338	1	2,713747	3,176338	2,618319	1	1	1	1
49	4,538381	2,9799	2,683291	1	4,803523	1	1	4,914214	1	1	3,176338	4,147146	1	2,694808	2,813776	2,9799
50	4,538381	4,711368	2,683291	1	3,119884	2,760056	2,84799	4,914214	2,760056	2,713747	3,176338	2,618319	2,788488	2,694808	2,813776	2,9799
51	2,895501	4,711368	4,228573	2,678174	3,119884	1	4,543454	3,176338	2,760056	1	3,176338	1	2,788488	1	4,396488	2,9799
52	2,895501	2,9799	2,683291	1	3,119884	1	2,84799	3,176338	1	1	3,176338	2,618319	1	1	2,813776	2,9799
53	2,895501	2,9799	2,683291	2,678174	3,119884	1	2,84799	3,176338	1	1	3,176338	2,618319	1	1	2,813776	2,9799



## LAMPIRAN C. Hasil Uji Validitas

Correlations

	X.1.1	X.1.2	X.1.3	X.1.4	X.1.5	X.1.6	XT.1
X.1.1 Pearson Correlation	1	.243	.658**	.228	.286'	.354**	.675**
Sig. (2-tailed)		.080	.000	.100	.038	.009	.000
N	53	53	53	53	53	53	53
X.1.2 Pearson Correlation	.243	1	.085	-.022	.190	.347'	.446**
Sig. (2-tailed)	.080		.546	.877	.172	.011	.001
N	53	53	53	53	53	53	53
X.1.3 Pearson Correlation	.658**	.085	1	.491**	.307'	.409**	.698**
Sig. (2-tailed)	.000	.546		.000	.026	.002	.000
N	53	53	53	53	53	53	53
X.1.4 Pearson Correlation	.228	-.022	.491**	1	.292'	.365**	.634**
Sig. (2-tailed)	.100	.877	.000		.034	.007	.000
N	53	53	53	53	53	53	53
X.1.5 Pearson Correlation	.286'	.190	.307'	.292'	1	.046	.547**
Sig. (2-tailed)	.038	.172	.026	.034		.746	.000
N	53	53	53	53	53	53	53
X.1.6 Pearson Correlation	.354**	.347'	.409**	.365**	.046	1	.700**
Sig. (2-tailed)	.009	.011	.002	.007	.746		.000
N	53	53	53	53	53	53	53
XT.1 Pearson Correlation	.675**	.446**	.698**	.634**	.547**	.700**	1
Sig. (2-tailed)	.000	.001	.000	.000	.000	.000	
N	53	53	53	53	53	53	53

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

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

Correlations

	X.2.1	X.2.2	X.2.3	X.2.4	XT.2
X.2.1 Pearson Correlation	1	.586**	.431**	.565**	.826**
Sig. (2-tailed)		.000	.001	.000	.000
N	53	53	53	53	53
X.2.2 Pearson Correlation	.586**	1	.564**	.390**	.806**
Sig. (2-tailed)	.000		.000	.004	.000
N	53	53	53	53	53
X.2.3 Pearson Correlation	.431**	.564**	1	.333'	.756**
Sig. (2-tailed)	.001	.000		.015	.000
N	53	53	53	53	53
X.2.4 Pearson Correlation	.565**	.390**	.333'	1	.717**
Sig. (2-tailed)	.000	.004	.015		.000
N	53	53	53	53	53
XT.2 Pearson Correlation	.826**	.806**	.756**	.717**	1
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
N	53	53	53	53	53

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

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

Correlations

	X.3.1	X.3.2	X.3.3	X.3.4	X.3.5	X.3.6	X.3.7	X.3.8	XT.3
X.3.1 Pearson Correlation	1	.118	.107	.222	.160	.260	.100	.467**	.488**
Sig. (2-tailed)		.399	.446	.110	.252	.060	.476	.000	.000
N	53	53	53	53	53	53	53	53	53
X.3.2 Pearson Correlation	.118	1	.268	.409**	.138	.440**	.338*	.077	.628**
Sig. (2-tailed)	.399		.052	.002	.325	.001	.013	.584	.000
N	53	53	53	53	53	53	53	53	53
X.3.3 Pearson Correlation	.107	.268	1	.386**	-.042	.336*	.154	-.003	.483**
Sig. (2-tailed)	.446	.052		.004	.768	.014	.272	.983	.000
N	53	53	53	53	53	53	53	53	53
X.3.4 Pearson Correlation	.222	.409**	.386**	1	.305*	.530**	.332*	.162	.659**
Sig. (2-tailed)	.110	.002	.004		.027	.000	.015	.245	.000
N	53	53	53	53	53	53	53	53	53
X.3.5 Pearson Correlation	.160	.138	-.042	.305*	1	.037	.279*	.185	.456**
Sig. (2-tailed)	.252	.325	.768	.027		.795	.043	.184	.001
N	53	53	53	53	53	53	53	53	53
X.3.6 Pearson Correlation	.260	.440**	.336*	.530**	.037	1	.270	.284*	.597**
Sig. (2-tailed)	.060	.001	.014	.000	.795		.051	.039	.000
N	53	53	53	53	53	53	53	53	53
X.3.7 Pearson Correlation	.100	.338*	.154	.332*	.279*	.270	1	.130	.591**
Sig. (2-tailed)	.476	.013	.272	.015	.043	.051		.354	.000
N	53	53	53	53	53	53	53	53	53
X.3.8 Pearson Correlation	.467**	.077	-.003	.162	.185	.284*	.130	1	.506**
Sig. (2-tailed)	.000	.584	.983	.245	.184	.039	.354		.000
N	53	53	53	53	53	53	53	53	53
XT.3 Pearson Correlation	.488**	.628**	.483**	.659**	.456**	.597**	.591**	.506**	1
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.001	.000	.000	.000	
N	53	53	53	53	53	53	53	53	53

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

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

Correlations

	Y.1.1	Y.1.2	Y.1.3	Y.1.4	Y.1.5	Y.1.6	Y.1.7	Y.1.8	YT
Y.1.1 Pearson Correlation	1	.511**	.143	.183	.776**	.612**	.334*	.353**	.751**
Sig. (2-tailed)		.000	.306	.189	.000	.000	.014	.010	.000
N	53	53	53	53	53	53	53	53	53
Y.1.2 Pearson Correlation	.511**	1	.255	.460**	.600**	.382**	.109	.359**	.656**
Sig. (2-tailed)	.000		.065	.001	.000	.005	.436	.008	.000
N	53	53	53	53	53	53	53	53	53
Y.1.3 Pearson Correlation	.143	.255	1	-.025	.085	.242	.072	.368**	.425**
Sig. (2-tailed)	.306	.065		.860	.545	.081	.608	.007	.002
N	53	53	53	53	53	53	53	53	53
Y.1.4 Pearson Correlation	.183	.460**	-.025	1	.203	.267	-.014	.118	.473**
Sig. (2-tailed)	.189	.001	.860		.145	.053	.920	.401	.000
N	53	53	53	53	53	53	53	53	53
Y.1.5 Pearson Correlation	.776**	.600**	.085	.203	1	.579**	.211	.283*	.703**
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.545	.145		.000	.130	.040	.000
N	53	53	53	53	53	53	53	53	53
Y.1.6 Pearson Correlation	.612**	.382**	.242	.267	.579**	1	.265	.342*	.677**
Sig. (2-tailed)	.000	.005	.081	.053	.000		.055	.012	.000
N	53	53	53	53	53	53	53	53	53
Y.1.7 Pearson Correlation	.334*	.109	.072	-.014	.211	.265	1	.064	.440**
Sig. (2-tailed)	.014	.436	.608	.920	.130	.055		.647	.001
N	53	53	53	53	53	53	53	53	53
Y.1.8 Pearson Correlation	.353**	.359**	.368**	.118	.283*	.342*	.064	1	.589**
Sig. (2-tailed)	.010	.008	.007	.401	.040	.012	.647		.000
N	53	53	53	53	53	53	53	53	53
YT Pearson Correlation	.751**	.656**	.425**	.473**	.703**	.677**	.440**	.589**	1
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.002	.000	.000	.000	.001	.000	
N	53	53	53	53	53	53	53	53	53

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

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

**LAMPIRAN D. Hasil Uji Reliabilitas**

```
RELIABILITY
/VARIABLES=X.1.1 X.1.2 X.1.3 X.1.4 X.1.5 X.1.6
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA.
```

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	53	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	53	100.0

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

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.680	6

```
RELIABILITY
/VARIABLES=X.2.1 X.2.2 X.2.3 X.2.4
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA.
```

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	53	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	53	100.0

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

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.776	4

RELIABILITY

/VARIABLES=X.3.1 X.3.2 X.3.3 X.3.4 X.3.5 X.3.6 X.3.7 X.3.8  
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA.

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	53	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	53	100.0

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

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.678	8

RELIABILITY

/VARIABLES=Y.1.1 Y.1.2 Y.1.3 Y.1.4 Y.1.5 Y.1.6 Y.1.7 Y.1.8  
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA.

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	53	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	53	100.0

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

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.710	8

**LAMPIRAN E. Hasil Uji Normalitas Data**

NPAR TESTS

/K-S (NORMAL)=Y X1 X2 X3

/MISSING ANALYSIS.

**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

		Kinerja Karyawan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 9 Jember	Artifak dan Kreasi	Nilai-nilai	Asumsi Dasar
N		53	53	53	53
Normal Parameters <sup>a</sup>	Mean	2.2976	1.3002	2.5444	2.7743
	Std. Deviation	.43302	.47988	.47988	.40883
Most Extreme Differences	Absolute	.167	.197	.185	.176
	Positive	.167	.197	.185	.176
	Negative	-.153	-.148	-.131	-.121
Kolmogorov-Smirnov Z		1.176	1.264	1.226	1.191
Asymp. Sig. (2-tailed)		.131	.067	.083	.105

a. Test distribution is Normal.

**LAMPIRAN F. Hasil Analisis Regresi Linear Berganda**

DESCRIPTIVES VARIABLES=Y X1 X2 X3

/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

**Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Kinerja Karyawan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 9 Jember	53	1.69	4.00	2.2976	.43302
Artifak dan Kreasi	53	1.00	4.00	1.3002	.47988
Nilai-nilai	53	1.91	4.17	2.5444	.47988
Asumsi Dasar	53	1.95	4.00	2.7743	.40883
Valid N (listwise)	53				

REGRESSION

/DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR SIG N

/MISSING LISTWISE

/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA COLLIN TOL

/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)

/NOORIGIN

/DEPENDENT Y

/METHOD=ENTER X1 X2 X3

/SCATTERPLOT=(\*SRESID ,\*ZPRED)

/RESIDUALS NORM(ZRESID) .

**Descriptive Statistics**

	Mean	Std. Deviation	N
Kinerja Karyawan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 9 Jember	2.2976	.43302	53
Artifak dan Kreasi	1.3002	.47988	53
Nilai-nilai	2.5444	.47988	53
Asumsi Dasar	2.7743	.40883	53

## Correlations

	Kinerja Karyawan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 9 Jember	Artifak dan Kreasi	Nilai-nilai	Asumsi Dasar	
Pearson Correlation	Kinerja Karyawan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 9 Jember	1.000	.787	.850	.814
	Artifak dan Kreasi	.787	1.000	.775	.569
	Nilai-nilai	.850	.775	1.000	.660
	Asumsi Dasar	.814	.569	.660	1.000
Sig. (1-tailed)	Kinerja Karyawan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 9 Jember	.000	.000	.000	.000
	Artifak dan Kreasi	.000	.000	.000	.000
	Nilai-nilai	.000	.000	.000	.000
	Asumsi Dasar	.000	.000	.000	.000
N	Kinerja Karyawan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 9 Jember	53	53	53	53
	Artifak dan Kreasi	53	53	53	53
	Nilai-nilai	53	53	53	53
	Asumsi Dasar	53	53	53	53

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

Mode	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Asumsi Dasar, Artifak dan Kreasi, Nilai-nilai <sup>a</sup>		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 9 Jember

Model Summary<sup>b</sup>

Mode	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.929 <sup>a</sup>	.862	.854	.16563

a. Predictors: (Constant), Asumsi Dasar, Artifak dan Kreasi, Nilai-nilai

b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 9 Jember

ANOVA<sup>b</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	8.406	3	2.802	102.138	.000 <sup>a</sup>
	Residual	1.344	49	.027		
	Total	9.750	52			

a. Predictors: (Constant), Asumsi Dasar, Artifak dan Kreasi, Nilai-nilai

b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 9 Jember

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	-.097	.172		-.563	.576		
	Artifak dan Kreasi	.234	.076	.259	3.066	.004	.393	2.543
	Nilai-nilai	.334	.083	.370	4.004	.000	.329	3.042
	Asumsi Dasar	.447	.075	.422	5.931	.000	.556	1.797

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 9 Jember

Collinearity Diagnostics<sup>a</sup>

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions			
				(Constant)	Artifak dan Kreasi	Nilai-nilai	Asumsi Dasar
1	1	3.916	1.000	.00	.00	.00	.00
	2	.067	7.635	.07	.45	.00	.01
	3	.009	20.767	.83	.48	.41	.17
	4	.008	22.536	.09	.07	.59	.81

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 9 Jember

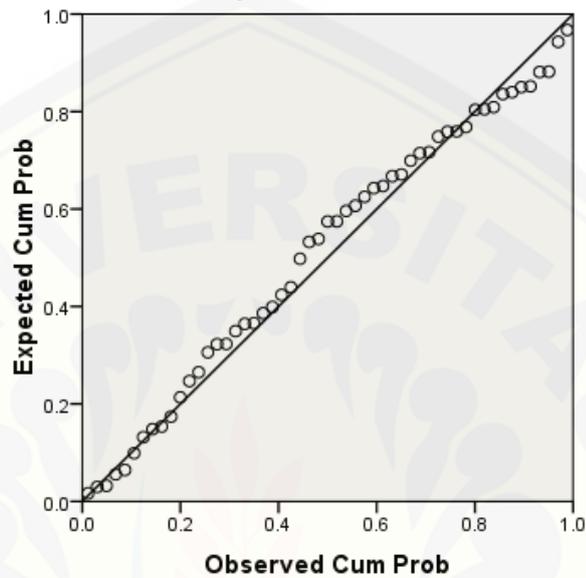
Residuals Statistics<sup>a</sup>

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	1.6559	4.0194	2.2976	.40206	53
Std. Predicted Value	-1.596	4.282	.000	1.000	53
Standard Error of Predicted Value	.025	.136	.042	.018	53
Adjusted Predicted Value	1.6449	4.0601	2.2976	.40679	53
Residual	-.37273	.40465	.00000	.16078	53
Std. Residual	-2.250	2.443	.000	.971	53
Stud. Residual	-2.410	2.571	.001	1.005	53
Deleted Residual	-.42746	.44816	.00000	.17263	53
Stud. Deleted Residual	-2.541	2.736	.001	1.027	53
Mahal. Distance	.219	34.256	2.943	4.938	53
Cook's Distance	.000	.213	.019	.039	53
Centered Leverage Value	.004	.659	.057	.095	53

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 9 Jember

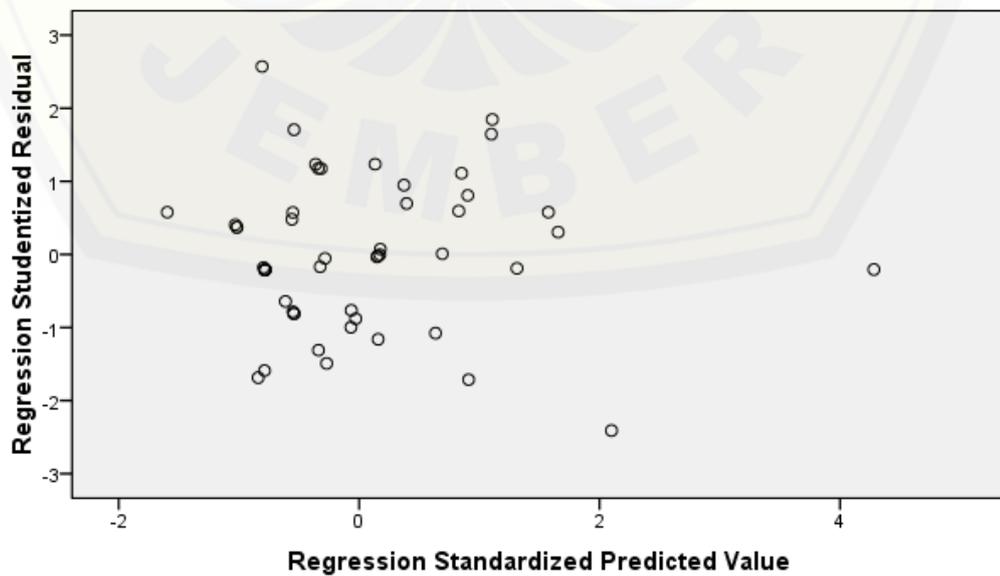
**Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual**

**Dependent Variable: Kinerja Karyawan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 9 Jember**



**Scatterplot**

**Dependent Variable: Kinerja Karyawan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 9 Jember**



## LAMPIRAN G. Tabel t

Titik Persentase Distribusi t (df = 41 – 80)

Pr \ df	0.25 0.50	0.10 0.20	0.05 0.10	0.025 0.050	0.01 0.02	0.005 0.010	0.001 0.002
41	0.68052	1.30254	1.68288	2.01954	2.42080	2.70118	3.30127
42	0.68038	1.30204	1.68195	2.01808	2.41847	2.69807	3.29595
43	0.68024	1.30155	1.68107	2.01669	2.41625	2.69510	3.29089
44	0.68011	1.30109	1.68023	2.01537	2.41413	2.69228	3.28607
45	0.67998	1.30065	1.67943	2.01410	2.41212	2.68959	3.28148
46	0.67986	1.30023	1.67866	2.01290	2.41019	2.68701	3.27710
47	0.67975	1.29982	1.67793	2.01174	2.40835	2.68456	3.27291
48	0.67964	1.29944	1.67722	2.01063	2.40658	2.68220	3.26891
49	0.67953	1.29907	1.67655	2.00958	2.40489	2.67995	3.26508
50	0.67943	1.29871	1.67591	2.00856	2.40327	2.67779	3.26141
51	0.67933	1.29837	1.67528	2.00758	2.40172	2.67572	3.25789
52	0.67924	1.29805	1.67469	2.00665	2.40022	2.67373	3.25451
53	0.67915	1.29773	1.67412	2.00575	2.39879	2.67182	3.25127
54	0.67906	1.29743	1.67356	2.00488	2.39741	2.66998	3.24815
55	0.67898	1.29713	1.67303	2.00404	2.39608	2.66822	3.24515
56	0.67890	1.29685	1.67252	2.00324	2.39480	2.66651	3.24226
57	0.67882	1.29658	1.67203	2.00247	2.39357	2.66487	3.23948
58	0.67874	1.29632	1.67155	2.00172	2.39238	2.66329	3.23680
59	0.67867	1.29607	1.67109	2.00100	2.39123	2.66176	3.23421
60	0.67860	1.29582	1.67065	2.00030	2.39012	2.66028	3.23171
61	0.67853	1.29558	1.67022	1.99962	2.38905	2.65886	3.22930
62	0.67847	1.29536	1.66980	1.99897	2.38801	2.65748	3.22696
63	0.67840	1.29513	1.66940	1.99834	2.38701	2.65615	3.22471
64	0.67834	1.29492	1.66901	1.99773	2.38604	2.65485	3.22253
65	0.67828	1.29471	1.66864	1.99714	2.38510	2.65360	3.22041
66	0.67823	1.29451	1.66827	1.99656	2.38419	2.65239	3.21837
67	0.67817	1.29432	1.66792	1.99601	2.38330	2.65122	3.21639
68	0.67811	1.29413	1.66757	1.99547	2.38245	2.65008	3.21446
69	0.67806	1.29394	1.66724	1.99495	2.38161	2.64898	3.21260
70	0.67801	1.29376	1.66691	1.99444	2.38081	2.64790	3.21079
71	0.67796	1.29359	1.66660	1.99394	2.38002	2.64686	3.20903
72	0.67791	1.29342	1.66629	1.99346	2.37926	2.64585	3.20733
73	0.67787	1.29326	1.66600	1.99300	2.37852	2.64487	3.20567
74	0.67782	1.29310	1.66571	1.99254	2.37780	2.64391	3.20406
75	0.67778	1.29294	1.66543	1.99210	2.37710	2.64298	3.20249
76	0.67773	1.29279	1.66515	1.99167	2.37642	2.64208	3.20096
77	0.67769	1.29264	1.66488	1.99125	2.37576	2.64120	3.19948
78	0.67765	1.29250	1.66462	1.99085	2.37511	2.64034	3.19804
79	0.67761	1.29236	1.66437	1.99045	2.37448	2.63950	3.19663
80	0.67757	1.29222	1.66412	1.99006	2.37387	2.63869	3.19526

LAMPIRAN H. Tabel F

Titik Persentase Distribusi F untuk Probabilitas = 0,05															
df untuk penyebut (N2)	df untuk pembilang (N1)														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
46	4.05	3.20	2.81	2.57	2.42	2.30	2.22	2.15	2.09	2.04	2.00	1.97	1.94	1.91	1.89
47	4.05	3.20	2.80	2.57	2.41	2.30	2.21	2.14	2.09	2.04	2.00	1.96	1.93	1.91	1.88
48	4.04	3.19	2.80	2.57	2.41	2.29	2.21	2.14	2.08	2.03	1.99	1.96	1.93	1.90	1.88
49	4.04	3.19	2.79	2.56	2.40	2.29	2.20	2.13	2.08	2.03	1.99	1.96	1.93	1.90	1.88
50	4.03	3.18	2.79	2.56	2.40	2.29	2.20	2.13	2.07	2.03	1.99	1.95	1.92	1.89	1.87
51	4.03	3.18	2.79	2.55	2.40	2.28	2.20	2.13	2.07	2.02	1.98	1.95	1.92	1.89	1.87
52	4.03	3.18	2.78	2.55	2.39	2.28	2.19	2.12	2.07	2.02	1.98	1.94	1.91	1.89	1.86
53	4.02	3.17	2.78	2.55	2.39	2.28	2.19	2.12	2.06	2.01	1.97	1.94	1.91	1.88	1.86
54	4.02	3.17	2.78	2.54	2.39	2.27	2.18	2.12	2.06	2.01	1.97	1.94	1.91	1.88	1.86
55	4.02	3.16	2.77	2.54	2.38	2.27	2.18	2.11	2.06	2.01	1.97	1.93	1.90	1.88	1.85
56	4.01	3.16	2.77	2.54	2.38	2.27	2.18	2.11	2.05	2.00	1.96	1.93	1.90	1.87	1.85
57	4.01	3.16	2.77	2.53	2.38	2.26	2.18	2.11	2.05	2.00	1.96	1.93	1.90	1.87	1.85
58	4.01	3.16	2.76	2.53	2.37	2.26	2.17	2.10	2.05	2.00	1.96	1.92	1.89	1.87	1.84
59	4.00	3.15	2.76	2.53	2.37	2.26	2.17	2.10	2.04	2.00	1.96	1.92	1.89	1.86	1.84
60	4.00	3.15	2.76	2.53	2.37	2.25	2.17	2.10	2.04	1.99	1.95	1.92	1.89	1.86	1.84
61	4.00	3.15	2.76	2.52	2.37	2.25	2.16	2.09	2.04	1.99	1.95	1.91	1.88	1.86	1.83
62	4.00	3.15	2.75	2.52	2.36	2.25	2.16	2.09	2.03	1.99	1.95	1.91	1.88	1.85	1.83
63	3.99	3.14	2.75	2.52	2.36	2.25	2.16	2.09	2.03	1.98	1.94	1.91	1.88	1.85	1.83
64	3.99	3.14	2.75	2.52	2.36	2.24	2.16	2.09	2.03	1.98	1.94	1.91	1.88	1.85	1.83
65	3.99	3.14	2.75	2.51	2.36	2.24	2.15	2.08	2.03	1.98	1.94	1.90	1.87	1.85	1.82
66	3.99	3.14	2.74	2.51	2.35	2.24	2.15	2.08	2.03	1.98	1.94	1.90	1.87	1.84	1.82
67	3.98	3.13	2.74	2.51	2.35	2.24	2.15	2.08	2.02	1.98	1.93	1.90	1.87	1.84	1.82
68	3.98	3.13	2.74	2.51	2.35	2.24	2.15	2.08	2.02	1.97	1.93	1.90	1.87	1.84	1.82
69	3.98	3.13	2.74	2.50	2.35	2.23	2.15	2.08	2.02	1.97	1.93	1.90	1.86	1.84	1.81
70	3.98	3.13	2.74	2.50	2.35	2.23	2.14	2.07	2.02	1.97	1.93	1.89	1.86	1.84	1.81
71	3.98	3.13	2.73	2.50	2.34	2.23	2.14	2.07	2.01	1.97	1.93	1.89	1.86	1.83	1.81
72	3.97	3.12	2.73	2.50	2.34	2.23	2.14	2.07	2.01	1.96	1.92	1.89	1.86	1.83	1.81
73	3.97	3.12	2.73	2.50	2.34	2.23	2.14	2.07	2.01	1.96	1.92	1.89	1.86	1.83	1.81
74	3.97	3.12	2.73	2.50	2.34	2.22	2.14	2.07	2.01	1.96	1.92	1.89	1.85	1.83	1.80
75	3.97	3.12	2.73	2.49	2.34	2.22	2.13	2.06	2.01	1.96	1.92	1.88	1.85	1.83	1.80
76	3.97	3.12	2.72	2.49	2.33	2.22	2.13	2.06	2.01	1.96	1.92	1.88	1.85	1.82	1.80
77	3.97	3.12	2.72	2.49	2.33	2.22	2.13	2.06	2.00	1.96	1.92	1.88	1.85	1.82	1.80
78	3.96	3.11	2.72	2.49	2.33	2.22	2.13	2.06	2.00	1.95	1.91	1.88	1.85	1.82	1.80
79	3.96	3.11	2.72	2.49	2.33	2.22	2.13	2.06	2.00	1.95	1.91	1.88	1.85	1.82	1.79
80	3.96	3.11	2.72	2.49	2.33	2.21	2.13	2.06	2.00	1.95	1.91	1.88	1.84	1.82	1.79
81	3.96	3.11	2.72	2.48	2.33	2.21	2.12	2.05	2.00	1.95	1.91	1.87	1.84	1.82	1.79
82	3.96	3.11	2.72	2.48	2.33	2.21	2.12	2.05	2.00	1.95	1.91	1.87	1.84	1.81	1.79
83	3.96	3.11	2.71	2.48	2.32	2.21	2.12	2.05	1.99	1.95	1.91	1.87	1.84	1.81	1.79
84	3.95	3.11	2.71	2.48	2.32	2.21	2.12	2.05	1.99	1.95	1.90	1.87	1.84	1.81	1.79
85	3.95	3.10	2.71	2.48	2.32	2.21	2.12	2.05	1.99	1.94	1.90	1.87	1.84	1.81	1.79
86	3.95	3.10	2.71	2.48	2.32	2.21	2.12	2.05	1.99	1.94	1.90	1.87	1.84	1.81	1.78
87	3.95	3.10	2.71	2.48	2.32	2.20	2.12	2.05	1.99	1.94	1.90	1.87	1.83	1.81	1.78
88	3.95	3.10	2.71	2.48	2.32	2.20	2.12	2.05	1.99	1.94	1.90	1.86	1.83	1.81	1.78
89	3.95	3.10	2.71	2.47	2.32	2.20	2.11	2.04	1.99	1.94	1.90	1.86	1.83	1.80	1.78
90	3.95	3.10	2.71	2.47	2.32	2.20	2.11	2.04	1.99	1.94	1.90	1.86	1.83	1.80	1.78

## LAMPIRAN I. Surat Penelitian dari Lembaga Penelitian Universitas Jember



KEMENTERIAN RISET, TEKNOLOGI, DAN PENDIDIKAN TINGGI RI  
**UNIVERSITAS JEMBER**  
**LEMBAGA PENELITIAN**

Alamat : Jl. Kalimantan No. 37 Jember Telp. 0331-337818, 339385 Fax. 0331-337818  
 e-Mail : penelitian.lemlit@unej.ac.id

Nomor : 1173 /UN25.3.1/LT/2015  
 Perihal : Permohonan Ijin Melaksanakan Penelitian

27 Juli 2015

Yth. Pimpinan  
 PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 9 Jember  
 di -

JEMBER

Memperhatikan surat pengantar dari Pembantu Dekan I Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember Nomor : 2326/UN25.1.2/LT/2015 tanggal 07 Juli 2015, perihal permohonan ijin penelitian mahasiswa :

Nama / NIM : Afriliya Hariani/110910202009  
 Fakultas / Jurusan : FISIP/Ilmu Administrasi Bisnis Universitas Jember  
 Alamat / HP : Jl. Jawa IIA No. 20 Jember/Hp. 085785878393  
 Judul Penelitian : Pengaruh Budaya Perusahaan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 9 Jember  
 Lokasi Penelitian : PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 9 Jember  
 Lama Penelitian : Dua bulan (27 Juli 2015 – 27 September 2015)

maka kami mohon dengan hormat bantuan Saudara untuk memberikan ijin kepada mahasiswa yang bersangkutan untuk mencari data sesuai dengan judul di atas.

Demikian atas kerjasama dan bantuan Saudara disampaikan terima kasih.

a.n Ketua  
 Sekretaris,



Dr. Zainuri, M.Si  
 NIP. 196403251989021001

**Tembusan Kepada Yth. :**

1. Dekan FISIP  
 Universitas Jember
2. Mahasiswa ybs
3. Arsip



CERTIFICATE NO : QMS/173

## LAMPIRAN J. Surat Keterangan Penelitian dari Perusahaan

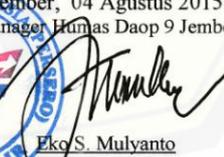
**SURAT IJIN PENELITIAN**

Nomer : 32/HMS.D9/VIII/2015

1. Menunjuk surat dari Lembaga Penelitian Universitas Jember nomor: 1173/UN25.3.1/LT/2015 tanggal 27 Juli 2015 perihal Permohonan Ijin Penelitian dalam rangka menyelesaikan penyusunan skripsi.
2. Menunjuk Disposisi Vice President Daop 9 Jember No: DL.405/VII/6/2015 tanggal 29 Agustus 2015 untuk memfasilitasi.  
Dengan ini kami memberikan ijin Penelitian kepada :

Nama : Afrilia Hariani  
 Nim : 110910202009  
 Status/Jabatan : Mahasiswa  
 Judul Penelitian : Pengaruh Budaya Perusahaan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 9 Jember.  
 Lokasi Penelitian : Kantor Daop 9 Jember  
 Waktu Penelitian : 04 Agustus s/d 27 September 2015

3. Dengan ketentuan sebagai berikut :
  - a. Sebelum memulai aktivitas ijin Penelitian harus melakukan koordinasi terlebih dahulu dengan Kepala Upt setempat.
  - b. Mentaati ketentuan peraturan yang berlaku di PT. Kereta Api Indonesia (Persero).
  - c. Menjaga citra PT. Kereta Api Indonesia (Persero)
  - d. Tidak mengganggu operasional dan aktivitas pekerjaan di sekitar lingkungan Stasiun Setempat.
  - e. Segala yang timbul dari kegiatan tersebut menjadi tanggung jawab penerima ijin
  - f. Kegiatan tersebut tidak untuk dikomersilkan.
4. Demikian surat ijin ini diberikan untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Jember, 04 Agustus 2015  
 Manager Humas Daop 9 Jember  
  
 Eko S. Mulyanto  
 NIPP. 39729

**Tembusan Yth :**

1. Vp 9 Jember
2. Arsip