



UNIVERSITAS INDONESIA

PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP
PRODUKTIVITAS KERJA KARYAWAN PADA PT. OTSUKA
INDONESIA

SKRIPSI

Vidi Primadhania

0906612674

Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik

Ilmu Administrasi Niaga

Depok

Juni 2012

Universitas Indonesia



UNIVERSITAS INDONESIA

PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP
PRODUKTIVITAS KERJA KARYAWAN PADA PT. OTSUKA
INDONESIA

SKRIPSI

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Ilmu
Administrasi

Vidi Primadhania

0906612674

Fakultas Ilmu Sosial dan Politik

Ilmu Administrasi Niaga

Sumber Daya Manusia

Depok

Juni 2012

Universitas Indonesia

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

Skripsi ini adalah hasil karya saya sendiri,
dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk
telah saya nyatakan dengan benar.

Nama : Vidi Primadhania

NPM : 0906612674

Tanda Tangan :



Tanggal : 10 Juli 2012

HALAMAN PENGESAHAN

Skripsi ini diajukan oleh :
 Nama : Vidi Primadhania
 NPM : 0906612674
 Program Studi : Administrasi Niaga
 Judul Skripsi : Pengaruh Budaya Organisasi terhadap
 Produktivitas Kerja Karyawan pada PT. Otsuka
 Indonesia

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Sarjana Ilmu Administrasi pada Program Studi Administrasi Niaga Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Indonesia

DEWAN PENGUJI

Ketua Sidang : Ixora Lundia S. Sos, M.S ()
 Pembimbing : Drs. Pantius D. Soeling M.Si ()
 Penguji Ahli : Fibria Indriati S.Sos, M.Si ()
 Sekretaris sidang : Nurul Safitri S. Sos, M.A ()

Ditetapkan di :

Tanggal :

KATA PENGANTAR

Syukur Alhamdulillah saya panjatkan kehadiran Allah SWT, karena berkat rahmatNYA saya dapat menyelesaikan skripsi ini. Penulisan skripsi ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Sarjana Ilmu Administrasi Jurusan Sumber Daya Manusia pada Fakultas Ilmu Sosial dan Politik Universitas Indonesia. Saya menyadari bahwa, tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, dari masa perkuliahan sampai pada penyusunan skripsi ini, sangatlah sulit bagi saya untuk menyelesaikan skripsi ini. Oleh karena itu, saya mengucapkan terima kasih kepada:

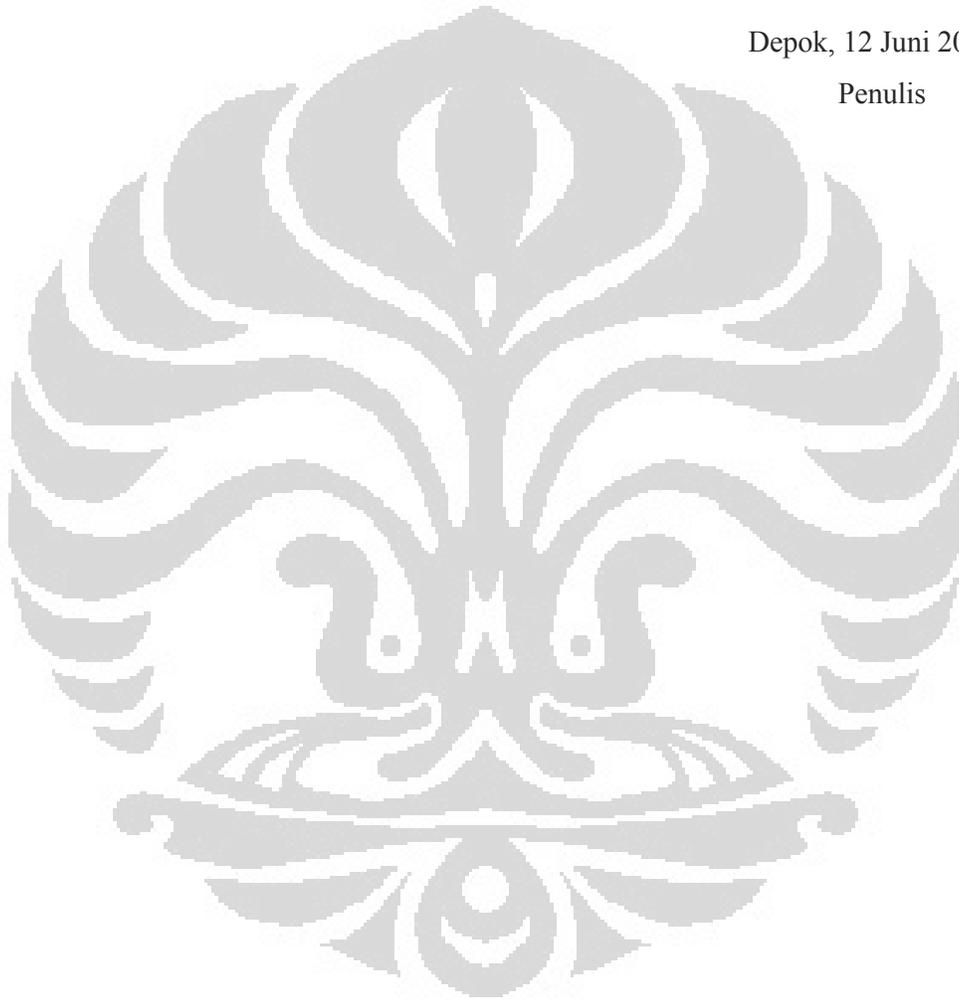
1. Prof. Dr. Bambang Shergi Laksmono, M.Sc selaku dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia.
2. Dr. Roy V. Salomo, M.Soc.Sc. Selaku ketua Departemen Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia.
3. Drs. Asrori, MA, FLMI selaku ketua program Ekstensi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia
4. Fibria Indriati, S.Sos, M.Si selaku ketua program studi Administrasi Niaga Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia.
5. Drs. Pantius D. Soeling M.Si, selaku dosen pembimbing yang telah menyediakan waktu, tenaga dan pikiran yang telah mengarahkan saya dalam pembuatan skripsi ini.
6. Seluruh dosen dan staff program ekstensi Departemen Ilmu Administrasi Niaga Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia
7. Seluruh karyawan PT. Otsuka Indonesia yang telah bersedia menjadi responden dan membagi informasi untuk melengkapi hasil penelitian dalam penulisan skripsi ini.
8. Orang tua dan keluarga saya yang telah memberikan bantuan dukungan material dan moral

9. Sahabat saya Sunti Utami, Joana Tobing, Tina Wardhani, Gezy Megalitta yang telah banyak membantu saya dalam menyelesaikan skripsi ini.

Akhir kata, saya berharap Allah SWT berkenan membalas segala kebaikan semua pihak yang telah membantu. Semoga skripsi ini membawa manfaat bagi pengembangan ilmu.

Depok, 12 Juni 2012

Penulis



HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS

Sebagai sivitas akademik Universitas Indonesia, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Vidi Primadhania
NPM : 0906612674
Program Studi : Administrasi Niaga
Departemen : Ilmu Administrasi
Fakultas : Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Jenis karya : Skripsi

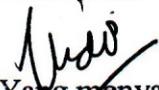
Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia Hak Bebas Royalti Noneksklusif (Non-exclusive Royalty Free Right) atas karya ilmiah saya yang berjudul : Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada PT. Otsuka Indonesia

Beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (database), merawat dan memublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penuli/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Depok

Pada tanggal :


Yang menyatakan

(... Vidi Primadhania

ABSTRAK

Nama : Vidi Primadhania

Program Studi : Administrasi Niaga

Judul : Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada PT. Otsuka Indonesia

Penelitian ini meneliti mengenai pengaruh budaya organisasi terhadap produktivitas kerja karyawan pada PT. Otsuka Indonesia Jakarta. Penelitian ini adalah penelitian kuantitatif dengan teknik pengumpulan data melalui data kepustakaan dan studi lapangan yang dilakukan dengan kuesioner dan interview. Teknik pengambilan sampel penelitian ini menggunakan teknik *convenience sampling*. Jumlah sampel dari penelitian ini adalah 66 karyawan. Teknik analisis data yang digunakan adalah regresi linier sederhana didasarkan pada hubungan fungsional atau kausal satu variabel independen (budaya organisasi) dengan satu variabel dependen (produktivitas karyawan) Hasil penelitian menyatakan bahwa produktivitas karyawan dipengaruhi oleh budaya organisasi.

Kata kunci: budaya organisasi, produktivitas,

ABSTRACT

Name : Vidi Primadhania
Study Program : Administrasi Niaga
Title : Correlations between organizational culture on employee productivity at PT. Otsuka Indonesia

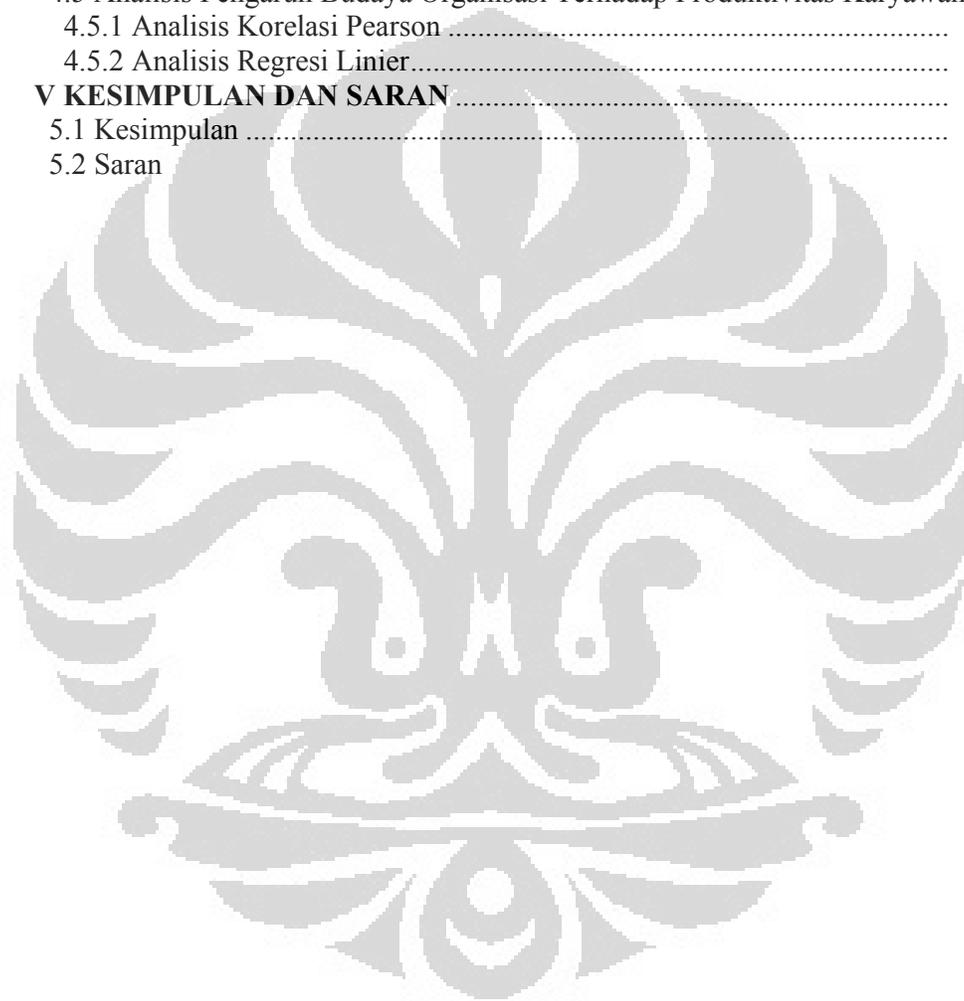
This research examines the influence of organizational culture on work productivity of employees at PT. Otsuka Indonesia Jakarta. The study was a quantitative study with data collection techniques through the data of literature and field studies conducted by questionnaire and interview. The sampling technique of this study using convenience sampling technique. The number of samples from this study we 66 employees. Data analysis technique used was simple linear regression based on a functional or causal relationship of the independent variables (organizational culture) with one dependent variable (employee productivity). Result of the study states that the productivity of employees affected by organizational culture.

Key word : Culture, Organizational, Productivity

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	ii
LEMBAR PERNYATAAN ORISINALITAS	iii
LEMBAR PENGESAHAN	iv
KATA PENGANTAR	v
LEMBAR PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH.....	vii
ABSTRAK.....	viii
DAFTAR ISI.....	x
I. PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Perumusan Masalah.....	4
1.3 Batasan Penelitian	5
1.4 Tujuan Penelitian.....	5
1.5 Signifikansi Penelitian.....	5
1.5.1 Signifikansi Akademis	5
1.5.2 Signifikansi Praktis	6
1.6 Sistematika Penulisan	6
II TINJAUAN PUSTAKA	8
2.1 Penelitian Terdahulu	8
2.2 Pengertian Budaya Organisasi	10
2.2.1 Kultur Kuat Versus Kultur Lemah.....	16
2.2.2 Fungsi Budaya Organisasi.....	16
2.2.3 Manfaat Budaya Organisasi	17
2.3 Pengertian Produktivitas	18
2.3.1 Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Produktivitas	21
2.3.2 Indikator Produktivitas.....	23
2.3.3 Ciri-ciri Karyawan Produktif	24
2.4 Operasionalisasi Konsep	28
2.4.1 Variabel Independen	28
2.4.2 Variabel Dependen.....	30
III METODE PENELITIAN	32
3.1 Pendekatan Penelitian	32
3.2 Sifat Penelitian	32
3.3 Teknik Pengumpulan Data	32
3.4 Populasi dan Sampel Penelitian	33
3.5 Uji Validitas dan Reliabilitas	34
3.6 Hipotesis Penelitian.....	35
3.7 Model Analisis	35
3.8 Teknik Analisis Data.....	36
3.8.1 Teknik Pengukuran	36
3.8.2 Skala Pengukuran.....	36
3.9 Metode Analisis Data.....	36
IV PEMBAHASAN	41
4.1 Uji Validitas dan Reliabilitas	41
4.2 Uji Reliabilitas	50
4.3 Karakteristik Responden	51

4.3.1 Jenis Kelamin	51
4.3.2 Usia	52
4.3.3 Pendidikan Terakhir	53
4.3.4 Lama Bekerja	53
4.3.5 Status Perkawinan	55
4.4 Analisis Hubungan Budaya Organisasi dengan Produktivitas Kerja Karyawan PT. Otsuka Indonesia	55
4.4.1 Analisis Variabel Budaya Organisasi PT. Otsuka Indonesia Jakarta.	55
4.4.2 Analisis Variabel Produktivitas PT. Otsuka Indonesia Jakarta.....	73
4.5 Analisis Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Produktivitas Karyawan	87
4.5.1 Analisis Korelasi Pearson	87
4.5.2 Analisis Regresi Linier.....	88
V KESIMPULAN DAN SARAN	93
5.1 Kesimpulan	93
5.2 Saran	93



BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Keberhasilan suatu institusi atau organisasi ditentukan oleh dua faktor utama, yakni sumber daya manusia, karyawan atau tenaga kerja, sarana dan prasarana pendukung atau fasilitas kerja. Dari kedua faktor utama tersebut sumber daya manusia atau karyawan lebih penting daripada sarana dan prasarana pendukung. Secanggih dan selengkap apa pun fasilitas pendukung yang dimiliki suatu organisasi kerja, tanpa adanya sumber daya yang memadai, baik jumlah (kuantitas) maupun kemampuannya (kualitasnya), maka niscaya organisasi tersebut tidak dapat berhasil mewujudkan visi, misi dan tujuan organisasinya. Kualitas sumber daya manusia atau karyawan tersebut diukur dari kinerja karyawan tersebut (performance) atau produktivitasnya

Budaya organisasi merupakan salah satu peluang untuk membangun Sumber Daya Manusia melalui aspek perubahan sikap dan perilaku yang diharapkan mampu menyesuaikan diri dengan tantangan yang sedang berjalan dan yang akan datang. Budaya organisasi yang kuat mendukung tujuan-tujuan perusahaan, sebaliknya yang lemah atau negatif menghambat atau bertentangan dengan tujuan-tujuan perusahaan. Dalam suatu perusahaan yang budaya organisasinya kuat, nilai-nilai bersama dipahami secara mendalam, dianut, dan diperjuangkan oleh sebagian besar para anggota organisasi (karyawan perusahaan). Budaya yang kuat dan positif sangat berpengaruh terhadap perilaku dan efektivitas kinerja perusahaan.

Budaya organisasi telah hadir sebagai bagian dari sinergi yang menghasilkan perkembangan dan kemajuan organisasi. Budaya organisasi berkaitan erat dengan komponen organisasi lainnya, seperti struktur dan strategi organisasi. Artinya, untuk memperoleh hasil sinergi yang optimal bagi perkembangan organisasi harus ada keselarasan antara strategi (bagaimana organisasi mencapai tujuan), struktur (bagaimana bentuk

organisasi dapat mendukung pencapaian tujuan), dan kultur (bagaimana tindakan yang benar untuk mencapai tujuan). Jadi, budaya organisasi yang benar-benar dikelola sebagai alat manajemen akan berpengaruh dan menjadi pendorong bagi karyawan untuk berperilaku positif, dedikatif dan produktif. Nilai-nilai budaya itu tidak tampak tetapi merupakan kekuatan yang mendorong perilaku untuk menghasilkan efektivitas kinerja.

Sumber daya manusia merupakan elemen yang paling strategik dalam organisasi, harus diakui dan diterima oleh manajemen. Peningkatan produktivitas kerja hanya mungkin dilakukan oleh manusia. Sebaliknya sumber daya manusia pula yang dapat menjadi penyebab terjadinya pemborosan dan inefisiensi dalam berbagai bentuknya. Karena itu, memberikan perhatian kepada unsur manusia merupakan salah satu tuntutan dalam keseluruhan upaya meningkatkan produktivitas kerja.

Banyak orang berpendapat bahwa semakin besar produksinya, semakin besar produktivitasnya. Para pakar pada umumnya sependapat, bahwa produktivitas ialah output per unit, atau output dibagi input, atau rasio antara output dengan input. Produktivitas tidak berdiri sendiri, melainkan berkaitan dengan berbagai variabel, dan pembicaraan tentang produktivitas sering dikaitkan dengan etos kerja, budaya perusahaan, kemakmuran, motivasi dan sebagainya (Edy Sutrisno, 2011)

PT. Otsuka Indonesia merupakan perusahaan yang bergerak dalam bidang farmasi. Perusahaan (kantor pusat) ini berkedudukan di Jalan TB. Simatupang Kav. 88 Perkantoran Hijau Arkadia Tower A, Lt.3 Jakarta Selatan. Pusat kegiatan perusahaan ini berada di kantor pusat dengan jumlah karyawan sebanyak 120 orang. PT. Otsuka Indonesia didirikan pada tahun 1975 sebagai perusahaan patungan di bidang industry farmasi dengan Otsuka Pharmaceutical Co.Ltd Jepang. Selama puluhan tahun PT. Otsuka Indonesia telah terbukti mampu menguasai bisnis Cairan Infus. Dan untuk memperkuat kedudukan tersebut, PT Otsuka Indonesia merasa tertantang untuk terus mengembangkan produk-produk baru dalam rangka memenuhi kebutuhan pelanggan secara berkesinambungan, sesuai dengan moto

perusahaan. “ **Otsuka, menciptakan Produk-produk Baru Untuk Kesehatan yang Lebih Baik bagi Dunia**”. Demi terwujudnya moto tersebut tentu perusahaan menginginkan agar seluruh karyawannya dapat bekerja secara produktif. Apabila memiliki sumber daya manusia yang produktif, perusahaan tentu dapat terus menciptakan inovasi-inovasi yang bermanfaat bagi perusahaan dan tentunya bermanfaat bagi masyarakat. Sumber daya manusia yang produktif didapatkan apabila memiliki budaya organisasi yang kuat. Menurut Dr. Johanes Chandra selaku Presiden Direktur PT. Otsuka Indonesia, agar kita mampu memberikan kontribusi bagi Kesehatan Umat Manusia yang Lebih Baik, kita harus memenuhi dan menyeleraskan kebutuhan-kebutuhan para pelanggan, karyawan, mitra usaha, masyarakat dan pemegang saham.

Untuk memelihara keselerasan komponen-komponen diatas, dan mengupayakan agar semboyan/ motto PT. Otsuka Indonesia tidak hanya dijadikan sekedar formalitas belaka, PT Otsuka Indonesia telah melaksanakan program-program kepemimpinan yang disebut “7-Kebiasaan Manusia yang sangat Efektif”. Melalui program ini, PT. Otsuka Indonesia menemukan bahwa terdapat empat kebutuhan vital di dalam diri setiap individu, yaitu kebutuhan fisik / ekonomis untuk hidup, hubungan social dan emosional untuk saling mencintai, kesempatan untuk pengembangan pribadi untuk belajar dan kesempatan untuk memberikan kontribusi untuk meninggalkan warisan yang berharga. Apabila keempat kebutuhan vital tersebut dan kegiatan-kegiatan usaha perusahaan berjalan menuju arah yang sama dan berada dalam keseimbangan, maka seperti yang kita yakini, perusahaan akan mampu memberikan manfaat bagi masyarakat sehingga perusahaan dapat dikatakan produktif. Keempat kebutuhan dasar individual tersebut sangat berkaitan dengan budaya perusahaan yang ada. Adapun budaya atau nilai-nilai perusahaan PT. Otsuka Indonesia adalah sbb:

- 1 Fokus pada pelanggan
- 2 Disiplin, jujur dan itegritas

- 3 Mandiri dan fokus pada lingkaran pengaruh
- 4 Kerjasama yang sinergi.
- 5 3K : Keterbukaan, Komunikasi & Koordinasi.
- 6 Kreativitas dan Aktualisasi
- 7 Belajar dan Berbagi Ilmu

Demi mencapai misi perusahaan yaitu Menjadi perusahaan paling unggul dalam sumbangsuhnya untuk kesehatan manusia yang lebih baik, salah satu faktor pendukungnya adalah dengan memiliki sumber daya manusia yang produktif agar dapat terus mendukung dan berkreasi menciptakan penemuan-penemuan baru yang berguna bagi perusahaan dan masyarakat. Sumber daya manusia memiliki produktivitas kerja yang tinggi karena memiliki budaya organisasi yang kuat. Maka dapat disimpulkan budaya organisasi memegang peranan yang penting agar tujuan perusahaan dapat tercapai. Berkaitan dengan pentingnya budaya organisasi pada suatu perusahaan maka penulis tertarik ntuk mengangkat topik tentang budaya organisasi yang dikaitkan dengan produktivitas kerja karyawan. Sebagai objek penelitian, penulis akan meneliti budaya organisasi di PT. Otsuka Indonesia apakah memiliki pengaruhnya terhadap produktivitas kerja karyawan.

1.2 Perumusan Masalah

Kultur organisasi berkaitan dengan bagaimana karyawan memahami karakteristik kultur suatu organisasi, bukan dengan apakah mereka menyukai karakteristik itu atau tidak. Penelitian mengenai kultur organisasi berupaya mengukur bagaimana karyawan memandang organisasi mereka : Apakah mendorong kerja tim? Apakah menghargai inovasi? Apakah menekan inisiatif? Apakah mempengaruhi produktivitas? Untuk itu dapat dirumuskan permasalahan dari uraian latar belakang diatas, maka yang menjadi pokok permasalahan dalam penulisan skripsi kali ini adalah:

- Bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap produktivitas kerja karyawan PT. Otsuka Indonesia.

1.3 Batasan Penelitian

Menyadari akan kemungkinan tidak terfokusnya penelitian sebagai akibat dari melebarnya pembahasan masalah, maka peneliti membatasi ruang lingkup penelitian. Pembatasan penelitian juga digunakan untuk menciptakan keefektifan waktu. Penelitian ini akan membatasi pembahasan dan analisis dalam hal budaya organisasi sebagai penunjang yang dapat meningkatkan produktivitas kerja karyawan pada PT. Otsuka Indonesia yang disesuaikan dengan latar belakang. Peneliti mengambil batasan pada karyawan PT. Otsuka Indonesia Jakarta

1.4 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap produktivitas kerja karyawan PT. Otsuka Indonesia Jakarta.

1.5 Signifikansi Penelitian

1.5.1 Signifikansi Akademis

Adapun hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi pihak-pihak yang membutuhkan, dalam hal ini:

1. Bagi Peneliti

Bagi peneliti, penelitian ini diharapkan dapat digunakan untuk menambah ilmu pengetahuan khususnya dalam bidang konsentrasi Sumber Daya Manusia mengenai pengaruh budaya organisasi terhadap produktivitas kerja karyawan.

2. Bagi Akademisi

Bagi pembaca diharapkan penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan referensi bagi peneliti selanjutnya dan informasi bagi pihak

yang berkepentingan untuk mengkaji masalah yang sama di masa mendatang.

1.5.2 Signifikansi Praktis

Bagi perusahaan

Diharapkan hasil penelitian ini dapat dijadikan masukan yang berguna bagi PT. Otsuka Indonesia dalam upaya meningkatkan produktivitas karyawan pada masa yang akan datang.

1.6 Sistematika Penulisan

Skripsi ini akan disajikan dalam struktur bab yang dimaksudkan untuk mempermudah pemahaman hasil penelitian. Urutan penulisan skripsi ini adalah sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Bagian ini berisi penjabaran mengenai latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan dan signifikansi penelitian, dan sistematika penulisan

BAB II LANDASAN TEORI

Membahas tinjauan pustaka tentang teori-teori yang berhubungan dengan konsep penelitian, hipotesis penelitian dan diakhiri dengan operasionalisasi konsep

BAB III METODE PENELITIAN

Berisikan uraian desain penelitian, populasi dan sampel, teknik pengumpulan data, instrumen penelitian dan analisis data.

BAB IV PEMBAHASAN

Dalam BAB IV ini akan dibahas pertanyaan-pertanyaan penelitian dengan data yang dikumpulkan dan dengan mempergunakan metode serta tahapan yang diuraikan dalam bab-bab sebelumnya.

Hasil analisis ini diharapkan memberikan solusi bagi pokok masalah yang telah diuraikan di bab sebelumnya

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini berisi tentang kesimpulan yang diambil dari hasil pembahasan penelitian serta saran-saran yang dapat diberikan dan direkomendasikan kepada pihak PT. Otsuka Indonesia untuk kepentingan pengambilan kebijakan dimasa yang akan datang.



BAB 2

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Penelitian mengenai budaya organisasi telah banyak dilakukan, budaya organisasi banyak dikaitkan dengan kinerja karyawan atau produktivitas. Salah satu penelitian sebelumnya yang penulis dapatkan dari jurnal internasional Mei-Wei Wong dan Zuraida Ahmda mengatakan bahwa terdapat hubungan yang positif antara budaya organisasi dan produktivitas kerja karyawan. Begitu juga penelitian yang dilakukan oleh dua perusahaan software di India, pada penelitian ini menunjukkan bahwa berbagai macam aspek budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap produktivitas. Selain itu penulis juga menggunakan skripsi saudari Wiwin Windiyatmi sebagai bahan tinjauan pustaka yang berjudul Hubungan Budaya Organisasi Dengan Produktivitas Kerja Karyawan Bagian Sumber Daya Manusia Pada PT. Telkom Divisi Regional II Jakarta. Penelitian ini menunjukkan karyawan PT Telkom Divisi Regional II Jakarta memiliki produktivitas kerja yang baik semua ini ditunjang dengan adanya budaya organisasi yang kuat, sehingga karyawan dpt bekerja semakin profesional baik dalam lingkungan pekerjaan maupun dalam pengerjaan tugas kantor.

Berikut matrik perbandingan penelitian yang sedang diteliti dengan penelitian sebelumnya.

Tabel II.1

Matriks Perbandingan Penelitian

Judul	Tujuan Penelitian	Sampel Penelitian	Hasil Penelitian	Keterangan
Pengaruh Budaya Organisasi terhadap produktivitas kerja PT. Otsuka Indonesia	Menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap produktivitas karyawan PT Otsuka Indonesia	Karyawan PT. Otsuka Indonesia sebanyak 66 karyawan	-	Penelitian ini melihat produktivitas karyawan berkaitan dengan budaya organisasi

<p>A Study of Nuffnang's organizational culture and its impact on employees productivity</p>	<p>Memahami budaya organisasi pada Nuffnang dan pengaruhnya terhadap produktivitas karyawan</p>	<p>Seluruh karyawan Nuffnang di Malaysia, Australia, Singapore , Philippines dan China</p>	<p>Hasil dari penelitian ini menunjukkan hubungan yang positif antara budaya organisasi dan produktivitas yang dapat membantu kelancaran bisnis.</p>	
<p>The relationship of organisational culture with productivity and quality. A study of Indian software organisations</p>	<p>Mengetahui pengaruh budaya organisasi pada produktivitas dan kualitas kerja karyawan pada industri software di India</p>	<p>Dua perusahaan software di India, 68 orang dari Technostar dan 51 dari Elegant dari berbagai jabatan</p>	<p>Pada penelitian ini menunjukan bahwa berbagai macam aspek budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap produktivitas</p>	<p>produktivitas dan kualitas pada perusahaan software di India</p>
<p>Hubungan Budaya Organisasi Dengan Produktivitas Kerja Karyawan Bagian Sumber Daya Manusia Pada PT. TELKOM DIVISI REGIONAL II JAKARTA</p>	<p>1. Menjelaskan gambaran budaya organisasi pada PT. TELKOM DIVISI REGIONAL II JAKARTA 2. Menjelaskan gambaran produktivitas kerja karyawan pada PT TELKOM DIVI REGIONAL II JAKARTA 3. Menjelaskan hubungan budaya organisasi dengan produktivitas kerja karyawan bagian Sumber Daya Manusia pada PT</p>	<p>Sebagian karyawan PT Telkom Divisi Regional II Jakarta bagian Sumber Daya Manusia sebanyak 30 orang</p>	<p>Penelitian ini menunjukkan karyawan PT Telkom Divisi Regional II Jakarta memiliki produktivitas kerja yang baik semua ini ditunjang dengan adanya budaya organisasi yang kuat, sehingga karyawan dpt bekerja semakin profesional</p>	

	TELKOM DIVISI REGIONAL II JAKARTA		baik dalam lingkungan pekerjaan maupun dalam pengerjaan tugas kantor.	
--	---	--	---	--

2.2 Pengertian Budaya Organisasi

Budaya organisasi dapat didefinisikan sebagai perangkat sistem nilai-nilai (*values*), keyakinan-keyakinan (*beliefs*), asumsi-asumsi (*assumptions*), atau norma-norma yang telah lama berlaku, disepakati dan diikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah-masalah organisasinya. Budaya organisasi juga disebut sebagai budaya perusahaan, yaitu seperangkat nilai-nilai atau norma-norma yang telah relatif lama berlakunya, dianut bersama oleh para anggota organisasi (karyawan) sebagai norma perilaku dalam menyelesaikan masalah-masalah organisasi (perusahaan). Dalam budaya organisasi terjadi sosialisasi nilai-nilai dan menginternalisasi dalam diri para anggota, menjiwai orang per orang di dalam organisasi. Dengan demikian, maka budaya organisasi merupakan jiwa organisasi dan jiwa para anggota organisasi (Kilmann dkk., 1988)

Adapun pengertian lain dari budaya organisasi adalah sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota yang membedakan suatu organisasi dari organisasi-organisasi lainnya. (Stephen P. Robins, 2008) Sistem makna bersama ini, ketika dicermati secara lebih seksama, adalah sekumpulan karakteristik kunci yang dijunjung tinggi oleh organisasi. Penelitian menunjukkan bahwa ada tujuh karakteristik utama yang secara keseluruhan, merupakan hakikat kultur sebuah organisasi

1. *Inovasi dan keberanian mengambil resiko.* Sejauh mana karyawan didorong untuk bersikap inovatif dan berani mengambil resiko.
2. *Perhatian pada hal-hal rinci.* Sejauh mana karyawan diharapkan menjalankan presisi, analisi, dan perhatian pada hal-hal detail.

3. *Orientasi hasil*. Sejauh mana manajemen berfokus lebih pada hasil ketimbang pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut.
4. *Orientasi orang*. Sejauh mana keputusan-keputusan manajemen mempertimbangkan efek dari hasil tersebut atas orang yang ada dalam organisasi.
5. *Orientasi tim*. Sejauh mana kegiatan-kegiatan kerja diorganisasi pada tim ketimbang pada individu-individu.
6. *Keagresifan*. Sejauh mana orang-bersikap agresif dan kompetitif ketimbang santai.
7. *Stabilitas*. Sejauh mana kegiatan-kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo dalam perbandingannya dengan pertumbuhan.

Menurut Nirman (1997) kata budaya (*culture*) sebagai suatu konsep berakar dari kajian atau disiplin ilmu antropologi; yang oleh Kilman, Saxon dan serpa (1986) diartikan sebagai “*The shared Philosophies, ideologies, values, asumpstions, beliefs, expectations, attitudes and norms that knit a community together*” (Falsafah, ideologi, nilai-nilai, anggapan, keyakinan, harapan, sikap, dan norma yang dimiliki bersama dan mengikat suatu masyarakat). Konsep atau pengertian tentang budaya tersebut saat ini juga berkembang dalam dunia usaha (perusahaan). Hal ini disebabkan karena suatu organisasi atau perusahaan tidak terlepas dari unsur-unsur masyarakat itu sendiri, yaitu berupa kumpulan dari orang-orang yang mempunyai tujuan tertentu. Untuk dapat mencapai tujuan yang ingin dicapai tersebut orang-orang yang tergabung dalam organisasi itu harus mempunyai norma, nilai, kepercayaan, sikap tertentu yang berlaku dalam organisasinya, dan menjadi ciri pembeda dengan organisasi lainnya.

Budaya yang kuat dan positif sangat berpengaruh terhadap perilaku dan efektivitas kinerja perusahaan sebagaimana dinyatakan oleh Deal & Kennedy

(1982), Miner (1990), Robbins (1990), yang dikutip oleh Edy Sutrisno (2011) karena menimbulkan antara lain sebagai berikut:

1. Nilai-nilai kunci yang saling menjalin, tersosialisasikan, menginternalisasi, menjiwai pada para anggota dan merupakan kekuatan yang tidak tampak;
2. Perilaku-perilaku karyawan secara tak disadari terkendali dan terkoordinasi oleh kekuatan yang informal atau tidak tampak;
3. Para anggota merasa komit dan loyal pada organisasi;
4. Adanya musyawarah dan kebersamaan atau kesertaan dalam hal-hal yang berarti sebagai bentuk partisipasi, pengakuan, dan penghormatan terhadap karyawan;
5. Semua kegiatan berorientasi atau diarahkan kepada misi atau tujuan organisasi.
6. Para karyawan merasa senang, karena diakui dan dihargai martabat dan kontribusinya, yang sangat rewarding;
7. Adanya koordinasi, integrasi, dan konsistensi yang menstabilkan kegiatan-kegiatan perusahaan;
8. Berpengaruh kuat terhadap organisasi dalam tiga aspek: Pengarahan perilaku dan kinerja organisasi, dan kekuatannya, yaitu menekan para anggota untuk melaksanakan nilai-nilai budaya;
9. Budaya berpengaruh terhadap perilaku individual maupun kelompok.

Menurut Miller (1984) yang dikutip oleh Edy Sutrisno (2011) ada beberapa butir nilai-nilai primer yang seharusnya ada pada tiap-tiap perusahaan yang jika dikelola dengan baik dapat menjadi budaya organisasi yang positif, dan akan mengakibatkan efektivitas, inovasi, loyalitas, dan produktivitas. Delapan nilai-nilai budaya itu ia sebut sebagai asas-asas, yaitu: asas tujuan, asas konsensus, asas keunggulan, asas prestasi, asas kesatuan, asas empiri, asas keakraban, dan asas integritas.

Menurut Kotter dan Heskett (1997) yang dikutip oleh Edy Sutrisno (2011), Budaya perusahaan merupakan seperangkat nilai, norma, persepsi dan perilaku yang diciptakan dan dikembangkan suatu organisasi/perusahaan untuk mengatasi masalah-masalah, baik masalah mengenai integrasi internal maupun masalah mengenai adaptasi eksternal. Sebagai suatu kesatuan ide, budaya suatu organisasi juga berfungsi sebagai tuntunan bagi para anggota dalam berperilaku dan bertindak, atau berisikan larangan untuk melakukan suatu tindakan dalam menghadapi suatu tantangan lingkungan.

Kebiasaan, tradisi, dan tata cara umum dalam melakukan segala sesuatu yang ada di sebuah organisasi saat ini terutama merupakan hasil atau akibat dari yang telah dilakukan sebelumnya dan seberapa besar kesuksesan yang telah diraihinya pada masa lalu. Ini membawa kita ke sumber tertinggi kultur sebuah organisasi, yakni, para pendirinya.

Hellriegel dan Slocum Jr dalam *Management* (1996), mengemukakan beberapa tipe budaya organisasi, yaitu:

1. *Bureaucratic Culture*: dalam budaya organisasi ini karyawan sangat menghargai formalisasi, peraturan, standar, prosedur operasi serta koordinasi, para karyawan sangat menghargai standar produk dan pelayanan pada pelanggan. Tugas, tanggungjawab dan wewenang untuk semua karyawan dibatasi secara jelas.
2. *Clan culture*: pada budaya organisasi ini, tradisi, loyalitas, komitmen individu, sosialisasi yang ekstensif, teamwork, dan self-management merupakan atribut utama dari jenis budaya ini.
3. *Entrepreneurial culture*: pada budaya organisasi ini, yang sangat diutamakan adalah keberanian mengambil resiko, dinamisasi dalam proses kerja serta sangat sangat mementingkan kreatifitas. Dalam budaya ini juga terdapat komitmen untuk berkeksperimen, dan menghargai inovasi. Budaya organisasi ini tidak hanya bereaksi terhadap lingkungan, tetapi sebaliknya lebih sering bertindak untuk menciptakan perubahan. Efektifitas ditujukan untuk menciptakan produk yang unik dengan tujuan

untuk mencapai pertumbuhan yang cepat. Inisiatif individu, fleksibilitas dan kebebasan sangat dihargai.

4. *Market culture*: karakteristik dari budaya organisasi ini adalah prestasi kerja yang terukur sesuai dengan tujuan yang diinginkan, terutama sekali dalam bidang keuangan yang didasari oleh kondisi pasar. Hubungan antara individu dengan organisasi berdasarkan kontrak. Setiap individu bertanggungjawab pada beberapa level performan, organisasi biasanya menjanjikan imbalan yang rinci sebagai balas jasa bagi karyawan.

Untuk memahami kultur, mengingat amat luasnya fenomena yang tercakup di dalamnya Schein (1992) menyederhanakan kultur menjadi tiga lapisan berdasarkan tingkat “kedalamannya” yaitu

1. Artifak

Artifak merupakan hal-hal yang dilihat, didengar dan dirasa jika seseorang berhubungan dengan sebuah kelompok baru dengan budaya yang tidak dikenalnya. Artifak dapat berupa identitas anggota organisasi, pakaian seragam ataupun sikap dan tingkah laku karyawan. Artifak ada dimana-mana dan setiap orang dapat belajar mengenai suatu budaya dengan memperhatikan artifak tersebut. Dari penjabaran tingkatan budaya organisasi diatas maka artifak merupakan tingkatan yang paling tinggi. Artifak mengandung tingkah laku dan perilaku individu, sistem, prosedur, peraturan dan struktur. Artifak ini merupakan elemen budaya yang berwujud. yang meliputi elemen-elemen yang paling kasat mata dan berada pada lapisan terluar; nilai-nilai yang sifatnya lebih abstrak, tetapi masih berada dalam ruang lingkup kesadaran pelaku; dan asumsi-asumsi kultural atau basic assumption

2. Nilai-nilai Yang Didukung

Nilai dapat dikatakan sebagai hal-hal yang berharga untuk dikerjakan atau alasan terhadap apa yang dikerjakan oleh anggota organisasi. Nilai-nilai yang didukung merupakan alasan bahwa seorang anggota organisasi berkorban demi sesuatu yang dikerjakannya.

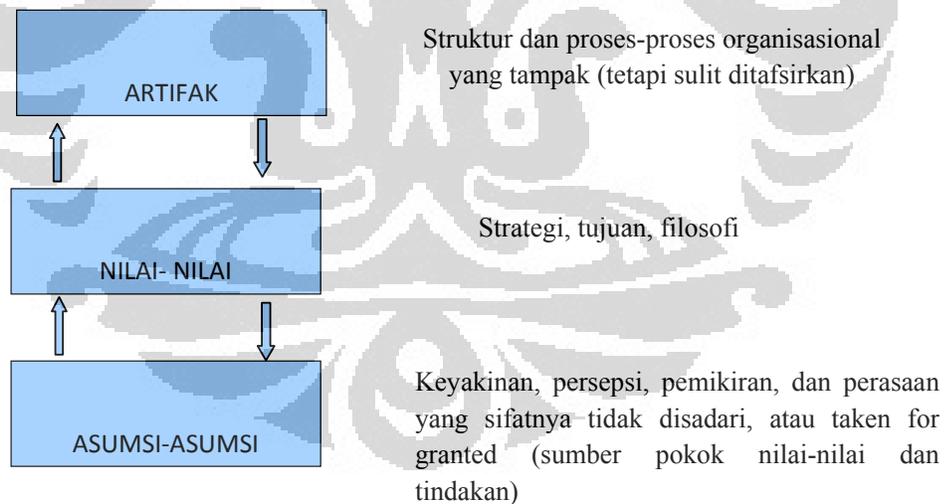
Elemen berikutnya adalah values (nilai) yang merupakan panduan kepada individu yang terlibat bagaimana harus bertindak terhadap sesuatu situasi. Asumsi dasar adalah tingkatan elemen budaya organisasi yang paling rendah. Asumsi merupakan kesadaran yang paling penting dan tidak disadari yang memberikan panduan kepada individu yang terlibat untuk bagaimana suatu isu itu dipikir dan ditangani.

3. Asumsi Dasar

Asumsi dasar merupakan keyakinan yang dianggap sudah ada oleh anggota organisasi.. Budaya menetapkan cara yang tepat untuk melakukan sesuatu dalam sebuah organisasi. Budaya organisasi ini pada dasarnya memberikan gambaran, panduan bagaimana seorang individu berperilaku dalam sebuah organisasi. (James A.F. Stoner, R. Edward Freeman, Daniel R. Gilbert J.R, 1996)

Gambar 2.1

Model Kultur Organisasi Schein



Sumber: Edgar H. Schein, *Organizational Cultur and Leadership*, Edisi ke-2 (San Fransisco, Calif.: Jossey-Bass Inc., 1992) hlm 17

2.2.1 Kultur Kuat versus Kultur Lemah

Kultur yang kuat memiliki dampak yang lebih besar terhadap perilaku karyawan dan lebih terkait langsung dengan menurunnya perputaran karyawan. Dalam kultur yang kuat (*strong culture*), nilai-nilai inti organisasi dipegang teguh dan dijunjung bersama. Semakin banyak anggota yang menerima nilai-nilai inti dan semakin besar komitmen mereka terhadap berbagai nilai itu, semakin kuat kultur tersebut. Selaras dengan definisi ini, kultur yang kuat akan memiliki pengaruh yang besar terhadap perilaku anggota-anggotanya karena kadar kebersamaan dan intensitas yang tinggi menciptakan suasana internal berupa kendali perilaku yang tinggi.

Salah satu hal spesifik dari kultur yang kuat adalah menurunnya tingkat perputaran karyawan. Kultur yang kuat menunjukkan kesepakatan yang tinggi antara anggota mengenai apa yang diyakini organisasi. Keharmonisan tujuan semacam ini membangun kekompakan, loyalitas, dan komitmen keorganisasian.

2.2.2 Fungsi Budaya Organisasi

Dari sisi fungsi, budaya organisasi mempunyai beberapa fungsi. Pertama, budaya mempunyai suatu peran pembeda. Hal itu berarti bahwa budaya kerja menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan yang lain. Kedua, budaya organisasi membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi. Ketiga, budaya organisasi mempermudah timbul pertumbuhan komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan diri individual. Keempat organisasi itu meningkatkan kemantapan sistem sosial (Robbins, 2001)

Dalam hubungannya dengan segi sosial, budaya berfungsi sebagai perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi itu dengan memberikan standar-standar yang tepat untuk apa yang harus dikatakan dan dilakukan oleh para karyawan. Akhirnya, budaya

berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para karyawan. (Gordon, 1991).

Budaya organisasi yang kohesi atau efektif tercermin pada kepercayaan, keterbukaan komunikasi, kepemimpinan yang mendapat masukan, dan didukung oleh bawahan, pemecahan masalah oleh kelompok, kemandirian kerja, dan pertukaran informasi (Anderson dan Kryprianou, 1994).

Budaya yang kuat meletakkan kepercayaan-kepercayaan, tingkah laku dan cara melakukan sesuatu, tanpa perlu dipertanyakan lagi. Oleh karena itu, berakar dalam tradisi, budaya mencerminkan apa yang dilakukan, dan bukan apa yang akan berlaku (Pastin, 1986)

Dengan demikian, fungsi budaya kerja adalah sebagai perekat sosial dalam mempersatukan anggota-anggota dalam mencapai tujuan organisasi berupa ketentuan-ketentuan atau nilai-nilai yang harus dikatakan dan dilakukan oleh para karyawan. Hal ini dapat berfungsi pula sebagai kontrol atas perilaku para karyawan.

Peran budaya organisasi dalam memengaruhi perilaku karyawan menjadi semakin penting di tempat kerja saat ini. Tatkala organisasi terus memperluas rentang kendali, merasakan struktur, memperkenalkan tim, mengurangi formalisasi dan memberdayakan karyawan mereka, makna bersama yang diberikan oleh budaya organisasi yang kuat memastikan bahwa setiap orang dituntun ke arah yang sama.

2.2.3 Manfaat Budaya Organisasi

Perkembangan dan kesinambungan suatu perusahaan akan sangat tergantung pada budaya perusahaan. Susanto (1997), mengemukakan bahwa budaya suatu perusahaan dapat dimanfaatkan sebagai andalan daya saing suatu perusahaan dalam menghadapi perubahan dan

tantangan. Budaya organisasi juga dapat dijadikan sebagai rantai pengikat untuk menyamakan persepsi atau arah pandang anggota organisasi terhadap suatu permasalahan sehingga akan menjadi satu kekuatan untuk mencapai suatu tujuan.

Beberapa manfaat budaya organisasi dikemukakan oleh Robins (1993), sebagai berikut:

1. Membatasi peran yang membedakan antara organisasi yang satu dengan organisasi yang lain. Setiap organisasi mempunyai peran yang berbeda sehingga perlu memiliki akar budaya yang kuat dalam sistem dan kegiatan yang ada dalam organisasi.
2. Menimbulkan rasa memiliki identitas bagi para anggota organisasi. Dengan budaya organisasi yang kuat, anggota organisasi akan merasa memiliki identitas yang merupakan ciri khas organisasi.
3. Mementingkan tujuan bersama daripada mengutamakan kepentingan individu.
4. Menjaga stabilitas organisasi. Kesatuan komponen-komponen organisasi yang direkatkan oleh pemahaman budaya yang sama kan membuat kondisi organisasi relatif stabil.

Keempat fungsi tersebut menunjukkan bahwa budaya organisasi dapat membentuk perilaku dan tindakan karyawan dalam menjalankan aktivitasnya di dalam organisasi, sehingga nilai-nilai yang ada dalam budaya organisasi perlu ditanamkan sejak dini pada setiap individu organisasi.

2.3 Pengertian Produktivitas

Dunia usaha saat ini semakin dituntut untuk selalu mengutamakan produktivitasnya. Melalui produktivitas tinggi, produk sebagai hasil dari suatu usaha kerja akan mempunyai kualitas yang kompetitif di pasaran

konsumen. Menurut jurnal internasional. Penelitian membuktikan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dari budaya organisasi terhadap produktivitas kerja karyawan.

Produktivitas tidak berdiri sendiri, melainkan berkaitan dengan berbagai variable, dan pembicaraan tentang produktivitas sering dikaitkan dengan etos kerja, budaya perusahaan, kemakmuran, motivasi dan sebagainya. Dalam sebuah studi organisasi manufaktur, menemukan bahwa aspek dari iklim organisasi, seperti kepedulian terhadap kesejahteraan karyawan akan menyebabkan kepuasan, dan tingkat kepuasan yang lebih tinggi akan mengakibatkan peningkatan produktivitas. (Patterson et al. 2004)

Produktivitas menurut Payaman Simanjuntak yang dikutip oleh Ravianto adalah:

Pada dasarnya mencakup mental yang selalu mempunyai pandangan bahwa kehidupan hari ini harus lebih baik dari hari kemarin dan hari esok harus lebih baik dari hari ini. Cara kerja hari ini harus lebih baik dari cara kerja hari kemarin, dan hasil yang dicapai besok harus lebih banyak atau lebih baik dari yang diperoleh hari ini. Berdasarkan sikap mental ini maka setiap karyawan akan terdorong menjadi dinamis, kreatif, inovatif serta terbuka, tetapi kritis terhadap ide-ide baru dan perubahan.

Produktivitas tenaga kerja adalah salah satu ukuran perusahaan dalam mencapai tujuannya. [Sumber daya manusia](#) merupakan elemen yang paling strategik dalam organisasi, harus diakui dan diterima oleh manajemen. Peningkatan produktivitas kerja hanya mungkin dilakukan oleh manusia (Siagian, 2002). Oleh karena itu tenaga kerja merupakan faktor penting dalam mengukur produktivitas. Hal ini disebabkan oleh dua hal, antara lain; pertama, karena besarnya biaya yang dikorbankan untuk tenaga kerja sebagai bagian dari biaya yang terbesar untuk pengadaan [produk atau jasa](#); kedua, karena masukan pada faktor-faktor lain seperti modal (Kussriyanto, 1993).

Menurut Anoraga dan Suyati, (1995) produktivitas mengandung pengertian yang berkenaan dengan konsep ekonomis, filosofis dan sistem. Sebagai konsep ekonomis, produktivitas berkenaan dengan usaha atau kegiatan manusia untuk menghasilkan barang atau jasa yang berguna untuk

pemenuhan kebutuhan manusia dan masyarakat pada umumnya. Sebagai konsep filosofis, produktivitas mengandung pandangan hidup dan sikap mental yang selalu berusaha untuk meningkatkan mutu kehidupan dimana keadaan hari ini harus lebih baik dari hari kemarin, dan mutu kehidupan hari esok harus lebih baik dari hari ini. Hal inilah yang memberi dorongan untuk berusaha dan mengembangkan diri. Sedangkan konsep sistem, memberikan pedoman pemikiran bahwa pencapaian suatu tujuan harus ada kerja sama atau keterpaduan dari unsur-unsur yang relevan sebagai sistem.

Dapat dikatakan bahwa produktivitas adalah perbandingan antara hasil dari suatu pekerjaan karyawan dengan pengorbanan yang telah dikeluarkan. Hal ini sesuai dengan pendapat Sondang P. Siagian bahwa produktivitas adalah: “Kemampuan memperoleh manfaat yang sebesar-besarnya dari sarana dan prasarana yang tersedia dengan menghasilkan output yang optimal bahkan kalau mungkin yang maksimal.”

Banyak hasil penelitian yang memperlihatkan bahwa produktivitas sangat dipengaruhi oleh faktor: knowledge, skills, abilities, attitudes, dan behaviours dari para pekerja yang ada di dalam organisasi sehingga banyak program perbaikan produktivitas meletakkan hal-hal tersebut sebagai asumsi-asumsi dasarnya (Gomes, 1995, p.160).

Peningkatan produktivitas dapat berpengaruh terhadap berbagai bidang, misalnya:

- Meningkatkan laba perusahaan
- Peningkatan pendapatan karyawan
- Meningkatkan pendapatan negara (pajak)
- Harga pokok mejadi lebih rendah
- Harga jual dapat diturunkan
- Hasil produksi menjadi lebih tersebar
- Lebih banyak konsumen yang dapat menikmati
- Perusahaan penghasil menjadi lebih kompetitif
- Menimbulkan lebih banyak waktu senggang
- Meningkatkan kemakmuran dan ketahanan negara

Menurut Nomme (1986), jika kita ingin memperbaiki produktivitas, maka pertama-tama yang diperlukan ialah melakukan perubahan fundamental budaya perusahaan. Pertumbuhan manusia itu dapat dicapai secara efektif, apabila orang-orang dilibatkan dalam mengembangkan dan mengurus perusahaan. Langkah ini melibatkan diskusi-diskusi mengenai arti dan maksud bisnis, dengan tujuan untuk memperoleh konsensus mengenai tujuan organisasi. Organisasi yang menerapkan cara ini menjadi organisasi metanoik (*metanoik organization*), suatu organisasi yang dapat mengubah pandangan dan pikiran secara fundamental.

Nomme (1986), juga mengatakan bahwa organisasi yang metanoik menghasilkan produktivitas dan motivasi pribadi secara luar biasa. Semakin para individu itu bekerja untuk mencapai tujuan dan misi mereka sendiri, maka mereka semakin meningkat kerjanya untuk mencapai kepentingan bersama, yaitu tujuan dan misi organisasi.

2.3.1 Faktor-Faktor yang Memengaruhi Produktivitas Kerja

Setiap perusahaan selalu berkeinginan agar tenaga kerja yang dimiliki mampu meningkatkan produktivitas yang tinggi. Produktivitas tenaga kerja dipengaruhi oleh beberapa faktor baik yang berhubungan dengan tenaga kerja itu sendiri maupun faktor lain, seperti tingkat pendidikan, keterampilan, disiplin, sikap dan etika kerja, motivasi, gizi dan kesehatan, tingkat penghasilan, jaminan sosial, lingkungan kerja, iklim kerja, teknologi, sarana produksi, manajemen dan prestasi (Ravianto, 1991)

Menurut Simanjuntak (1993), ada beberapa faktor yang dapat memengaruhi produktivitas kerja karyawan, yaitu:

1. Pelatihan

Latihan kerja dimaksudkan untuk melengkapi karyawan dengan keterampilan dan cara-cara yang tepat untuk menggunakan peralatan kerja. Untuk itu latihan kerja diperlukan bukan saja

sebagai pelengkap, akan tetapi sekaligus untuk memberikan dasar-dasar pengetahuan. Karena dengan latihan berarti para karyawan belajar untuk mengerjakan sesuatu dengan benar-benar dan tepat, serta dapat memperkecil atau meninggalkan kesalahan-kesalahan yang pernah dilakukan. (Stoner 1991) , mengemukakan bahwa peningkatan produktivitas bukan pada pemutakhiran peralatan, akan tetapi pada pengembangan karyawan yang paling utama. Dari hasil penelitian, beliau menyebutkan 75% peningkatan produktivitas justru dihasilkan oleh perbaikan pelatihan dan pengetahuan kerja, kesehatan, dan alokasi tugas.

2. Mental dan kemampuan fisik karyawan

Keadaan mental dan fisik karyawan merupakan hal yang sangat penting untuk menjadi perhatian bagi organisasi, sebab keadaan fisik dan mental karyawan mempunyai hubungan yang sangat erat dengan produktivitas kerja karyawan

3. Hubungan antara atasan dan bawahan

Hubungan atasan dan bawahan akan memengaruhi kegiatan yang dilakukan sehari-hari. Bagaimana pandangan atasan terhadap bawahan, sejauh mana bawahan diikutsertakan dalam penentuan tujuan. Sikap yang saling jalin-menjalin telah mampu meningkatkan produktivitas karyawan dalam bekerja. Dengan demikian, jika karyawan diperlakukan secara baik, maka karyawan tersebut akan berpartisipasi dengan baik dalam proses produksi, sehingga akan berpengaruh pada tingkat produktivitas kerja.

Sedangkan, Tiffin dan Cormick (dalam Siagian, 2003) mengatakan bahwa faktor-faktor yang memengaruhi produktivitas kerja dapat disimpulkan menjadi dua golongan, yaitu:

1. Faktor yang ada pada diri individu, yaitu umur, temperamen, keadaan fisik individu, kelemahan dan motivasi.

2. Faktor yang ada di luar individu, yaitu kondisi fisik seperti suara, penerangan, waktu, istirahat, lama kerja, upah, bentuk organisasi, lingkungan sosial dan keluarga.

Dengan demikian, jika karyawan diperlakukan secara baik oleh atasan atau adanya hubungan antar karyawan yang baik, maka karyawan tersebut akan berpartisipasi dengan baik dalam proses produksi, sehingga akan berpengaruh pada tingkat produktivitas kerja.

2.3.2 Indikator Produktivitas

Menurut Edy Sutrisno (2011) produktivitas merupakan hal yang sangat penting bagi para karyawan yang ada di perusahaan. Dengan adanya produktivitas kerja diharapkan pekerjaan akan terlaksana secara efisien dan efektif, sehingga ini semua akhirnya sangat diperlukan dalam pencapaian tujuan yang sudah ditetapkan. Untuk mengukur produktivitas kerja, diperlukan suatu indikator, yaitu sebagai berikut:

1. Kemampuan

Mempunyai kemampuan untuk melaksanakan tugas. Kemampuan seorang karyawan sangat bergantung pada keterampilan yang dimiliki serta profesionalisme mereka dalam bekerja. Ini memberikan daya untuk menyelesaikan tugas-tugas yang diembannya kepada mereka.

2. Meningkatkan hasil yang dicapai

Berusaha untuk meningkatkan hasil yang dicapai. Hasil merupakan salah satu yang dapat dirasakan baik oleh yang mengerjakan maupun yang menikmati hasil pekerjaan tersebut. Jadi, upaya untuk memanfaatkan produktivitas kerja bagi masing-masing yang terlibat dalam suatu pekerjaan.

3. Semangat kerja

Ini merupakan usaha untuk lebih baik dari hari kemarin. Indikator ini dapat dilihat dari etos kerja dan hasil yang dicapai dalam satu hari kemudian dibandingkan dengan hari sebelumnya.

4. Pengembangan diri

Senantiasa mengembangkan diri untuk meningkatkan kemampuan kerja. Pengembangan diri dapat dilakukan dengan melihat tantangan dan harapan dengan apa yang akan dihadapi. Semakin kuat tantangannya, pengembangan diri mutlak dilakukan. Begitu juga harapan untuk menjadi lebih baik pada gilirannya akan sangat berdampak pada keinginan karyawan untuk meningkatkan kemampuan.

5. Mutu

Selalu berusaha untuk meningkatkan mutu lebih baik dari yang telah lalu. Mutu merupakan hasil pekerjaan yang dapat menunjukkan kualitas kerja seorang pegawai. Jadi meningkatkan mutu bertujuan untuk memberikan hasil yang terbaik yang pada gilirannya akan sangat berguna bagi perusahaan dan dirinya sendiri.

6. Efisiensi

Perbandingan antara hasil yang dicapai dengan keseluruhan sumber daya yang digunakan. Masukan dan keluaran merupakan aspek produktivitas yang memberikan pengaruh yang cukup signifikan bagi karyawan.

2.3.3 Ciri-ciri Karyawan Produktif

Orang sering kali mengabaikan bahwa yang paling menentukan dari upaya peningkatan produktivitas adalah munculnya perilaku produktif dari karyawan. Rekayasa dalam bentuk apapun bila tidak

menghasilkan perilaku produktif dari karyawan, tentunya tidak akan memberikan kontribusi apapun terhadap perusahaan dan terhadap pekerja. Munculnya perilaku seseorang termasuk perilaku produktif ditentukan oleh dua sebab yaitu individu dan lingkungan. Perilaku produktif pada dasarnya terbentuk dari dua jenis perilaku secara bersamaan, yaitu perilaku yang efektif dan efisien. Sebagai perilaku efektif, perilaku ini menghasilkan kinerja yang sesuai dengan rencana. Perilaku efektif juga dapat dikaji sampai seberapa jauh perilaku itu berhasil menghasilkan kinerja, artinya berapa dekat kinerja yang dihasilkan memenuhi ketentuan dari kinerja yang direncanakan. Sebagai perilaku efisien, perilaku produktif dinilai sampai seberapa jauh kinerja yang dihasilkan bila dibandingkan dengan masukan yang digunakan untuk menghasilkan kinerja tersebut. Produktivitas berhubungan pula dengan sikap mental, pandangan hidup, etika kerja yang baik dan kemauan yang kuat secara terus-menerus menuju suatu mutu kehidupan yang lebih baik. Sehingga karyawan yang produktif adalah karyawan yang cekatan, dapat menghasilkan barang dan jasa sesuai mutu yang ditetapkan dalam waktu yang relatif singkat.

Adapun ciri-ciri pegawai produktif menurut Dale Timpe (1992: 111)

1. Cerdas dan dapat belajar dengan cepat
2. Kompeten secara profesional atau teknis yaitu selalu memperdalam pengetahuan dalam bidangnya.
3. Kreatif dan inovatif dengan memperlihatkan kecerdikan dan keanekaragaman.
4. Memahami pekerjaannya.
5. Bekerja dengan “cerdik” yaitu menggunakan logika, mengorganisasikan pekerjaan dengan efisien, tidak mudah macet dalam pekerjaan. Selalu memperhatikan kinerja rancangan, mutu, kehandalan, pemeliharaan, keamanan, mudah dibuat, produktivitas, biaya dan jadwal.
6. Selalu mencari perbaikan, tetapi tahu kapan harus berhenti menyempurnakannya.
7. Dianggap bernilai oleh atasannya

8. Memiliki prestasi yang berhasil
9. Selalu meningkatkan diri.

Dengan adanya ciri-ciri pegawai produktif dan definisi produktivitas yaitu sikap mental untuk selalu melakukan perbaikan dan peningkatan dalam bekerja dan dalam kehidupan pada umumnya, cara kerja hari ini harus lebih baik dari cara kerja hari kemarin, dan tingkat kehidupan besok harus lebih baik dari tingkat kehidupan hari ini. Sikap produktif adalah komitmen untuk maju dan motivasi untuk berbuat lebih baik. Sikap demikian membuat seseorang selalu mencari perbaikan-perbaikan dan peningkatan-peningkatan. Sikap ini akan mendorong seseorang untuk menjadi dinamis, kreatif, inovatif serta terbuka terhadap kritik-kritik, ide-ide baru dan perubahan-perubahan. (Rahadi Ramelan: 1994)

Dari kedua hal tersebut didapatkan adanya dimensi-dimensi dari produktivitas yaitu:

1. Sikap Mental Optimis

Yaitu sikap mental yang selalu mempunyai pandangan bahwa kehidupan hari ini harus lebih baik dari hari kemarin dan hari esok harus lebih baik dari hari ini. Cara kerja hari ini harus lebih baik dari cara kerja kemarin, dan hasil yang dicapai besok harus lebih banyak atau lebih baik dari yang diperoleh hari ini. Sikap yang demikian membuat seseorang selalu mencari perbaikan-perbaikan dan peningkatan-peningkatan dan menjadikannya lebih produktif.

2. Dinamis

Merupakan kemampuan untuk secara berani dan bertanggung jawab melakukan suatu perubahan bilamana diperlukan dan menjadi suatu tuntutan dengan perubahan yang terjadi. Oleh karena itu dalam suatu organisasi yang efektif dan efisien, setiap orang yang terlibat perlu mengantisipasi perubahan dan seharusnya pula mereka tidak takut akan perubahan tersebut. Dan dalam kasus tertentu, karyawan harus sigap

merespon perubahan tanpa mengorbankan rasa percaya dan tim kerja yang sudah dibangun.

3. Kreatif

Berhubungan dengan ide, inspirasi spontan, pemikiran baru, sesuatu yang tidak biasa dan dengan membuat sesuatu yang baru itu menjadi kenyataan. Jadi orang yang kreatif itu adalah orang yang memiliki ide-ide baru, unik atau sesuatu yang tidak biasa dan dapat melaksanakan ide baru yang unik tersebut secara nyata dalam pekerjaan.

4. Inovatif

Suatu proses mendapatkan ide baru dan menempatkan ide-ide tersebut pada proses kerja yang dilakukan pada pekerjaan sehingga didapatkan hasil yang baik.. Orang yang memiliki inovasi adalah:

- a. Selalu mencari ide-ide baru dari lingkungan dalam maupun luar perusahaan.
- b. Memodifikasi ide-ide baru agar cocok dengan kebutuhan perusahaan.
- c. Melaksanakan ide-ide baru dalam proses kerja sehari-hari di perusahaan.

5. Terbuka terhadap ide-ide baru

Seorang yang dikatakan produktif akan memiliki sikap terbuka terhadap ide-ide baru tetapi bukan berarti tidak memiliki pendirian yang kuat bahkan selektif terhadap ide-ide tersebut sehingga dapat memilih ide-ide mana yang tepat buat dirinya.

6. Terbuka terhadap perubahan

Seseorang yang dikatakan produktif akan memiliki sikap tidak tertutup terhadap perubahan yang terjadi dilingkungan internal ataupun eksternal perusahaannya, dan selektif menerima perubahan-perubahan tersebut sehingga dapat memilih dan menerima perubahan yang tepat untuknya.

Berdasarkan pemaparan dimensi produktivitas diatas dapat disimpulkan seseorang dapat dikatakan produktif apabila memiliki sikap yang optimis, dinamis, kreatif, inovatif, terbuka terhadap ide-ide baru dan terbuka terhadap perubahan. Tentunya hal -hal ini harus sejalan dengan tujuan perusahaan.

2.4 Operasionalisasi Konsep

Operasionalisasi konsep adalah unsur penelitian yang memberitahukan bagaimana caranya mengukur suatu variabel atau semacam petunjuk pelaksanaan bagaimana caranya mengukur suatu variable (Masri Singarimbun & Sofian Effendi : 1986, 46).

2.4.1 Variabel Independen

Variabel independen atau variabel bebas merupakan variabel yang mempengaruhi atau menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel dependen (Sugiyono, 2008). Pada penelitian ini Peneliti ingin mengetahui pengaruh budaya organisasi sebagai variable independen terhadap produktivitas kerja sebagai variable dependen.

Tabel 2.1
Operasionalisasi Konsep
BUDAYA ORGANISASI

Variabel	Dimensi	Indikator	Skala
Budaya Organisasi	Fokus Pada Pelanggan	<ul style="list-style-type: none"> • Tanggap terhadap keluhan pelanggan • Menjalinkan komunikasi yang baik dengan pelanggan • Berupaya menjaga kepuasan pelanggan • Konsisten dalam pelayanan • Keluhan pelanggan sebagai masukan yang berharga 	Interval
	Disiplin, Jujur dan Integritas	<ul style="list-style-type: none"> • Karyawan tepat waktu tiba di kantor dan meninggalkan kantor • Tidak menunda-nunda pekerjaan 	Interval

		<ul style="list-style-type: none"> • Menjalankan tata tertib dan etika serta peraturan perusahaan • Karyawan memperlakukan orang lain dengan bermartabat, hormat dan adil. • Karyawan komitmen terhadap kewajiban dan janji • Karyawan dapat dipercaya, jujur dan tulus dalam setiap tindakan. • Karyawan konsisten dalam tindakan dengan melakukan yang dikatakan/diyakini • Karyawan menjaga etika bisnis dalam mencapai hasil pekerjaan yang terbaik. 	
	Mandiri dan fokus pada lingkaran pengaruh	<ul style="list-style-type: none"> • Karyawan mampu mengerjakan pekerjaannya secara mandiri • Karyawan mampu berkonsentrasi pada pekerjaan sesuai dengan tugasnya. • Karyawan diberikan kewenangan dalam mengambil keputusan dalam batas tugasnya. • Karyawan didorong untuk berinisiatif dalam menangani pekerjaan. 	Interval
	Kerjasama yang sinergi	<ul style="list-style-type: none"> • Didalam unit kerja, para karyawan saling membantu • Keterampilan yang dimiliki para karyawan dalam satu unit kerja saling melengkapi • Kekompakkan tim dalam unit kerja sangat kuat • Koordinasi antar unit kerja berjalan baik. • Kerjasama antar unit kerja berjalan baik. 	Interval

Sumber : Budaya Organisasi PT. Otsuka Indonesia

Variabel	Dimensi	Indikator	Skala
	3K: Keterbukaan, Komunikasi & Koordinasi	<ul style="list-style-type: none"> • Adanya kebijakan, prosedur dan arahan yang jelas dari Manajemen kepada karyawan • Karyawan berkomunikasi dengan percaya diri dan berdasarkan fakta/data • Karyawan memberikn informasi yang akurat • Komitmen terhadap pemberian <i>reward, recognition & punishment</i> • Adanya koordinasi yang baik antar sesama karyawan dan manajemen 	Interval
	Kreativitas dan Aktualisasi	<ul style="list-style-type: none"> • Karyawan memiliki ide-ide baru dalam menyelesaikan pekerjaan • Karyawan mampu menciptakan sesuatu yang unik • Karyawan dapat menerapkan ide-ide yang unik tersebut • Karyawan memberikan yang terbaik 	Interval
	Belajar dan Berbagi Ilmu	<ul style="list-style-type: none"> • Karyawan terbuka pada hal-hal baru • Karyawan bersedia membagi ilmu 	Interval

Sumber : Budaya Organisasi PT. Otsuka Indonesia

2.4.2 Variabel Dependen

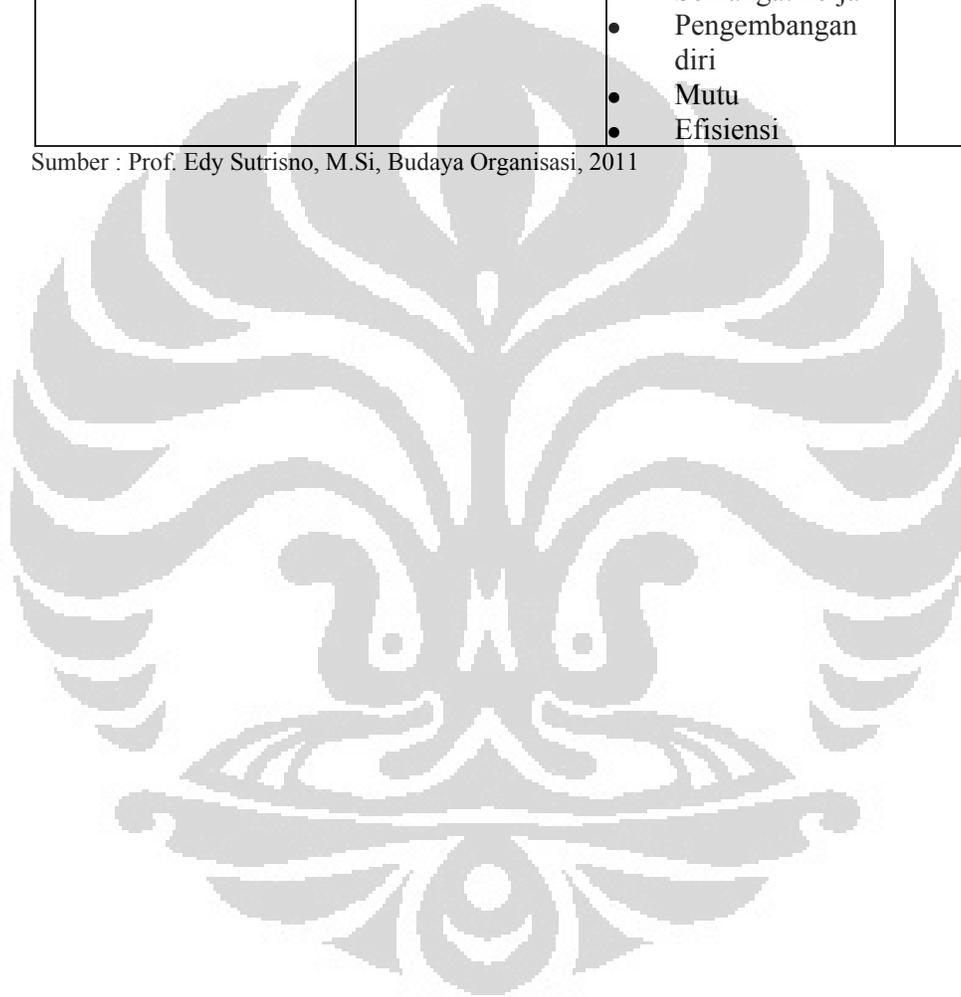
Variabel dependen yang digunakan dalam penelitian ini adalah produktivitas kerja karyawan. Variabel dependen atau variable terikat merupakan variable yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat, karena adanya variable bebas (Sugiyono, 2008).

Tabel 2.2

Operasionalisasi Konsep
PRODUKTIVITAS KERJA

Variabel	Dimensi	Indikator	Skala
• Produktivitas Kerja		<ul style="list-style-type: none">• Kemampuan• Meningkatkan hasil yang dicapai• Semangat kerja• Pengembangan diri• Mutu• Efisiensi	Interval

Sumber : Prof. Edy Sutrisno, M.Si, Budaya Organisasi, 2011



BAB 3

METODE PENELITIAN

3.1 Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, sesuai dengan tujuan penelitian, yaitu untuk mengetahui pengaruh beberapa variabel bebas terhadap variabel terikat. Kerangka pengembangan ilmu itu dimulai dengan proses perumusan hipotesis yang dideduksi dari teori, kemudian diuji kebenarannya melalui verifikasi untuk diproses lebih lanjut secara induktif menuju perumusan teori baru. Teori dalam ilmu-ilmu sosial adalah suatu penjelasan sistematis tentang hukum-hukum dan kenyataan-kenyataan yang dapat diamati yang berkaitan dengan aspek khusus dari kehidupan manusia (Babbie, 1992)

3.2 Jenis Penelitian

Jika dilihat dari sifat penelitiannya maka penelitian ini termasuk kategori penelitian eksplanatori (*explanatory research*), yaitu jenis penelitian yang berusaha menjelaskan hubungan kausal antara variabel-variabel melalui pengujian hipotesis (Effendy, Singarimbun;1989). Menurut Purwanto (2007) "penelitian eksplanatif adalah penelitian yang menjelaskan pertanyaan penelitian bagaimana dan pada analisa dibahas mengenai faktor-faktor apa yang menjadi penyebab terjadinya suatu peristiwa dan mengapa demikian. Pada penelitian ini, peneliti menjelaskan hubungan kausal antara variabel-variabel melalui pengujian hipotesis yaitu pengaruh budaya organisasi terhadap produktivitas kerja karyawan di suatu perusahaan yang bergerak dalam bidang farmasi melalui pengujian hipotesis.

3.3 Teknik Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini penulis menggunakan dua cara untuk memperoleh data yang dibutuhkan yaitu :

- a. Data Kepustakaan

Penelitian kepustakaan ini dilakukan dengan cara mempelajari berbagai tulisan seperti buku, jurnal, majalah dan lain-lain yang berkaitan dengan materi penelitian ini. Penelitian dengan menggunakan cara ini dilaksanakan untuk mendapatkan berbagai teori, sehingga dapat memberikan pengertian teoritis secara mendalam tentang masalah yang dibahas dalam penelitian ini, selain itu melalui studi kepustakaan juga dapat lebih memahami dan lebih mendalami, memperluas pengetahuan kita mengenai budaya organisasi dan produktivitas kerja.

b. Studi lapangan yang dilakukan dengan cara:

1. Wawancara (Interview)

Teknik wawancara digunakan untuk mengetahui informasi, pandangan maupun pendapat secara lisan yang mendalam dari seorang narasumber mengenai budaya organisasi dan produktivitas karyawan dengan model tatap muka (face to face), antara pewawancara dengan narasumber. Dalam hal ini dilakukan dengan staf Human Resource Development, dan karyawan lainnya.

2. Penyebaran kuesioner kepada responden

Penyebaran kuesioner digunakan untuk mendapatkan informasi dari karyawan mengenai budaya organisasi tempat karyawan bekerja dan mengetahui apakah budaya organisasi tersebut membawa pengaruh bagi produktivitas kerja karyawan PT. Otsuka Indonesia Jakarta.

3.4 Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi merupakan sekumpulan orang atau objek yang memiliki kesamaan dalam satu atau beberapa hal dan yang membentuk masalah pokok dalam suatu riset khusus. Populasi yang akan diteliti harus didefinisikan dengan jelas sebelum penelitian dilakukan. (Santoso & Tjiptono, 2002, 79)

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. (Sugiyono, 2006,91). Sampel adalah semacam miniatur (mikrokosmos) dari populasinya (Santoso & Tjiptono, 2002,80)

Objek dan tempat penelitian ini adalah PT. Otsuka Indonesia Jakarta. Populasi penelitian adalah karyawan yang berjumlah sebanyak 120 orang. Teknik pengambilan sampel penelitian ini menggunakan teknik convenience sampling, yaitu mengambil sampel yang sesuai dengan ketentuan atau persyaratan sampel dari populasi tertentu yang paling mudah dijangkau atau didapatkan. Teknik convenience sampling merupakan salah satu jenis teknik pengambilan sampel non probabilita sampling. Dari teknik convenience sampling ini didapatkan jumlah sampel sebanyak 66 responden.

3.5 Uji Validitas dan Reliabilitas

Ketepatan hasil dari sebuah pengujian dalam penelitian tergantung dari instrumen penelitian yang digunakan, sedangkan analisis statistik yang digunakan tergantung dari skala pengukuran data yang digunakan. Sebuah instrumen dikatakan valid atau sah jika instrumen tersebut mampu mengukur apa yang akan diukur. Sedangkan instrumen yang memenuhi persyaratan reliabilitas atau handal, jika instrumen tersebut menghasilkan ukuran yang konsisten walaupun instrumen tersebut digunakan untuk mengukur berkali-kali. (Yus Agusyana, 2011, 35).

Uji validitas digunakan untuk mengetahui tingkat kevalidan dari instrumen kuesioner yang digunakan dalam pengumpulan data. Uji validitas dilakukan untuk mengetahui apakah item-item yang tersaji dalam kuesioner benar-benar mampu mengungkapkan dengan pasti apa yang akan diteliti. Metode yang digunakan untuk mencari validitas instrumen adalah korelasi produk momen (product moment correlation, Pearson correlation) antara skor setiap butir pertanyaan dengan skor total sehingga sering disebut sebagai inter item- total correlations. Kriteria pengujiannya dilakukan dengan cara membandingkan r hitung dengan r tabel pada taraf $\alpha = 0,05$

Jika hasil hitung ternyata $r_{hitung} > r_{tabel}$ maka butir instrumen dianggap valid, sebaliknya jika $r_{hitung} < r_{tabel}$ maka dianggap tidak valid (invalid), sehingga instrumen tidak dapat digunakan dalam penelitian.

Reliabilitas merupakan indeks yang menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur dapat dipercaya atau dapat diandalkan. (Albert Kurniawan, 2011, 51). Metode yang digunakan untuk melihat data sudah reliable adalah dengan metode Cronbach's alpha. Koefisien Cronbach's alpha yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebesar 0.60 (Ibid)

3.6 Hipotesis Penelitian

Hipotesis penelitian diartikan sebagai jawaban sementara terhadap perumusan masalah penelitian yang kebenarannya harus dibuktikan melalui data yang terkumpul (Husein, 1997). Rumusan hipotesis yang akan diuji dalam penelitian ini adalah

Ho : tidak terdapat pengaruh antara budaya organisasi dengan produktivitas karyawan

Ha : terdapat pengaruh antara budaya organisasi dengan produktivitas karyawan.

3.7 Model Analisis



Variabel Independen

Variabel Dependen

3.8 Teknik Analisis Data

3.8.1 Tingkat Pengukuran

Tingkat pengukuran pada variable penelitian ini adalah skala interval. Skala interval adalah skala yang memiliki jarak yang sama antar datanya akan tetapi tidak memiliki nol mutlak (Siagian, 2006). Definisi lain dari skala interval adalah pengukuran dengan mengurutkan obyek berdasarkan suatu atribut, yang juga memberikan informasi tentang interval antara satu obyek dan obyek lainnya (Kountur, 2003). Seluruh variable dalam penelitian ini menggunakan pengukuran yang bersifar interval.

3.8.2 Skala Pengukuran

Skala pengukuran yang digunakan pada penelitian ini adalah skala likert, yaitu pengukuran yang memungkinkan responden untuk merangking seberapa kuat mereka setuju atau tidak setuju terhadap pernyataan-pernyataan tertentu. Skala ini menunjukkan jarak dari sangat negative ke sangat positif terhadap obyek sikap tertentu (Kountur, 2003). Skala likert merupakan skala yang mengukur kesetujuan atau ketidaksetujuan seseorang terhadap serangkaian pernyataan berkaitan dengan keyakinan atau perilaku mengenai suatu obyek tertentu, biasanya responden dihadapkan pada sebuah pernyataan dan kemudian diminta untuk memberikan jawaban: Sangat setuju, Setuju, Netral, Tidak setuju, Sangat tidak setuju. Jawaban-jawaban ini diberi skor 1 sampai 5. Skala likert digunakan untuk mengukur seluruh variable dalam penelitian ini.

3.9 Metode Analisis Data

Analisis data merupakan kegiatan menganalisis karakteristik, hubungan, pola atau pengaruh yang sering terdapat pada suatu fenomena atau gejala yang telah, sering dan akan terjadi. Instrumen yang digunakan untuk memperoleh data primer adalah kuesioner yang dibuat berdasarkan skala model likert. Skala likert ini mengukur tingkat persetujuan atau ketidaksetujuan responden terhadap serangkaian

pernyataan yang mengukur suatu objek. Skala likert banyak digunakan dalam penelitian yang menggunakan metode survey untuk mengukur sikap karyawan, persepsi karyawan, tingkat kepuasan karyawan atau mengukur perasaan karyawan yang lain (Istijanto, 2005)

Dalam penelitian ini, skala likert yang digunakan adalah untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi karyawan tentang budaya organisasi dengan produktivitas kerja karyawan. Pengukuran dengan skala likert dipakai dengan menunjukkan tingkat setuju atau tidak setuju responden. Untuk itu alternative jawaban yang tersedia dalam kuesioner akan terdiri dari 4 tingkatan, antara lain sebagai berikut:

Sangat Tidak Setuju (STS)	1
Tidak Setuju (TS)	2
Setuju (S)	3
Sangat Setuju	4

Data yang diperoleh melalui wawancara dan kuesioner kemudian dianalisis dengan uraian deskriptif. Kemudian dihitung nilai tertinggi dan terendah dan dari nilai-nilai didapat rata-rata jawaban responden. Peneliti menggunakan perhitungan ini agar lebih mudah melakukan penilaian tanggapan dari responden mengenai dimensi –dimensi yang ditampilkan pada variabel budaya organisasi dan produktivitas kerja. Analisis data dengan menggunakan skor nilai tertinggi dan terendah dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Menentukan skor minimum dan skor maksimum

Skor minimum = nilai minimum x jumlah pernyataan x jumlah responden

Skor maksimum = nilai maksimum x jumlah pernyataan x jumlah responden

2. Range Data

Range data = skor maksimum – skor minimum

3. Menentukan lebar kelas untuk setiap interval

Lebar kelas = range : 4

Berikut ini adalah contoh dimensi focus pada pelanggan yang terdiri dari 5 pernyataan dengan jumlah responden

Tabel II.2

Contoh Jawaban Responden Untuk Dimensi 1

No.	Pernyataan	STS	TS	S	SS
1	Indikator 1	0	1 (1,5%)	21 (31,8%)	44 (66,7%)
2	Indikator 2	0	5 (7,7%)	45 (68,1%)	16 (24,2%)
3	Indikator 3	0	1 (1,6%)	24 (36,3%)	41 (62,1%)
4	Indikator 4	0	3 (4,2%)	26 (39,3%)	37 (56,5%)
5	Indikator 5	0	2 (3.1%)	27 (40,9%)	37 (56%)
	Skor Jawaban responden	1153			
	Skor Maksimum	1324			
	Skor Minimum	330			
	Persentase	$1153/1324 \times 100\% = 87\%$			

Sumber: Contoh data

Keterangan:

- Skor nilai 330 – 578,5 = Sangat Buruk
- Skor nilai 579,5 – 827 = Buruk
- Skor nilai 828 – 1075,5 = Baik
- Skor nilai 1076,5 – 1324 = Sangat Baik

Dari hasil perhitungan skor total jawaban responden untuk dimensi focus pada pelanggan diperoleh angka **1153** yang berada pada kategori sangat baik.

Selanjutnya penghitungan data mentah yang didapat dari hasil penyebaran kuesioner kepada responden diolah dengan menggunakan program pengolahan data dengan perangkat lunak Statistical Package For Social Sciences (SPSS) 13.0

Koefisien korelasi menunjukkan arah hubungan yang terjadi, baik hubungan yang positif maupun yang negative yang ditunjukkan oleh nilai yang berkisar antara -1 sampai dengan 1. Bila diperoleh -1 atau 1, maka hal ini menunjukkan hubungan yang sempurna positif atau negative, sedangkan bila diperoleh nilai 0 (nol) berarti tidak ada hubungan.

Kemudian untuk melihat kuat tidaknya hubungan antara kedua variabel dapat dilihat pada tabel pedoman interpretasi koefisien korelasi

Tabel II.3

Pedoman untuk Interpretasi Koefisien Korelasi

Nilai (r)	Kriteria Hubungan
0,00 – 0,199	Korelasi sangat rendah
0,20-0,399	Korelasi rendah
0,40-0,599	Korelasi sedang
0,6 – 0,799	Korelasi tinggi
0,80 - 1	Korelasi sangat tinggi

Sumber: Bilson, Simamora, *Riset Pemasaran Falsafah, Teori dan* (Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama, 2004) hal 331

Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode regresi linier sederhana didasarkan pada hubungan fungsional atau kausal satu variabel independen (budaya organisasi) dengan satu variabel dependen (produktivitas karyawan). Persamaan umum regresi linier sederhana adalah:

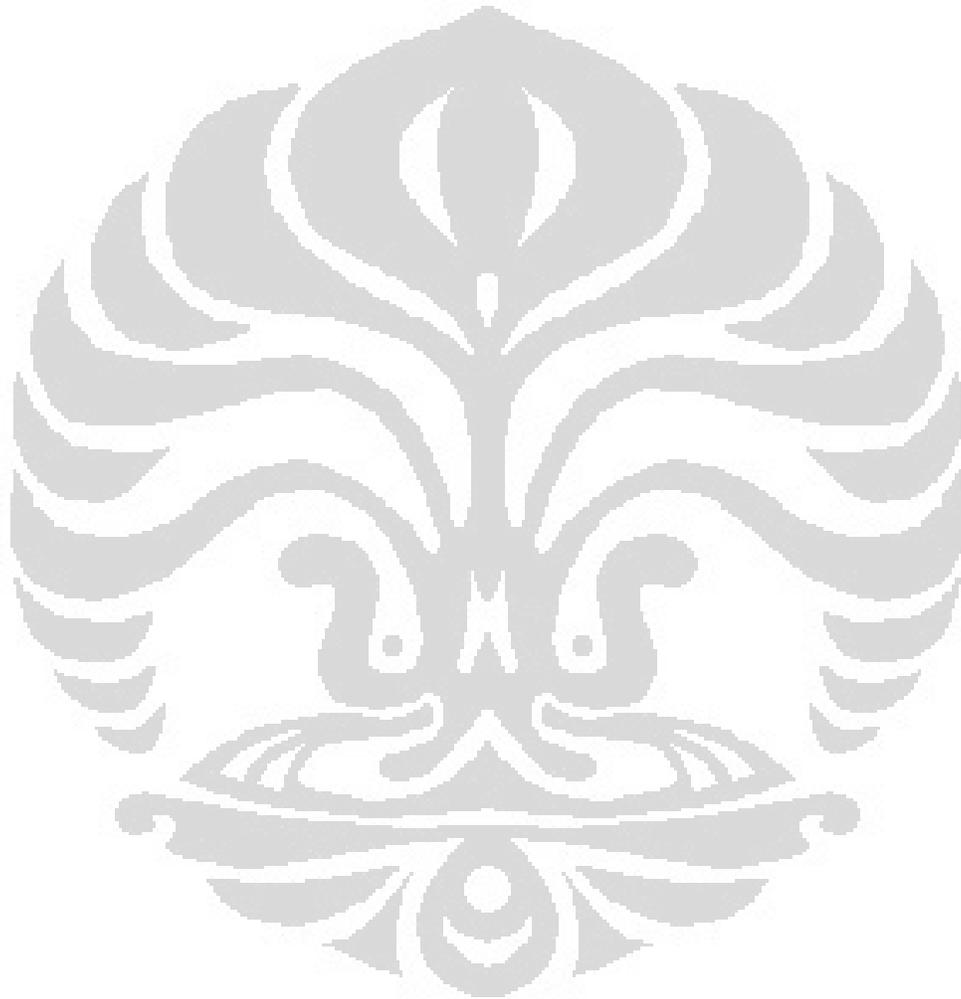
$$Y=a+bX$$

Dimana:

Y = Subyek dalam variabel dependen yang diprediksikan

a = Harga Y bila $X=0$ (harga konstan)

b = Angka arah atau koefisien regresi yang menunjukkan angka peningkatan ataupun penurunan variabel dependen yang didasarkan pada variabel independen. Bila b (+) maka naik, dan jika (-) maka terjadi penurunan. Analisis regresi linier dilakukan dengan menggunakan SPSS 13.0



BAB 4

PEMBAHASAN

Melalui sampel penelitian non probabilita dengan teknik sampel convenience, maka didapatkan responden sebanyak 66 responden. Bab ini memuat hasil analisis terhadap data yang di peroleh melalui kuesioner yang disebarkan kepada 66 orang karyawan PT Otsuka Indonesia. Adapun analisis yang dilakukan adalah analisis deskriptif untuk melihat frekuensi dari setiap dimensi, berdasarkan sikap dan tanggapan dari responden. Analisis deskriptif ini bertujuan untuk mendapatkan gambaran mengenai tanggapan responden terhadap budaya organisasi dan produktivitas kerja karyawan. Selanjutnya dilakukan uji regresi sederhana untuk melihat pengaruh antara budaya organisasi terhadap produktivitas kerja karyawan PT Otsuka Indonesia Jakarta.

4.1 Uji Validitas dan Reliabilitas

Uji Validitas adalah ketepatan atau kecermatan suatu instrument dalam mengukur apa yang diukur. Uji validitas sering digunakan untuk mengukur ketepatan suatu item dalam kuesioner atau skala, apakah item-item pada kuesioner itu sudah tepat dalam mengukur apa yang ingin diukur. Sedangkan uji realibilitas digunakan untuk mengetahui konsistensi alat ukur, apakah alat pengukur yang digunakan dapat diandalkan dan tetap konsisten jika pengukuran tersebut diulang. Sebelum melaksanakan survei kepada 66 orang responden, peneliti telah terlebih dahulu melakukan *pretest* kepada 30 orang responden. *Pretest* ini dimaksudkan untuk mengetahui reliabilitas dan validitas dari pernyataan yang terdapat pada kuesioner serta mengetahui apakah kalimat-kalimat pernyataan sudah dapat dimengerti oleh responden atau belum.

Uji Validitas Variabel X (Budaya Organisasi)

Metode yang digunakan untuk mencari validitas instrumen adalah korelasi produk momen (product moment correlation, Pearson correlation) antara skor setiap butir pertanyaan dengan skor total sehingga sering disebut sebagai inter

item- total correlations. Kriteria pengujiannya dilakukan dengan cara membandingkan r hitung dengan r tabel pada taraf $\alpha = 0,05$

Jika hasil hitung ternyata $r_{hitung} > r_{tabel}$ maka butir instrumen dianggap valid, sebaliknya jika $r_{hitung} < r_{tabel}$ maka dianggap tidak valid (invalid), sehingga instrumen tidak dapat digunakan dalam penelitian.

$N = 30$

$r_{tabel} (0,05) = 0,361$

jika $r_{hitung} < r_{tabel} = tidak\ valid$, dan jika $r_{hitung} > r_{tabel} = valid$
 r_{hitung} dapat dilihat dari Korelasi butir dengan Total Skornya

Tabel IV.6
Validitas Dimensi Fokus Pada Pelanggan

	Corrected item total correlation (r hitung)	r tabel	Keputusan
Tanggap terhadap keluhan pelanggan	0.609	0.361	Valid
Menjalinkan komunikasi yang baik dengan pelanggan	0.599	0.361	Valid
Berupaya menjaga kepuasan pelanggan	0.536	0.361	Valid
Konsisten dalam pelayanan	0.609	0.361	Valid
Keluhan pelanggan sebagai masukan yang berharga	0.505	0.361	valid

Karena r hitung pada masing-masing butir pernyataan pada dimensi focus pada pelanggan lebih besar daripada r tabel, maka butir-butir pernyataan pada dimensi ini dinyatakan valid.

Tabel IV.7**Validitas Dimensi dimensi Disiplin, Jujur dan Integritas**

	Corrected item total correlation (r hitung)	r tabel	Keputusan
Karyawan tepat waktu tiba di kantor dan meninggalkan kantor	0.723	0.361	Valid
Tidak menunda-nunda pekerjaan	0.535	0.361	Valid
Menjalankan tata tertib dan etika serta peraturan perusahaan	0.558	0.361	Valid
Karyawan memperlakukan orang lain dengan bernartabat, hormat dan adil	0.713	0.361	Valid
Karyawan komitmen terhadap kewajiban dan janji	0.424	0.361	Valid
Karyawan dapat dipercaya, jujur dan tulus dalam setiap tindakan	0.608	0.361	Valid
Karyawan konsisten dalam tindakan dengan melakukan yang dikatakan/diyakini	0.394	0.361	Valid
Karyawan menjaga etika bisnis dalam mencapai hasil pekerjaan yang terbaik	0.627	0.361	valid

Karena r hitung pada masing-masing butir pernyataan pada dimensi disiplin, jujur dan integritas lebih besar daripada r tabel, maka semua butir-butir pernyataan pada dimensi ini dinyatakan valid

Tabel IV.8
Validitas Dimensi Fokus Pada Lingkaran Pengaruh

	Corrected item total correlation (r hitung)	r tabel	Keputusan
Karyawan mampu mengerjakan pekerjaannya secara mandiri	0.412	0.361	Valid
Karyawan mampu berkonsentrasi pada pekerjaan sesuai dengan tugasnya	0.449	0.361	Valid
Karyawan diberikan kewenangan dalam mengambil keputusan dalam batas tugasnya.	0.525	0.361	Valid
Karyawan didorong untuk berinisiatif dalam menangani pekerjaan.	0.469	0.361	Valid

Karena r hitung pada tiap butir pernyataan pada dimensi focus pada lingkaran pengaruh lebih besar daripada r tabel, maka butir-butir pernyataan pada dimensi ini dinyatakan valid.

Tabel IV.9
Validitas Dimensi Fokus Pada Kerjasama yang Sinergi

	Corrected item total correlation (r hitung)	r tabel	Keputusan
Didalam unit kerja, para karyawan saling membantu	0.531	0.361	Valid
Keterampilan yang dimiliki para karyawan dalam satu unit kerja saling melengkapi	0.557	0.361	Valid
Kekompakan tim dalam unit kerja sangat kuat	0.567	0.361	Valid
Koordinasi antar unit kerja	0.549	0.361	Valid

berjalan baik			
Kerjasama antar unit kerja berjalan baik	0.601	0.361	valid

Karena r hitung pada setiap butir pernyataan dimensi focus pada kerjasama yang sinergi lebih besar daripada r tabel, maka butir-butir pernyataan pada dimensi ini dinyatakan valid.

Tabel IV.10
Validitas Dimensi 3K: Keterbukaan, Komunikasi, Koordinasi

	Corrected item total correlation (r hitung)	r tabel	Keputusan
Adanya kebijakan, prosedur dan arahan yang jelas dari manajemen kepada karyawan	0.558	0.361	Valid
Karyawan berkomunikasi dengan percaya diri dan berdasarkan fakta/data	0.678	0.361	Valid
Karyawan memberikan informasi yang akurat	0.568	0.361	Valid
Komitmen terhadap pemberian reward, recognition & punishment	0.536	0.361	Valid

Karena r hitung pada butir-butir pernyataan pada dimensi 3K: keterbukaan, komunikasi, koordinasi lebih besar daripada r tabel, maka butir-butir pernyataan pada dimensi ini dinyatakan valid.

Tabel V.11
Validitas Dimensi Kreativitas dan Aktualisasi

	Corrected item total correlation (r hitung)	r tabel	Keputusan
Karyawan memiliki ide-ide baru dalam menyelesaikan pekerjaan	0.695	0.361	Valid
Karyawan mampu menciptakan sesuatu yang unik	0.593	0.361	Valid

Karena r hitung pada butir pernyataan pada dimensi kreativitas dan aktualisasi lebih besar daripada r tabel, maka butir-butir pernyataan pada dimensi ini dinyatakan valid.

Tabel V.12
Validitas Dimensi Belajar dan Berbagi Ilmu

	Corrected item total correlation (r hitung)	r tabel	Keputusan
Karyawan terbuka pada hal-hal baru	0.558	0.361	Valid
Karyawan bersedia membagi ilmu	0.678	0.361	Valid
Karyawan memiliki inisiatif untuk mempelajari keterampilan baru	0.568	0.361	Valid

Karena r hitung pada butir pernyataan pada dimensi focus pada dimensi belajar dan berbagi ilmu lebih besar daripada r tabel, maka butir-butir pernyataan pada dimensi ini dinyatakan valid.

Uji Validitas Variabel Y (Produktivitas)

Metode yang digunakan untuk mencari validitas instrumen adalah korelasi produk momen (product moment correlation, Pearson correlation) antara skor setiap butir pertanyaan dengan skor total sehingga sering disebut sebagai inter item- total correlations. Kriteria pengujiannya dilakukan dengan cara membandingkan r hitung dengan r tabel pada taraf $\alpha = 0,05$

Jika hasil hitung ternyata $r_{hitung} > r_{tabel}$ maka butir instrumen dianggap valid, sebaliknya jika $r_{hitung} < r_{tabel}$ maka dianggap tidak valid (invalid), sehingga instrumen tidak dapat digunakan dalam penelitian.

$N = 30$

$r_{tabel} (0,05) = 0,361$

jika $r_{hitung} < r_{tabel}$ = tidak valid, dan jika $r_{hitung} > r_{tabel}$ = valid
 r_{hitung} dapat dilihat dari Korelasi butir dengan Total Skornya

Tabel IV.13

Validitas Dimensi Kemampuan

	Corrected item total correlation (r hitung)	r tabel	Keputusan
Karyawan melaksanakan peranan sesuai dengan posisi jabatan di perusahaan	0.693	0.361	Valid
Karyawan memahami hal-hal yang berhubungan dengan pekerjaan, seperti ketentuan, system dan prosedur kerja	0.543	0.361	Valid
Karyawan memahami tugas-tugas rutin yang dikerjakan	0.801	0.361	Valid
Karyawan merasa dapat menyelesaikan pekerjaan dengan tepat sesuai standar yang ditetapkan	0.621	0.361	Valid

Karena r hitung pada butir pernyataan pada dimensi kemampuan lebih besar daripada r tabel, maka butir-butir pernyataan pada dimensi ini dinyatakan valid.

Tabel IV.14
Validitas Dimensi Hasil yang Dicapai

	Corrected item total correlation (r hitung)	r tabel	Keputusan
Karyawan selalu ingin melakukan peningkatan hasil kerja	0.537	0.361	Valid
Karyawan selalu ingin melakukan perbaikan cara kerja	0.560	0.361	Valid

Karena r hitung pada dimensi hasil yang dicapai lebih besar daripada r tabel, maka butir-butir pernyataan pada dimensi ini dinyatakan valid.

Tabel IV.15
Validitas Dimensi Semangat Kerja

	Corrected item total correlation (r hitung)	r tabel	Keputusan
Karyawan selalu ingin mendapatkan hasil kerja yang lebih baik	0.600	0.361	Valid
Karyawan memiliki inisiatif yang tinggi	0.637	0.361	Valid

Karena r hitung pada butir pernyataan pada dimensi semangat kerja lebih besar daripada r tabel, maka butir-butir pernyataan pada dimensi ini dinyatakan valid.

Tabel IV.16
Validitas Dimensi Pengembangan Diri

	Corrected item total correlation (r hitung)	r tabel	Keputusan
Karyawan dapat mengembangkan diri di perusahaan	0.561	0.361	Valid
Karyawan memiliki inisiatif untuk mengembangkan diri	0.690	0.361	Valid
Karyawan diizinkan untuk membuat cara kerja yang bisa membuat hasil kerja lebih bagus	0.666	0.361	Valid

Karena r hitung pada butir pernyataan dimensi pengembangan diri lebih besar daripada r tabel, maka butir-butir pernyataan pada dimensi ini dinyatakan valid.

Tabel IV.17
Validitas Dimensi Mutu

	Corrected item total correlation (r hitung)	r tabel	Keputusan
Karyawan selalu berusaha meningkatkan mutu	0.576	0.361	Valid
Perusahaan memotivasi saya untuk bekerja sebaik-baiknya	0.632	0.361	Valid
Karyawan mendapatkan informasi yang dibutuhkan	0.601	0.361	Valid
Karyawan merasa dapat menyelesaikan pekerjaan dengan tepat sesuai standar yang ditetapkan	0.665	0.361	Valid

Karena r hitung pada butir pernyataan pada dimensi mutu lebih besar daripada r tabel, maka butir-butir pernyataan pada dimensi ini dinyatakan valid.

Tabel IV.18
Validitas Dimensi Efisiensi

	Corrected item total correlation (r hitung)	r tabel	Keputusan
Karyawan didorong untuk bertindak produktif dan efisiensi	0.580	0.361	Valid
Karyawan menggunakan waktu selama bekerja secara efektif dan efisien	0.510	0.361	Valid

Karena r hitung pada butir pernyataan pada dimensi Efisiensi lebih besar daripada r tabel, maka butir-butir pernyataan pada dimensi ini dinyatakan valid.

4.2 Uji Reliabilitas

Setelah semua butir pernyataan valid maka uji selanjutnya adalah menguji reliabilitas kuesioner tersebut. Item dikatakan reliable jika r_{Alpha} positif dan lebih besar dari batas minimal (0,600) dan item dikatakan tidak reliabel jika r_{Alpha} negatif atau r_{Alpha} lebih kecil batas minimal (0,600).

Tabel V.13
Reliabilitas Variabel Budaya Organisasi

Case Processing Summary				Reliability Statistics	
		N	%	Cronbach's Alpha	N of Items
Cases	Valid	30	100.0	.928	31
	Excluded ^a	0	.0		
	Total	30	100.0		

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

Karena dimensi-dimensi pada variable Budaya Organisasi memiliki r_{Alpha} yang lebih besar dari batas minimal, yaitu bernilai 0,928 sedangkan batas minimal = 0,600 maka semua dimensi pada variable ini telah reliable.

Tabel V. 14
Reliabilitas Variabel Produktivitas Kerja

Case Processing Summary				Reliability Statistics	
		N	%	Cronbach's Alpha	N of Items
Cases	Valid	30	100.0	.898	17
	Excluded ^a	0	.0		
	Total	30	100.0		

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

Karena dimensi-dimensi pada variable produktivitas kerja memiliki r_{Alpha} yang lebih besar dari batas minimal, yaitu bernilai 0,898 sedangkan batas minimal = 0,600 maka semua dimensi pada variable ini telah reliable.

Oleh karena kuesioner telah valid dan reliabel, maka kuesioner tersebut sudah layak disebarakan kepada responden untuk mengadakan penelitian.

4.3 Karakteristik Responden

Karakteristik responden dalam penelitian ini dibagi menjadi empat kategori, yang meliputi jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir dan masa kerja. Penelitian terhadap karakteristik responden dilakukan untuk memberikan gambaran mengenai responden. Pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner kepada karyawan PT. Otsuka Indonesia Jakarta.

4.3.1 Jenis Kelamin

Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin akan ditampilkan pada tabel dibawah ini.

Tabel V.1
Data Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah Responden	Presentase
Perempuan	29	44%
Laki-Laki	37	56%
Total	66	100%

Sumber: hasil pengolahan data

Dari hasil kuesioner penelitian yang telah diisi oleh seluruh responden sebanyak 66 orang diketahui bahwa jumlah responden yang berjenis kelamin perempuan lebih sedikit dari pada responden laki-laki. Responden yang berjenis kelamin laki-laki berjumlah 37 orang dan responden yang berjenis kelamin perempuan adalah 29 orang. Karakteristik responden pada penelitian ini sangat terlihat jelas bahwa mayoritas berjenis kelamin laki-laki dari pada perempuan.

4.3.2 Usia

Karakteristik responden berdasarkan usia akan ditampilkan pada table dibawah ini:

Tabel V.2

Usia

Usia	Jumlah Responden	Presentase
21-25 tahun	8	12%
26-30 tahun	13	20%
31-35 tahun	21	32%
Diatas 35 tahun	24	36%
Total	66	100%

Sumber: hasil pengolahan data

Berdasarkan table V.2 diatas dapat diketahui bahwa responden yang berumur 21 - 25 tahun sebanyak 8 orang atau 12%, usia 26 -36 tahun sebanyak 13 orang atau

20%, usia 31-35 tahun sebanyak 21 orang atau 32%, usia diatas 35 tahun sebanyak 24 orang atau 36%, dari total responden yang berjumlah 66 orang.

Identitas responden berdasarkan usia dicantumkan untuk mengetahui berapa rata-rata usia responden yang menjadi sample penelitian.

4.3.3 Karakteristik responden berdasarkan Pendidikan Terakhir

Pengelompokan responden berdasarkan tingkat pendidikan terakhir terbagi menjadi lima yaitu:

Tabel V.3
Pendidikan Terakhir

Pendidikan Terakhir	Jumlah Responden	Presentase
SMU (Sederajat)	5	7%
Diploma	22	34%
Strata 1 (S1)	39	59%
Strata 2 (S2)	0	0%
Strata 3 (S3)	0	0%
Total	66	100%

Sumber: hasil pengolahan data

Berdasarkan table V.3 diatas dapat diketahui responden yang berpendidikan SMU/ Sederajat sebanyak 5 orang atau 7%, berlatar belakang pendidikan Diploma sebanyak 22 orang atau 34%, berlatar belakang pendidikan Strata 1 (S1) sebanyak 39 orang atau 59%, berlatar belakang pendidikan Strata 2 (S2) sebanyak 0% dan berlatar belakan pendidikan Strata 3 (S3) sebanyak 0%.

4.3.4 Karakteristik responden berdasarkan Lama Bekerja

Berikut ini adalah identitas responden berdasarkan lamanya masa kerja setiap individu, di perusahaan yang dijabarkan sesuai table berikut:

Tabel V.4
Lama Bekerja

Lama Bekerja	Jumlah Responden	Presentase
< 1 tahun	0	0%
1 – 2 tahun	0	0%
3 – 5 tahun	22	33%
6 – 10 tahun	28	43%
> 10 tahun	16	24%
Total	66	100%

Sumber: hasil pengolahan data

Berdasarkan table V.4 diatas dapat diketahui responden yang memiliki masa kerja selama kurang dari 1 tahun adalah sebanyak 0%, demikian juga dengan responden yang memiliki masa kerja 1 sampai 2 tahun, yakni sebanyak 0%, untuk responden yang memiliki masa kerja diantara 3 sampai 5 tahun sebanyak 22 orang atau 33%, responden yang memiliki masa kerja selama 6 sampai 10 tahun sebanyak 28 orang atau 43%, responded yang memiliki masa kerja selama lebih dari 10 tahun sebanyak 16 orang atau 24%, dari jumlah total responden sebanyak 66 orang. Jika ditinjau dari segi masa kerja di perusahaan ini, maka sebagian besar karyawan memilki masa kerja 3-10 tahun, hal ini menunjukkan bahwa karyawan sudah memiliki pengalaman yang memadai dan loyalitas kepada perusahaan ini.

4.3.5 Karakteristik responden berdasarkan Status Perkawinan

Berikut ini adalah identitas responden berdasarkan status perkawinan setiap individu, di perusahaan yang dijabarkan sesuai table berikut:

Tabel V.5
Status Perkawinan

Status Perkawinan	Jumlah Responden	Presentase
Menikah	37	56%
Belum Menikah	29	44%
Total	66	100%

Sumber: hasil pengolahan data

Berdasarkan table V.4 diatas dapat diketahui responden yang telah menikah sebanyak 37 orang atau 56 %, sedangkan responden yang belum menikah sebanyak 29 orang atau 44%, dari jumlah total responden sebanyak 66 orang.

4.4 Analisis Hubungan Budaya Organisasi dengan Produktivitas Kerja Karyawan PT. Otsuka Indonesia Jakarta

Berikut ini adalah penjelasan mengenai hubungan antara Budaya Organisasi dengan Produktivitas Kerja Karyawan PT. Otsuka Indonesia Jakarta. Hubungan kedua variable tersebut dijelaskan melalui jawaban yang memiliki nilai-nilai sebagai berikut: Sangat Setuju (SS) bernilai 4, Setuju (S) bernilai 3, Tidak Setuju (TS) bernilai 2, Sangat Tidak Setuju (STS) bernilai 1.

4.4.1 Analisis Variabel Budaya Organisasi PT. Otsuka Indonesia Jakarta

Penjelasan mengenai hubungan antara Budaya Organisasi dengan Produktivitas Karyawan PT Otsuka Indonesia dijabarkan lebih lanjut melalui variabel-variabel dalam pernyataan budaya organisasi, yaitu fokus pada pelanggan; disiplin, jujur dan integritas; mandiri dan fokus pada lingkaran pengaruh; kerjasama yang sinergi; keterbukaan, komunikasi , koordinasi; kreativitas dan aktualiasi; dan yang terakhir adalah belajar dan berbagi ilmu. Penjabaran dilakukan dengan menggunakan skor nilai jawaban responden dan penjabarannya akan dijelaskan sebagai berikut:

a. Fokus pada Pelanggan

Pada dimensi yang pertama dari budaya organisasi adalah fokus pada pelanggan dimana karyawan harus melayani pelanggan dengan sebaik-baiknya, yang selanjutnya dapat dilihat pada tabel V.15 dibawah ini.

Tabel IV.15

Jawaban Responden untuk Dimensi Fokus pada Pelanggan

No.	Pernyataan	STS	TS	S	SS
1	Karyawan tanggap terhadap keluhan pelanggan	0	1 (1,5%)	21 (31,8%)	44 (66,7%)
2	Karyawan menjalin komunikasi yang baik dengan pelanggan	0	5 (7,7%)	45 (68,1%)	16 (24,2%)
3	Karyawan berupaya untuk menjaga kepuasan pelanggan	0	1 (1,6%)	24 (36,3%)	41 (62,1%)
4	Karyawan konsisten dalam pelayanan	0	3 (4,2%)	26 (39,3%)	37 (56,5%)
5	Keluhan pelanggan sebagai masukan yang berharga	0	2 (3,1%)	27 (40,9%)	37 (56%)
	Skor Jawaban responden	1153			
	Skor Maksimum	1324			
	Skor Minimum	330			
	Persentase	$1153/1324 \times 100\% = 87\%$			

Sumber: Data diolah berdasarkan hasil kuesioner pada Januari 2012

Untuk hasil skala jawaban responden pada dimensi focus pada pelanggan dapat dilihat pada table IV.7

Tabel IV.16

Skala Jawaban Responden untuk Dimensi Fokus Pada Pelanggan

Nilai Min. = $1 \times 5 \times 66 = 330$
Nilai Max. = $4 \times 5 \times 66 = 1324$
Range data = $1324 - 330 = 994$
Lebar kelas = $994 : 4 = 248.5$

Sangat Buruk	Buruk	Baik (1153)	Sangat baik	
330	578.5	827	1075,5	1324

Pada dimensi fokus pada pelanggan terdapat 5 indikator, pada indikator pertama karyawan merasa sangat setuju bahwa karyawan tanggap terhadap keluhan pelanggan yaitu sebesar 66.7% atau sebanyak 44 orang, sedangkan yang setuju sebanyak 31.8% atau sebanyak 21 orang. Sisanya sebesar 1.5% merasa tidak setuju dengan pernyataan itu. Hal ini menunjukkan sebagian besar karyawan menyadari bahwa pelanggan memegang peranan penting, baik itu pelanggan internal maupun pelanggan eksternal, sehingga karyawan tanggap terhadap keluhan yang berasal dari pelanggan. Sesuai dengan wawancara dengan salah satu karyawan, dalam menanggapi keluhan pelanggan, karyawan tidak menunda-nunda untuk membantu mengatasi keluhan pelanggan tersebut.

Untuk indikator yang kedua karyawan merasa menjalin komunikasi yang baik dengan pelanggan, 92.3% atau sebanyak 61 orang merasa sangat setuju menjalin komunikasi yang baik dengan pelanggan, sedangkan 7.7% atau 5 orang merasa tidak memerlukan menjalin komunikasi yang baik dengan pelanggan. Hal ini menjelaskan sebagian besar karyawan menyadari bahwa komunikasi merupakan hal yang penting, apabila komunikasi tidak berjalan dengan baik, tentu akan mengakibatkan kesalahpahaman, informasi pun tidak dapat diterima dan diberikan dengan baik, komunikasi yang baik juga dapat membuat pekerjaan dapat dikerjakan dengan baik, sehingga meminimalkan terjadinya kesalahan.

Pada indikator ketiga adalah karyawan berupaya untuk menjaga kepuasan pelanggan. Dengan menyadari pentingnya kepuasan pelanggan, maka sebanyak 98.4% karyawan atau sebanyak 62 orang merasa sangat setuju untuk menjaga

kepuasan pelanggan. Sedangkan hanya 1 orang atau 1.6% yang tidak setuju akan hal tersebut. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan berusaha untuk selalu memberikan yang terbaik untuk pelanggan, dengan memberikan layanan atau servis yang memuaskan. Karyawan tidak hanya merasa harus membuat pelanggan merasa puas, tetapi bagaimana dapat menjaga kepuasan pelanggan.

Indikator keempat adalah karyawan konsisten terhadap pelayanan. Hal ini berkaitan dengan kepuasan pelanggan, dengan secara konsisten memberikan pelayanan yang baik terhadap pelanggan, maka diharapkan pelanggan akan loyal. Sebanyak 63 orang atau 95,8% setuju untuk dilakukan, dan yang merasa tidak perlu konsisten terhadap pelayanan pelanggan sebanyak 4,3%. Karyawan menyadari bahwa memberikan pelayanan yang terbaik merupakan keharusan, tetapi untuk tetap konsisten memberikan pelayanan kepada pelanggan, merupakan suatu keharusan tersendiri.

Indikator kelima pada dimensi ini adalah keluhan pelanggan sebagai masukan yang berharga, dan diantara responden ada yang merasa tidak setuju sebanyak 3,1%, sedangkan sebagian besar yaitu sebesar 96,9% atau sebanyak 64 orang merasa setuju bahwa keluhan pelanggan sebagai masukan. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan mau belajar dan berubah, sehingga segala masukan atau keluhan dari pelanggan dianggap hal yang positif untuk dapat berbuat dan bekerja lebih baik lagi.

Untuk dimensi focus pada pelanggan mempunyai skor total sebesar 1153 yang berada pada interval baik (lihat table V.6 dan table V.7). Karyawan PT. Otsuka Indonesia memiliki focus pada pelanggan yang baik, yaitu 87%, karyawan tak hanya berfokus kepada dirinya sendiri, tetapi juga berfokus kepada pelanggan. Hal ini sesuai dengan yang dikatakan oleh salah satu staf HRD yang mengatakan bahwa “ *Dalam bekerja antar sesama divisi tidak ada keluhan yang berarti, masing-masing divisi telah melayani divisi yang lain dengan sangat baik, hal ini dikarenakan masing-masing individu telah memiliki kesadaran bahwa pelayanan yang baik menunjang kelancaran bisnis perusahaan.*”

b. Disiplin, Jujur dan Integritas

Berikut ini adalah dimensi Disiplin, Jujur dan Integritas adalah mana para karyawan menjunjung tinggi kedisiplinan, kejujuran dan integritasnya, yang selanjutnya dapat dilihat dari jawaban responden pada tabel V.17 dibawah ini

Tabel IV.17

Jawaban Responden untuk Dimensi Disiplin, Jujur dan Integritas

No.	Pernyataan	STS	TS	S	SS
1	Karyawan disiplin dalam kehadiran (absensi)	0	6 (9,2%)	25 (37,8%)	35 (53%)
2	Karyawan selalu masuk kantor tepat waktu (tidak terlambat)	0	5 (7,7%)	45 (68,1%)	16 (24,2%)
3	Karyawan konsisten mematuhi peraturan/jam kerja, karyawan tidak pernah meninggalkan pekerjaan dengan alasan yang tidak sesuai dengan peraturan perusahaan.	0	5 (7,6%)	33 (50%)	28 (42,4%)
4	Karyawan selalu mengerjakan pekerjaan tepat waktu (sesuai deadline)	0	10 (15.3%)	25 (37.8%)	31 (46,9%)
5	Karyawan memperlakukan orang lain dengan bermartabat, hormat, dan adil.	0	11 (17.6%)	44 (66.6%)	11 (16.7%)
6	Karyawan komitmen terhadap kewajiban dan janji	0	8 (12.1%)	42 (63,6%)	16 (24.3%)
7	Karyawan konsisten dalam tindakan dengan melakukan yang dikatakan/diyakini	0	7 (10,7%)	37 (56%)	22 (33,3%)
8	Karyawan menjaga etika bisnis dalam mencapai hasil pekerjaan yang terbaik	0	11 (16,7%)	33 (50%)	22 (33.3%)

	Skor Jawaban responden	1702
	Skor Maksimum	2112
	Skor Minimum	528
	Persentase	80%

Sumber: Data diolah berdasarkan hasil kuesioner pada Januari 2012

Untuk hasil skala jawaban responden pada dimensi disiplin, Jujur dan integritas dapat dilihat pada tabel V.18

Tabel IV.18

Skala Jawaban Responden untuk Dimensi Disiplin, Jujur dan Integritas

Nilai Min. = $1 \times 8 \times 66 = 528$

Nilai Max. = $4 \times 8 \times 66 = 2112$

Range data = $2112 - 528 = 1584$

Lebar kelas = $1584 : 4 = 396$

Sangat Buruk	Buruk	Baik (1702)	Sangat baik
528	924	1320	2112

Dari tabel diatas dapat dijelaskan bahwa mayoritas responden memberikan jawaban positif terhadap dimensi disiplin, jujur dan integritas. Dapat dilihat sebagian besar karyawan menyatakan setuju dan sangat setuju pada pernyataan “karyawan berusaha untuk disiplin dalam kehadiran”. Walau disini terlihat sebesar 9,2% atau sebanyak 6 orang, karyawan menyatakan tidak setuju. Karyawan juga lebih banyak yang menyatakan setuju dan sangat setuju yaitu sebesar 92,3% pada pernyataan “ karyawan selalu masuk kantor tepat waktu”. Tanggapan positif juga diberikan pada pernyataan “Karyawan konsisten mematuhi peraturan/jam kerja, karyawan tidak pernah meninggalkan pekerjaan dengan alasan yang tidak sesuai dengan peraturan perusahaan.” yaitu sebanyak 61 orang menyatakan setuju dan sangat setuju, sedangkan 5 orang menyatakan tidak setuju. Pada pernyataan ”karyawan selalu mengerjakan pekerjaan tepat waktu (sesuai deadline)” sebagian besar juga menjawab setuju dan sangat setuju, yaitu sebanyak 56 orang atau sebesar 80.2%. Pada pernyataan “karyawan

memperlakukan orang lain dengan bermartabat, hormat, dan adil” sebagian besar juga merasa setuju dan sangat setuju yaitu sebanyak 55 orang atau 83,3%.

Mayoritas responden juga cenderung memberi tanggapan positif pada pernyataan “Karyawan komitmen terhadap kewajiban dan janji” , pernyataan “karyawan konsisten dalam tindakan dengan melakukan yang dikatakan/diyakini” dan pernyataan “karyawan menjaga etika bisnis dalam mencapai hasil pekerjaan yang terbaik”. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan menjunjung tinggi integritasnya dengan memiliki komitmen terhadap apa yang menjadi tugas dan kewajibannya, dan memegang janji atas perkataannya, karyawan juga secara tegas dan konsisten melakukan apa yang dikatakan dan diyakininya serta menjaga etika bisnis dalam melaksanakan pekerjaannya.

Untuk dimensi disiplin, jujur dan integritas mempunyai skor total sebesar 1702 yang berada pada interval baik (lihat tabel V.17 dan tabel V.18). Karyawan pada PT. Otsuka Indonesia memiliki sikap disiplin, jujur dan integritas yang baik yaitu sebesar 80%. Karyawan disiplin terhadap SOP, rendahnya pelanggaran SOP, karyawan juga merasa dapat memmanage waktu dengan baik, mengerjakan pekerjaan sesuai deadline yang ditentukan, menyelaraskan antara perbuatan dan tindakan. Hal ini sesuai yang dikatakan oleh salah satu staf HRD yang mengatakan bahwa: “ *Sebagian besar karyawan PT. Otsuka Indonesia disiplin dalam kehadiran dan absensi dan rendahnya pelanggaran SOP*” berarti perusahaan sudah berhasil menanamkan disiplin, kejujuran dan integritas terhadap karyawannya.

c. Mandiri dan fokus pada lingkaran pengaruh

Selanjutnya adalah dimensi mandiri dan fokus pada lingkaran pengaruh, hali ini dimaksudkan sejauh mana karyawan dapat secara mandiri mengerjakan tugas dan tanggung jawabnya. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel V.19 dibawah ini

Tabel IV.19

Jawaban Responden untuk Dimensi Mandiri dan Fokus pada Lingkaran Pengaruh

No.	Pernyataan	ST	TS	S	SS
1	Karyawan bersedia menerima tugas tambahan, atau tugas yang lebih besar untuk pekerjaan yang sama, terutama tugas-tugas yang lebih sulit, dan bertanggung jawab terhadap penyelesaian tugas secara menyeluruh	0	10 (15,2%)	33 (50%)	23 (34,8%)
2	Karyawan mampu berkonsentrasi pada pekerjaan sesuai dengan tugasnya.	0	9 (13,6%)	31 (47%)	26 (39,4%)
3	Karyawan diberikan kewenangan dalam mengambil keputusan dalam batas tugasnya.	1	15 (24,4%)	25 (37,8%)	25 (37,8%)
4	Karyawan didorong untuk berinisiatif dalam menangani pekerjaan	0	16 (24,2%)	30 (45,5%)	20 (30,3%)
Skor Jawaban responden		834			
Skor Maksimum		1056			
Skor Minimum		264			
Persentase		79%			

Tabel IV.20

Skala Jawaban Responden untuk Dimensi Mandiri dan fokus pada lingkaran pengaruh

Nilai Min. = $1 \times 4 \times 66 = 264$

Nilai Max. = $4 \times 4 \times 66 = 1056$

Range data = $1056 - 264 = 792$

Lebar kelas = $792 : 4 = 198$

Sangat Buruk	Buruk	Baik (834)	Sangat baik
264	462	660	858
			1056

Dari hasil jawaban responden, dapat dijelaskan bahwa mayoritas responden cenderung menilai positif pada pernyataan “Karyawan bersedia menerima tugas tambahan, atau tugas yang lebih besar untuk pekerjaan yang sama, terutama tugas-tugas yang lebih sulit, dan bertanggung jawab terhadap penyelesaian tugas secara menyeluruh” yang menyatakan setuju dan sangat setuju pada pernyataan ini sebesar 84,8% atau sebanyak 56 orang. Hal ini menunjukkan karyawan bersedia diberikan tanggung jawab lebih. Untuk pernyataan “karyawan mampu berkonsentrasi pada pekerjaan sesuai dengan tugasnya.” responden yang menjawab setuju dan sangat setuju sebanyak 57 orang atau sebesar 86,4%. Hal ini menunjukkan karyawan dapat fokus terhadap pekerjaannya sendiri sesuai dengan tugasnya masing-masing, karyawan tidak repot mengurus pekerjaan orang lain, yang bukan merupakan tanggung jawabnya, karyawan fokus terhadap pekerjaan masing-masing. Mayoritas responden juga cenderung menilai positif terhadap pernyataan “Karyawan diberikan kewenangan dalam mengambil keputusan dalam batas tugasnya”. Yaitu sebanyak total 50 orang yang menjawab setuju dan sangat setuju atau sebesar 75,6%. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan diberikan keleluasaan untuk mengambil keputusan, tidak melulu harus bergantung kepada pimpinan, karyawan dapat mandiri tetapi tetap saja jika keputusan yang diambilnya tersebut masih dalam batas tugasnya. Selanjutnya mayoritas responden juga cenderung menilai positif terhadap pernyataan “Karyawan didorong untuk berinisiatif dalam menangani pekerjaan”. Hasilnya yang menjawab setuju dan sangat setuju sebanyak 50 orang atau 75,8%. Dalam mengerjakan suatu pekerjaan, inisiatif sangat diperlukan, karena pekerjaan bersifat fleksibel, apabila karyawan terlalu kaku dan tidak memiliki inisiatif tentu akan mempengaruhi produktivitas. Dalam hal ini, perusahaan mendorong karyawannya untuk memiliki inisiatif dalam menangani pekerjaannya. Dan sebagian besar karyawan telah melakukannya.

Dengan demikian dapat digambarkan bahwa dimensi mandiri dan fokus pada lingkaran pengaruh karyawan non manajerial pada PT. Otsuka Indonesia sudah berjalan dengan baik. Karyawan memiliki inisiatif dalam melaksanakan pekerjaannya, karyawan fokus terhadap tanggung jawab pekerjaannya dan juga

karyawan mampu mengambil keputusan-keputusan yang masih dalam batas pekerjaannya.

d. Kerjasama yang Sinergi

Dimensi selanjutnya adalah dimensi kerjasama yang sinergi adalah sejauh mana karyawan dapat bekerjasama dengan sesama rekan kerja, dengan atasan atau bawahan untuk dapat mencapai tujuan perusahaan bersama. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat dari tabel V.21 dibawah ini

Tabel IV.21

Jawaban Responden untuk Dimensi Kerjasama yang Sinergi

No	Pernyataan	STS	TS	S	SS
1	Didalam unit kerja, para karyawan saling membantu	0	16 (24,4%)	25 (37,8%)	25 (37,8%)
2	Keterampilan yang dimiliki para karyawan dalam satu unit kerja saling melengkapi	0	15 (22,8%)	23 (34,8%)	28 (42,4%)
3	Kekompakkan tim dalam unit kerja sangat kuat	1 (1,6%)	16 (24,2%)	28 (42,4%)	21 (31,8%)
4	Koordinasi antar unit kerja berjalan baik.	0	8 (12,8%)	33 (50%)	25 (37,8%)
5	Kerjasama antar unit kerja berjalan baik.	1 (1,6%)	4 (6%)	33 (50%)	28 (42,4%)
	Skor Jawaban responden	1054			
	Skor Maksimum	1324			
	Skor Minimum	330			
	Persentase	87%			

Tabel IV.22

Skala Jawaban Responden untuk Dimensi Kerjasama yang sinergi

Nilai Min. = $1 \times 5 \times 66 = 330$

Nilai Max. = $4 \times 5 \times 66 = 1324$

Range data = $1324 - 330 = 994$

Lebar kelas = $994 : 4 = 248.5$

Sangat Buruk	Buruk	Baik (1054)	Sangat baik	
330	578.5	827	1075,5	1324

Dari hasil jawaban responden, maka dapat dijelaskan bahwa tanggapan responden terhadap dimensi kerjasama yang sinergi positif, hal ini dapat dilihat pada tiap-tiap indikator atau pernyataan-pernyataannya. Pada pernyataan “Didalam unit kerja para karyawan saling membantu” mayoritas memberikan jawaban setuju dan sangat setuju yaitu sebesar 75,6% atau sebanyak 50 orang. Hal ini menunjukkan bahwa kerjasama antar karyawan sudah berjalan dengan baik, karyawan bersedia membantu rekan kerjanya apabila dibutuhkan. Berikutnya mayoritas responden juga memberikan tanggapan yang positif terhadap pernyataan “Keterampilan yang dimiliki para karyawan dalam satu unit kerja saling melengkapi” yaitu sebanyak 51 orang atau 77,2%. Karyawan juga merasa “Kekompakkan tim dalam unit kerja sangat kuat” sehingga yang menjawab setuju dan sangat setuju mayoritas lebih besar yaitu sebanyak 74,2% atau sebesar 42 orang, sedangkan yang menjawab tidak setuju sebanyak 16 orang dan yang menjawab sangat tidak setuju sebanyak 1 orang. Sebagian besar karyawan sudah merasa kompak dengan tim kerjanya, dengan tim yang kompak, tentu dalam mengerjakan pekerjaan juga semakin mudah. Demikian juga dengan pernyataan “Koordinasi antar unit kerja berjalan baik” dan pernyataan “Kerjasama antar unit kerja berjalan baik” mayoritas menjawab setuju dan sangat setuju. Hal ini sesuai dengan jawaban wawancara salah satu staf yang mengatakan “*Untungnya disini antar divisi juga berjalan baik-baik saja tidak ada suatu permasalahan berarti, apabila kita berurusan dengan divisi lain, divisi lain bersedia dan tanggap membantu*”

Dengan demikian dapat digambarkan bahwa kerjasama karyawan pada PT. Otsuka Indonesia sudah berjalan dengan baik. Kerjasama yang baik antara karyawan sudah terjalin di perusahaan, ini menggambarkan bahwa hubungan sesama karyawan yang erat dan berjalan dengan baik membuat produktivitas karyawan juga meningkat. Hal ini menunjukkan bahwa pemimpin disini juga telah berhasil dalam menciptakan karyawan yang dapat berkolaborasi dengan baik.

e. 3K : Keterbukaan, Komunikasi, Koordinasi

Peneliti melakukan analisis penilaian indikator-indikator pada dimensi 3K: Keterbukaan, Komunikasi, Koordinasi, yang mencakup empat indikator seperti terlihat pada tabel dibawah ini.

Tabel IV.23

Jawaban Responden untuk Dimensi 3K: Keterbukaan, Komunikasi, Koordinasi

No.	Pernyataan	STS	TS	S	SS
1	Karyawan secara efektif menyampaikan informasi, baik secara lisan maupun tertulis ; menyampaikan pendapat secara singkat dan ringkas.	0	9 (13,8%)	38 (57,5%)	19 (28,7%)
2	Karyawan mempraktekan hubungan kerja dengan karyawan lain secara efektif,sensitive terhadap kepentingan orang lain , taktis dan bijaksana , mau mendengarkan dan tidak segan menanyakan, menunjukan perhatian dan hormat kepada yang lain.	0	10 (15,2%)	29 (43,9%)	27 (40,9%)
3	Karyawan menciptakan cara kerja sama yang efektif dengan rekan didalam dan diluar divisi , membina citra yang positif dan menjaga kelancaran didalam berbagi informasi	1 (1,7%)	13 (19,6%)	38 (57,5%)	14 (21,2%)
4	Karyawan secara efektif memberikan kontribusi kepada divisinya,	0	13	32	21

	menciptakan kelancaran komunikasi untuk meningkatkan semangat kerja divisinya.		(19,8%)	(48,4%)	(31,8%)
	Skor Jawaban responden	826			
	Skor Maksimum	1056			
	Skor Minimum	264			
	Persentase	78%			

Tabel IV.24

Skala Jawaban Responden untuk Dimensi 3K Keterbukaan, Komunikasi, Koordinasi

Nilai Min. = $1 \times 4 \times 66 = 264$

Nilai Max. = $4 \times 4 \times 66 = 1056$

Range data = $1056 - 264 = 792$

Lebar kelas = $792 : 4 = 198$

Sangat Buruk	Buruk	Baik (826)	Sangat baik
264	462	660	858
			1056

Pada tabel diatas dapat dilihat bahwa mayoritas responden memberikan tanggapan yang positif terhadap pernyataan “ Karyawan secara efektif menyampaikan informasi, baik secara lisan maupun tertulis, menyampaikan pendapat secara singkat dan ringkas” yaitu yang menjawab setuju dan sangat setuju sebesar 86,2% atau sebanyak 57 orang. Tanggapan positif juga diberikan pada pernyataan “ Karyawan mempraktekan hubungan kerja dengan karyawan lain secara efektif,sensitive terhadap kepentingan orang lain , taktis dan bijaksana , mau mendengarkan dan tidak segan menanyakan, menunjukkan perhatian dan hormat kepada yang lain” Hal ini menunjukkan bahwa adanya toleransi antar karyawan, saling menghormati antar sesama karyawan, yang dapat menciptakan suasana kondusif dalam bekerja. Responden yang setuju dan sangat setuju terhadap pernyataan ini sebesar 84,8% atau sebanyak 56 orang. Hal ini juga sesuai dengan interview dengan salah seorang staf yang mengatakan “ *Asyiknya disini*

tidak ada senioritas, walaupun ada karyawan yang baru atau masih muda, tetap diperlakukan baik oleh karyawan yang lebih lama, dan kebanyakan mereka juga siap membantu” Mayoritas responden juga memberikan tanggapan yang positif terhadap pernyataan “Karyawan menciptakan cara kerja sama yang efektif dengan rekan didalam dan diluar divisi , membina citra yang positif dan menjaga kelancaran didalam berbagi informasi”. Yaitu sebesar 78,7%, yang menjawab tidak setuju sebesar 19,6% dan yang menjawab sangat tidak setuju sebesar 1,7%. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan memahami pentingnya bekerja sama dengan baik antar divisinya ataupun dengan karyawan lain diluar divisinya. Demikian juga dengan pernyataan “Karyawan secara efektif memberikan kontribusi kepada divisinya, menciptakan kelancaran komunikasi untuk meningkatkan semangat kerja divisinya”, sebagian besar responden menanggapi dengan setuju dan sangat setuju yaitu sebesar 80,2% atau sebanyak 53 orang. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan memahami pentingnya berkomunikasi dengan baik, di dalam divisinya ataupun diluar divisinya, dan karyawan berusaha untuk dapat berkomunikasi dengan baik, agar hal yang ingin disampaikan atau ditangkap menjadi jelas. Karyawan juga tidak segan bertanya apabila ada hal yang kurang jelas atau dimengerti dalam pekerjaannya.

Dengan demikian dapat digambarkan bahwa dimensi 3K : Keterbukaan, Komunikasi dan Koordinasi pada karyawan tetap non managerial PT. Otsuka Indonesia berjalan dengan baik. Informasi dapat diberikan dan diterima dengan baik oleh karyawan, karena keterbukaan, komunikasi dan koordinasi yang baik.

f. Kreativitas dan Aktualisasi

Peneliti melakukan analisis penilaian indikator-indikator pada dimensi Kreativitas dan Aktualisasi yang mencakup dua indikator seperti terlihat pada tabel dibawah ini.

Tabel V.25

Jawaban Responden untuk Dimensi Kreativitas dan Aktualisasi

No.	Pernyataan	STS	TS	S	SS
1	Karyawan memiliki kemampuan didalam menggunakan cara-cara berfikir dengan menggunakan dasar pemikiran yang kreatif untuk menyelesaikan tugas dan pekerjaan.	0	12 (19,7%)	20 (30,3%)	33 (50%)
2	Karyawan secara teratur membicarakan keberhasilan dan kegagalan sebagai bahan untuk membuat peningkatan secara berkesinambungan.	0	11 (16,8%)	45 (68,1%)	10 (15,1%)
	Skor Jawaban responden	416			
	Skor Maksimum	528			
	Skor Minimum	132			
	Persentase	79%			

Tabel IV.26

Skala Jawaban Responden untuk Dimensi Kreativitas dan aktualisasi

$$\text{Nilai Min.} = 1 \times 2 \times 66 = 132$$

$$\text{Nilai Max.} = 4 \times 2 \times 66 = 528$$

$$\text{Range data} = 528 - 132 = 396$$

$$\text{Lebar kelas} = 396 : 4 = 99$$

Sangat Buruk	Buruk	Baik (416)	Sangat baik
132	231	330	528

Pada tabel diatas dapat dilihat bahwa mayoritas responden memberikan tanggapan yang positif terhadap pernyataan “ Karyawan memiliki kemampuan didalam menggunakan cara-cara berfikir dengan menggunakan dasar pemikiran yang kreatif untuk menyelesaikan tugas dan pekerjaan” dengan total yang menjawab setuju dan sangat setuju yaitu sebanyak 53 orang atau sebesar 80,3%. Hal ini menunjukkan karyawan

fleksibel, tidak kaku dalam menyelesaikan pekerjaannya. Walaupun tidak dengan cara-cara yang baku dan kaku, tetapi dengan cara yang kreatif, tetapi masih dalam standard dan prosedur yang berlaku. Sedangkan pada pernyataan “Karyawan secara teratur membicarakan keberhasilan dan kegagalan sebagai bahan untuk membuat peningkatan secara berkesinambungan” total responden yang menjawab setuju sebanyak 55 orang atau sebesar 83,2%. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan mau berpikir dalam mengerjakan pekerjaannya, dan bersedia untuk terus berkembang dengan bersedia belajar dari kesalahan-kesalahan dan memperbaikinya.

Dengan demikian dapat digambarkan bahwa dimensi kreativitas dan aktualisasi pada karyawan PT. Otsuka Indonesia berjalan dengan baik. Perusahaan mendorong karyawannya untuk dapat berpikir secara kreatif dan perusahaan juga mendorong karyawan untuk mau berkembang, misalnya dengan diadakan training.

g. Belajar dan Berbagi Ilmu

Peneliti melakukan analisis penilaian indikator-indikator pada dimensi Belajar dan berbagi ilmu yang mencakup tiga indikator seperti terlihat pada tabel dibawah ini.

Tabel IV.27

Jawaban Responden untuk Dimensi Belajar dan Berbagi Ilmu

No.	Pernyataan	STS	TS	S	SS
1	Karyawan selalu mengikuti perkembangan pengetahuan yang akan menunjang profesi	1 (1,5%)	10 (15,1%)	27 (41%)	28 (42,4%)

	karyawan				
2	Karyawan membangun wawasan timbal-balik; mencari cara-cara untuk memperluas pengetahuan mengenai fungsi atau tugas dari bagian-bagian lain di perusahaan.	0	7 (10,6%)	27 (41%)	32 (48,4%)
3	Karyawan memiliki inisiatif untuk mempelajari ketrampilan-ketrampilan baru.	0	2 (3,2%)	26 (39,3%)	38 (57,5%)
	Skor Jawaban responden	671			
	Skor Maksimum	792			
	Skor Minimum	198			
	Persentase	85%			

Tabel IV.28

Skala Jawaban Responden untuk Dimensi Belajar dan berbagi ilmu

Nilai Min. = $1 \times 3 \times 66 = 198$

Nilai Max. = $4 \times 3 \times 66 = 792$

Range data = $792 - 198 = 594$

Lebar kelas = $594 : 4 = 148.5$

Sangat Buruk	Buruk	Baik	Sangat baik (671)
198	346.5	495	643.5 792

Dari hasil jawaban responden, dapat dijelaskan bahwa mayoritas responden cenderung menilai positif pada pernyataan “ Karyawan selalu mengikuti perkembangan pengetahuan yang akan menunjang profesi karyawan” . Hal ini menunjukkan bahwa karyawan bersedia untuk terus belajar demi menunjang pekerjaannya. Responden yang menjawab setuju dan sangat setuju sebesar 83,4% dan yang menjawab tidak setuju sebesar 15,1% sedangkan yang menjawab sangat tidak setuju sebanyak 1,5%. Untuk pernyataan “Karyawan

membangun wawasan timbal-balik; mencari cara-cara untuk memperluas pengetahuan mengenai fungsi atau tugas dari bagian-bagian lain di perusahaan” sebagian besar responden menjawab setuju dan sangat setuju yaitu sebesar 89,4% atau sebanyak 58 orang. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan tak hanya belajar dan berbagi ilmu pada divisinya, tetapi karyawan juga mau belajar pengetahuan dari divisi lain dan bersedia pula berbagi ilmu dengan divisi lain sesuai dengan etika perusahaan. Hal ini ditunjukkan dengan adanya kegiatan sharing session di perusahaan, yaitu kegiatan dimana apabila seseorang memiliki pengetahuan, atau ilmu atau keterampilan dan berniat untuk membaginya, maka disediakan waktu dan tempat oleh perusahaan agar kegiatan sharing atau berbagi ilmu tersebut dapat dilaksanakan. Karyawan dapat berbagi ilmu tentang apapun, tidak hanya mengenai pekerjaan. Hal ini juga sesuai dengan hasil interview dengan seorang staff yang mengatakan” *Kegiatan sharing session sangat menarik dan berguna, karena disana dapat dibahas soal apapun, ilmu apapun, sehingga pengetahuan karyawan dapat bertambah*” Mayoritas responden juga setuju dan sangat setuju terhadap pernyataan” Karyawan memiliki inisiatif untuk mempelajari ketrampilan-ketrampilan baru”. Jawaban responden yang menyatakan setuju dan sangat setuju sebesar 96,8% dan yang menjawab tidak setuju sebesar 3,2%. Hal ini ditunjukkan dengan antusiasnya karyawan apabila diadakan training, baik itu training yang menunjang pekerjaannya, atau training hal yang baru. Pada dimensi belajar dan berbagi ilmu pada karyawan PT. Otsuka Indonesia cenderung sudah baik. Sebagian besar karyawan memiliki kemauan dan keinginan untuk terus belajar dan memperkaya ilmu, begitu juga karyawan bersedia untuk membagi ilmu. Walaupun ada pula responden yang tidak setuju terhadap tiga pernyataan diatas.

Tabel IV.29

Hasil Jawaban Responden Pada Variabel Budaya Organisasi

N=66

Dimensi	Skor Jawaban Responden	Skala Jawaban Responden	Persentasi Jawaban
----------------	-------------------------------	--------------------------------	---------------------------

			Responden
Fokus pada pelanggan	1153	Baik	87%
Disiplin, jujur dan integritas	1702	Baik	80%
Mandiri dan focus pada lingkaran pengaruh	834	Baik	79%
Kerjasama yang sinergi	1054	Baik	87%
3K: Keterbukaan, komunikasi, koordinasi	826	Baik	78%
Kreativitas dan aktualisasi	416	Baik	79%
Belajar dan berbagi ilmu	671	Sangat Baik	85%

Dari hasil penelitian pada variable budaya organisasi terlihat adanya hasil yang baik, hal ini menunjukkan bahwa pada dasarnya perusahaan telah memiliki budaya organisasi yang kuat dan nilai-nilai budaya yang telah dipahami dan dilaksanakan dengan baik oleh anggota organisasinya.

4.4.2 Analisis Variabel Produktivitas Kerja Karyawan PT. Otsuka Indonesia

Berikut ini akan dijelaskan mengenai produktivitas kerja karyawan yaitu berhubungan dengan dimensi kemampuan, meningkatkan hasil yang dicapai, semangat kerja, pengembangan diri, mutu, dan efisiensi. Penjelasan dimensi produktivitas kerja karyawan dijelaskan seperti dibawah ini.

a. Kemampuan

Pada dimensi yang pertama ini mengandung pengertian kemampuan untuk melaksanakan tugas, kemampuan karyawan sangat bergantung pada keterampilan yang dimiliki serta profesionalisme mereka dalam bekerja. Ini memberikan daya untuk menyelesaikan tugas-tugas yang diembannya

kepada mereka. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel V.30 dibawah ini.

Tabel IV.30

Jawaban Responden untuk Dimensi Kemampuan

No.	Pernyataan	STS	TS	S	SS
1	Karyawan melaksanakan peranan sesuai dengan posisi jabatan di perusahaan	0	1 (1,7%)	26 (39,3%)	39 (59%)
2	Karyawan memahami hal-hal yang berhubungan dengan pekerjaan, seperti ketentuan, system dan prosedur kerja	0	4 (6,2%)	45 (68,1%)	17 (25,7 %)
3	Karyawan memahami tugas-tugas rutin yang dikerjakan	0	1 (1,5%)	21 (31,8%)	44 (66,7 %)
4	Karyawan merasa dapat menyelesaikan pekerjaan dengan tepat sesuai standar yang ditetapkan	0	4 (6,2%)	24 (36,3%)	38 (57,5 %)
	Skor Jawaban responden	918			
	Skor Maksimum	1056			
	Skor Minimum	264			
	Persentase	87%			

Tabel IV.31

Skala Jawaban Responden untuk Dimensi Kemampuan

Nilai Min. = $1 \times 4 \times 66 = 264$

Nilai Max. = $4 \times 4 \times 66 = 1056$

Range data = $1056 - 264 = 792$

Lebar kelas = $792 : 4 = 198$

Sangat Buruk	Buruk	Baik	Sangat baik (918)
264	462	660	858
			1056

Pada tabel diatas dapat dilihat bahwa mayoritas responden menjawab setuju dan sangat setuju pada pernyataan “ Karyawan melaksanakan peranan sesuai dengan posisi jabatan di perusahaan” yaitu total sebesar 98,3% atau sebanyak 65 orang dan yang menjawab tidak setuju sebesar 1,7%. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan sudah melaksanakan deskripsi pekerjaannya masing-masing. Bahwa peranan karyawan sudah sesuai dengan posisi jabatan pada perusahaan. Begitu pula pada pernyataan “Karyawan memahami hal-hal yang berhubungan dengan pekerjaan, seperti ketentuan, system dan prosedur kerja” mayoritas karyawan menjawab setuju dan sangat setuju, total sebanyak 62 orang atau sebesar 93,8%. Dengan karyawan memahami system dan prosedur yang berlaku di perusahaan, maka pelanggaran SOP tidak tinggi, begitu juga dengan system, sebagian besar kegiatan sudah menggunakan system, sehingga dalam melaksanakan pekerjaan, semuanya sudah ada sistemnya, tidak bisa semena-mena. Untuk pernyataan “ Karyawan memahami tugas-tugas rutin yang dikerjakan” mayoritas responden menjawab setuju dan sangat setuju sebesar 98,5% dan yang menjawab tidak setuju sebesar 1,5%. Hal ini menunjukkan sebagian besar karyawan tidak memerlukan arahan dalam mengerjakan tugas rutin sehari-seharinya. Sebagian besar karyawan sudah memahami pekerjaan sehari-hari sehingga tidak perlu lagi ada penjelasan, dan tingkat kesalahan juga kecil, karena karyawan sudah memahami tugas sehari-harinya. Mayoritas responden juga menjawab setuju dan sangat setuju pada pernyataan “Karyawan merasa dapat menyelesaikan pekerjaan dengan tepat sesuai standar yang ditetapkan” yaitu sebesar 93,8% dan yang menjawab tidak setuju sebesar 6,2%. Hal ini menunjukkan karyawan mampu menjaga kualitas pekerjaannya. Melihat hasil diatas menunjukkan pada dimensi kemampuan, memiliki total skor sebesar 918 yang berada pada interval baik (lihat tabel V.31). Karyawan pada PT. Otsuka Indonesia memiliki kemampuan yang baik yaitu sebesar 87%, yang menunjukkan karyawan bekerja sesuai keterampilannya dan bekerja profesional.

b. Meningkatkan hasil yang dicapai

Pada dimensi yang kedua adalah dimensi meningkatkan hasil yang dicapai yang mengandung pengertian berusaha untuk meningkatkan hasil yang dicapai. Hasil merupakan salah satu yang dapat dirasakan baik oleh yang mengerjakan maupun yang menikmati hasil pekerjaan tersebut. Jadi,

upaya untuk memanfaatkan produktivitas kerja bagi masing-masing yang terlibat dalam suatu pekerjaan. Untuk dapat lebih jelasnya dapat melihat tabel V.32 dibawah ini.

Tabel IV.32

Jawaban Responbden untuk Dimensi Meningkatkan hasil yang dicapai

No.	Pernyataan	STS	TS	S	SS
1	Karyawan selalu ingin melakukan peningkatan-peningkatan hasil kerja terhadap pekerjaan yang dilakukan hari ini dibandingkan hari kemarin	0	4 (6,2%)	19 (28,7%)	43 (65,1%)
2	Karyawan selalu ingin melakukan perbaikan-perbaikan cara kerja terhadap pekerjaan yang dilakukan hari ini dibandingkan hari kemarin.	1 (1,7%)	4 (6%)	31 (46,9%)	30 (45,4%)
	Skor Jawaban responden	459			
	Skor Maksimum	528			
	Skor Minimum	132			
	Persentase	87%			

Tabel IV.33

Skala Jawaban Responden untuk Dimensi Meningkatkan hasil yang dicapai

$$\text{Nilai Min.} = 1 \times 2 \times 66 = 132$$

$$\text{Nilai Max.} = 4 \times 2 \times 66 = 528$$

$$\text{Range data} = 528 - 132 = 396$$

$$\text{Lebar kelas} = 396 : 4 = 99$$

Sangat Buruk	Buruk	Baik	Sangat baik (459)
132	231	330	429
			528

Dari tabel diatas dapat dijelaskan bahwa mayoritas responden memberikan tanggapan positif terhadap dimensi meningkatkan hasil yang dicapai, seperti pada pernyataan “ Karyawan selalu ingin melakukan peningkatan-peningkatan hasil kerja terhadap pekerjaan yang dilakukan hari ini dibandingkan hari kemarin” responden yang menjawab setuju dan sangat setuju sebesar 93,8% dan yang menjawab tidak setuju sebesar 6,2%. Karyawan merasa harus lebih meningkatkan lagi hasil yang dicapainya, hasil hari ini harus lebih meningkat dari hari kemarin Begitu pula pada pernyataan “Karyawan selalu ingin melakukan perbaikan-perbaikan cara kerja terhadap pekerjaan yang dilakukan hari ini dibandingkan hari kemarin.”. Responden yang menjawab setuju dan sangat setuju sebesar 92,3% sedangkan 6% menjawab tidak setuju dan 1,7% menjawab sangat tidak setuju. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan menyadari agar mendapatkan hasil yang terbaik, tentu cara kerja juga harus terus dikoreksi, apakah cara kerja mereka sudah benar, sudah menghasilkan kerja yang maksimal, sehingga karyawan merasa setuju untuk selalu memperbaiki cara kerja untuk mendapatkan hasil yang lebih baik dari hari kemarin. Sesuai dengan wawancara dengan salah satu staff yang mengatakan “ *Koreksi diri itu perlu, baik koreksi hasil yang dicapai, maupun koreksi cara kita bekerja, agar hasilnya maksimal*” Melihat hasil diatas, menunjukkan pada dimensi meningkatkan hasil yang dicapai, memiliki total skor sebesar 459 yang berada pada interval baik (lihat tabel V.33). Karyawan pada PT. Otsuka Indonesia dalam meningkatkan hasil yang dicapai memiliki presentase sebesar 87%

c. Semangat kerja

Pada dimensi yang ketiga adalah semangat kerja, yang mengandung pengertian usaha untuk lebih baik dari hari kemarin. Indikatornya dapat dilihat dari etos kerja dan hasil yang dicapai dalam satu hari kemudian dibandingkan dengan hari sebelumnya. Untuk dapat lebih jelasnya dapat melihat tabel V.34 dibawah ini.

Tabel IV.34

Jawaban Responden untuk Dimensi Semangat kerja

No.	Pernyataan	STS	TS	S	SS
1	Karyawan selalu ingin mendapatkan hasil kerja yang lebih baik dibandingkan hari sebelumnya.	1 (1,7%)	3 (4,5%)	45 (68,1%)	17 (25,7%)
2	Karyawan memiliki inisiatif yang tinggi dalam melaksanakan pekerjaan.	1 (1,5%)	1 (1,5%)	34 (51,6%)	30 (45,4%)
	Skor Jawaban responden	435			
	Skor Maksimum	528			
	Skor Minimum	132			
	Persentase	82,3%			

Tabel IV.35

Skala Jawaban Responden untuk Dimensi Semangat kerja

$$\text{Nilai Min.} = 1 \times 2 \times 66 = 132$$

$$\text{Nilai Max.} = 4 \times 2 \times 66 = 528$$

$$\text{Range data} = 528 - 132 = 396$$

$$\text{Lebar kelas} = 396 : 4 = 99$$

Sangat Buruk	Buruk	Baik	Sangat baik (435)
132	231	330	429

Berdasarkan tanggapan responden pada tabel diatas, maka dapat dijelaskan bahwa mayoritas responden memberikan tanggapan positif terhadap dimensi semangat kerja. Hal ini dapat dilihat dari pernyataan “ Karyawan selalu ingin mendapatkan hasil kerja yang lebih baik dibandingkan hari sebelumnya” Total responden yang menjawab setuju dan sangat setuju sebesar 93,8% sedangkan yang menjawab tidak setuju dan sangat tidak setuju sebanyak 6,2%. Hal ini menunjukkan karyawan merasa selalu ingin mendapatkan hasil kerja yang lebih

baik dibandingkan hari kemarin. Misalnya saja, apabila hari kemarin mampu menyelesaikan beberapa transaksi, hari ini harus lebih banyak transaksi yang bisa diselesaikan. Begitu pula pada pernyataan “ Karyawan memiliki inisiatif yang tinggi dalam melaksanakan pekerjaan” responden yang menjawab setuju dan sangat setuju sebesar 97%, sedangkan yang menjawab tidak setuju dan sangat tidak setuju sebanyak 3%. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan merasa sudah memiliki inisiatif yang tinggi karyawan tidak kaku terpaku pada perintah, tetapi juga mau untuk berpikir sendiri, apa dan bagaimana menyelesaikan pekerjaannya. Jawaban interview dari salah satu staff pun menunjang pernyataan ini “ *Atasan disini tidak selalu memberikan perintah, harus pintar-pintar karyawan memiliki inisiatif yang tinggi, agar pekerjaan dapat dikerjakan lebih baik lagi*”. Melihat hasil diatas, menunjukkan pada dimensi semangat kerja memiliki total skor sebesar 435 yang berada pada interval baik (lihat tabel V.35). Karyawan pada PT. Otsuka Indonesia dalam semangat kerja memiliki presentase sebesar 82,3%

d. Pengembangan Diri

Pada dimensi keempat adalah pengembangan diri yang mengandung arti karyawan harus senantiasa mengembangkan diri untuk meningkatkan kemampuan kerja. Pengembangan diri dapat dilakukan dengan melihat tantangan dan harapan dengan apa yang akan dihadapi. Sebab, semakin kuat tantangannya, pengembangan diri mutlak dilakukan. Begitu juga harapan untuk menjadi lebih baik pada gilirannya akan sangat berdampak pada keinginan karyawan untuk meningkatkan kemampuan. Untuk dapat lebih jelasnya dapat melihat tabel V.36 dibawah ini.

Tabel IV.36

Jawaban Responden untuk Dimensi Pengembangan Diri

No.	Pernyataan	STS	TS	S	SS
1	Karyawan dapat mengembangkan diri di perusahaan.	0	8 (12,2%)	27 (40,9%)	31 (46,9%)

2	Karyawan memiliki inisiatif untuk mengembangkan diri	3 (4,6%)	7 (10,6%)	43 (65,1%)	13 (19,7%)
3	.Karyawan diizinkan untuk membuat cara kerja yang bisa membuat hasil kerja lebih bagus	1 (1,7%)	6 (9%)	39 (59%)	20 (30,3%)
	Skor Jawaban responden	629			
	Skor Maksimum	792			
	Skor Minimum	198			
	Persentase	79%			

Tabel IV.37

Skala Jawaban Responden untuk Dimensi Pengembangan Diri

Nilai Min. = $1 \times 3 \times 66 = 198$

Nilai Max. = $4 \times 3 \times 66 = 792$

Range data = $792 - 198 = 594$

Lebar kelas = $594 : 4 = 148,5$

Sangat Buruk	Buruk	Baik	Sangat baik
198	346.5	495	643.5 792

Pada tabel diatas dapat dilihat bahwa mayoritas menjawab setuju dan sangat setuju untuk pernyataan “Karyawan dapat mengembangkan diri di perusahaan” responden yang menjawab setuju dan sangat setuju sebesar 87,8% atau sebanyak 58 orang. Sedangkan yang menjawab tidak setuju sebesar 12.2% atau sebanyak 8 orang. Hal ini menunjukkan perusahaan mendukung karyawannya untuk terus dapat mengembangkan diri dengan memberikan training-training kepada karyawannya dan karyawapun dengan semangat bersedia untuk mengikuti training-training yang diberikan. Pada pernyataan “Karyawan memiliki inisiatif untuk mengembangkan diri” mayoritas responden yang menjawab setuju dan sangat setuju sebesar 84,8% atau sebanyak 56 orang.

Sedangkan yang menjawab tidak setuju dan sangat tidak setuju sebesar 15,2% atau sebanyak 10 orang. Hal ini menunjukkan selain perusahaan yang mendorong karyawan untuk berkembang, karyawan itu sendiri memiliki kemauan dan keperluan untuk berkembang. Tak jarang karyawan mengusulkan sendiri jenis training yang ingin diikutinya. Mayoritas responden juga menjawab setuju dan sangat setuju terhadap pernyataan “Karyawan diizinkan untuk membuat cara kerja yang bisa membuat hasil kerja lebih bagus”. Responden yang menjawab setuju dan sangat setuju sebesar 89,3% atau sebanyak 59 orang. Sedangkan yang menjawab tidak setuju dan sangat tidak setuju sebanyak 7 orang atau sebesar 10,7%. Hal ini menjelaskan karyawan merasa dalam mengerjakan pekerjaannya diberikan kebebasan untuk mengerjakan dengan cara apapun selama masih mengikuti prosedur perusahaan, karyawan diberikan kebebasan untuk membuat cara kerja yang lain, untuk meningkatkan hasil kerja yang lebih baik.

Melihat hasil diatas menunjukkan pada dimensi pengembangan diri, memiliki total skor sebesar 629 yang berada pada interval baik (lihat tabel V.37). Hal ini juga sesuai dengan interview dengan salah satu staff yang mengatakan “*Beruntung memiliki atasan yang mendorong karyawannya untuk berkembang, sehingga jika mengajukan training yang berguna untuk pekerjaan, biasanya langsung disetujui*”. Karyawan pada PT. Otsuka Indonesia didukung oleh perusahaan untuk dapat mengembangkan dirinya dan karyawan itu sendiri juga memiliki keinginan yang sama untuk mengembangkan diri.

e. Mutu

Pada dimensi kelima adalah mutu yang mengandung arti karyawan harus selalu berusaha untuk meningkatkan mutu lebih baik dari yang telah lalu. Mutu merupakan hasil pekerjaan yang dapat menunjukkan kualitas kerja seorang pegawai. Jadi, meningkatkan mutu bertujuan untuk memberikan hasil yang terbaik yang pada gilirannya akan sangat berguna bagi perusahaan dan dirinya sendiri. Untuk dapat lebih jelasnya dapat melihat tabel V.38 dibawah ini.

Tabel IV.38

Jawaban Responden untuk Dimensi Mutu

No.	Pernyataan	STS	TS	S	SS
1	Karyawan selalu berusaha meningkatkan mutu lebih baik dari yang telah lalu	3 (4,7%)	8 (12,1%)	37 (56%)	18 (27,2%)
2	Perusahaan memotivasi saya untuk bekerja sebaik-baiknya.	5 (7,7%)	12 (18,1%)	33 (50%)	16 (24,2%)
3	Karyawan mendapatkan informasi yang dibutuhkan untuk menjalankan pekerjaan dengan baik.	1 (1,6%)	13 (19,7%)	29 (43,9%)	23 (34,8%)
4	Karyawan merasa dapat menyelesaikan pekerjaan dengan tepat sesuai standar mutu yang ditetapkan	2 (3,2%)	10 (15,1%)	36 (54,5%)	18 (27,2%)
Skor Jawaban responden		802			
Skor Maksimum		1056			
Skor Minimum		264			
Persentase		$802/1056 \times 100\% = 76\%$			

Tabel IV.39

Skala Jawaban Responden untuk Dimensi Mutu

$$\text{Nilai Min.} = 1 \times 4 \times 66 = 264$$

$$\text{Nilai Max.} = 4 \times 4 \times 66 = 1056$$

$$\text{Range data} = 1056 - 264 = 792$$

$$\text{Lebar kelas} = 792 : 4 = 198$$

Sangat Buruk	Buruk	Baik (802)	Sangat baik
264	462	660	858
			1056

Pada dimensi ini terdapat empat pernyataan, pada pernyataan pertama “Karyawan selalu berusaha meningkatkan mutu lebih baik dari yang telah lalu”. Pada pernyataan ini sebagian besar responden menjawab setuju dan sangat setuju

yaitu sebesar 83,2% atau sebanyak 55 orang. Sedangkan yang menjawab tidak setuju dan sangat tidak setuju sebesar 16,8% atau sebanyak 11 responden Hal ini menunjukkan sebagian besar karyawan menyadari akan pentingnya mutu, selain itu karyawan juga merasa harus meningkatkan mutu dari pekerjaan mereka, salah satunya bisa dilakukan dengan mengasah lagi keterampilan mereka dalam mengerjakan pekerjaan-pekerjaan tersebut, bisa dengan mengikuti training-training atau bisa juga belajar sendiri. Pada pernyataan kedua “Perusahaan memotivasi saya untuk bekerja sebaik-baiknya.” Mayoritas responden menjawab setuju dan sangat setuju yaitu sebesar 74,2% atau sebanyak 49 responden. Sedangkan yang menjawab tidak setuju dan sangat tidak setuju sebanyak 17 orang atau sebesar 25,8 %. Melihat dari jawaban responden, sebagian responden merasa perusahaan sudah memotivasi mereka untuk bekerja dengan sebaik-baiknya, motivasi dapat berupa insentif ataupun reward, contohnya dalam hal kedisiplinan, perusahaan memberikan insentif kehadiran, bagi karyawan yang selalu datang tepat waktu, atau reward bagi karyawan yang sudah bekerja selama sekian tahun. Seperti wawancara dengan salah satu staff yang mengatakan “ *Salah satu alasan saya tidak datang terlambat karena ada insentif kehadiran setiap bulan, apabila terlambat bisa hangus, hal tersebut sangat disayangkan*” Pada pernyataan “karyawan mendapatkan informasi yang dibutuhkan untuk menjalankan pekerjaan dengan baik” mayoritas responden menjawab setuju dan dan sangat setuju sebesar 78,7%. Sedangkan yang menjawab tidak setuju dan sangat tidak setuju sebesar 20,6%. Hal ini menunjukkan perusahaan sudah berusaha mensupport karyawan dengan memberikan informasi yang dibutuhkan, informasi bisa didapatkan darimana saja, salah satu diantaranya dengan adanya internet. Begitu pula pada pernyataan “Karyawan merasa dapat menyelesaikan pekerjaan dengan tepat sesuai standar mutu yang ditetapkan”. Mayoritas responden menanggapi dengan setuju dan sangat setuju terhadap pernyataan tersebut sebesar 81,7% sedangkan yang menjawab tidak setuju dan sangat tidak setuju sebesar 18,3%. Hal ini menunjukkan karyawan merasa dapat melaksanakan pekerjaannya dengan tepat sesuai deadline yang ditetntukan tetapi juga dengan standar mutu yang ditetapkan, bahwa hasil pekerjaannya juga berkualitas.

Melihat hasil diatas menunjukkan pada dimensi mutu, memiliki total skor sebesar 802 yang berada pada interval baik (lihat tabel V.39). Karyawan pada PT. Otsuka Indonesia merasa memiliki mutu pekerjaan yang baik yaitu sebesar 76% .

e. Efisiensi

Pada dimensi keenam adalah efisiensi yang mengandung arti perbandingan antara hasil yang dicapai dengan keseluruhan sumber daya yang digunakan. Masukan dan keluaran merupakan aspek produktivitas yang memberikan pengaruh yang cukup signifikan bagi karyawan. Untuk dapat lebih jelasnya dapat melihat tabel V.40 dibawah ini.

Tabel IV.40

Jawaban Responden untuk Dimensi Efisiensi

No.	Pernyataan	STS	TS	S	SS
1	Karyawan didorong untuk bertindak produktif dan efisiensi.	1 (1,5%)	15 (22,7%)	22 (33,3%)	28 (42,4%)
2	Karyawan menggunakan waktu selama bekerja secara efektif dan efisien	1 (1,5%)	11 (16,6%)	33 (50%)	21 (31,8%)
	Skor Jawaban responden	415			
	Skor Maksimum	528			
	Skor Minimum	132			
	Persentase	78%			

Tabel IV.41

Skala Jawaban Responden untuk Dimensi Efisiensi

$$\text{Nilai Min.} = 1 \times 2 \times 66 = 132$$

$$\text{Nilai Max.} = 4 \times 2 \times 66 = 528$$

$$\text{Range data} = 528 - 132 = 396$$

Lebar kelas = $396 : 4 = 99$

Sangat Buruk	Buruk	Baik (415)	Sangat baik
132	231	330	429
			528

Dari hasil jawaban responden, dapat dijelaskan bahwa mayoritas responden cenderung menilai positif pada pernyataan “Karyawan didorong untuk bertindak produktif dan efisiensi”. Responden yang menjawab setuju dan sangat setuju sebesar 75,7% dan yang menjawab tidak setuju dan sangat tidak setuju sebesar 24,2%. Sebagian besar karyawan merasa telah bertindak produktif dan efisien, salah satu bentuk karyawan melakukan tindakan efisiensi adalah selalu mematikan layar monitor, atau lampu ruangan ketika jam istirahat. Adapun salah satu bentuk karyawan telah bekerja produktif, tidak terlalu banyak karyawan yang bekerja lembur hal ini sesuai dengan interview dengan salah satu staff HRD yang mengatakan “*Karena ada himbauan bagi karyawan untuk tidak bekerja lembur, tidak terlalu banyak karyawan yang melakukan kerja lembur dibandingkan dulu*” Begitu pula pada pernyataan “Karyawan menggunakan waktu selama bekerja secara efektif dan efisien”. Mayoritas responden yang menjawab setuju dan sangat setuju sebesar 81,8% atau sebanyak 54 orang. Sedangkan yang menjawab tidak setuju dan sangat tidak setuju sebesar 18,1%. Hal ini menunjukkan sebagian besar karyawan telah merasa menggunakan waktunya secara efektif dan efisien, bisa dilihat dari semakin berkurangnya karyawan yang lembur demi menyelesaikan pekerjaannya. Hal ini membuktikan karyawan mampu menggunakan waktunya dengan baik, sehingga tidak ada pekerjaan yang terpending, walaupun masih ada beberapa responden yang tidak merasa demikian.

Untuk dimensi efisiensi mempunyai skor total sebesar 415 yang berada pada interval baik (lihat tabel V.40 dan tabel V.41). Karyawan pada PT. Otsuka Indonesia memiliki efisiensi yang baik yaitu 78% yang mengindikasikan karyawan telah bekerja secara produktif dan efisien.

Dari hasil penelitian variabel produktivitas kerja karyawan diatas terdapat adanya skor jawaban responden, skala jawaban responden dan presentase jawaban responden yang secara keseluruhan dapat dilihat pada tabel V.42 dibawah ini:

Tabel IV.42
Hasil Jawaban Responden Pada Variabel Produktivitas Kerja
Karyawan

Dimensi	Skor Jawaban Responden	Skala Jawaban Responden	Presentase Jawaban Responden
Kemampuan	918	Sangat Baik	87%
Meningkatkan hasil yang dicapai	459	Sangat Baik	87%
Semangat kerja	435	Sangat Baik	82,3%
Pengembangan diri	629	Sangat Baik	79%
Mutu	802	Baik	76%
Efisiensi	415	Baik	78%

Dari hasil penelitian pada variabel produktivitas kerja karyawan terlihat memiliki hasil jawaban yang baik, ini menunjukkan bahwa karyawan sudah memiliki produktivitas kerja yang baik pula. Pada penelitian ini dimensi kemampuan dan meningkatkan hasil yang dicapai menduduki peringkat paling tinggi dari tanggapan responden, ini menunjukkan sebanyak 66 karyawan PT. Otsuka Indonesia memiliki kemampuan yang baik dalam menyelesaikan pekerjaannya dan tetap berusaha untuk meningkatkan terus hasil pekerjaannya. Pada dimensi mutu memiliki jumlah presentase yang lebih kecil dari dimensi yang lain, ini menunjukkan perlu adanya peningkatan kualitas dalam melaksanakan pekerjaannya

4.5 Analisis Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Produktivitas Karyawan

4.5.1 Analisis Korelasi Pearson

Tabel correlation dibawah memperlihatkan seberapa besar kekuatan hubungan antara variable budaya organisasi dan variable produktivitas kerja karyawan. Kedua variable tersebut memiliki skala interval sehingga peneliti menggunakan alat ukur korelasi Pearson untuk melihat kekuatan hubungan diantara kedua variable tersebut.

		Produktivitas Kerja Karyawan	Budaya Organisasi
Produktivitas Kerja Karyawan	Pearson Correlation	1	.774**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	66	66
Budaya Organisasi	Pearson Correlation	.774**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	66	66

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

- Tabel *Correlation*

- Korelasi Pearson (Pearson Correlation) = 0,774

Nilai 0,774 merupakan nilai r hitung. Angka ini menunjukkan korelasi atau hubungan yang kuat antara Budaya Organisasi dan Produktivitas Kerja Karyawan, artinya jika Budaya Organisasinya meningkat maka Produktivitas Kerja Karyawannya tentu bertambah.

Perhitungan koefisien korelasi Pearson menghasilkan nilai sebesar 0,774, berdasarkan tabel diatas kriteria kuatnya hubungan dapat kita ketahui bahwa koefisien korelasi sebesar 0,774 yang berada pada rentang 0,60 dan 0,799 termasuk pada kategori kuat.

Koefisien korelasi yang bertanda positif, menggambarkan hubungan searah sehingga ada kecenderungan jika budaya organisasi di dalam perusahaan itu kuat, maka akan memiliki produktivitas kerja yang baik pula. Dengan

kata lain semakin tinggi budaya perusahaan maka semakin tinggi produktivitasnya.

4.5.2 Analisis Regresi Linier

Untuk mengetahui besarnya pengaruh budaya organisasi terhadap produktivitas kerja karyawan, peneliti melakukan uji regresi linier sederhana pada variable independen (Budaya Organisasi) dan variable dependen (Produktivitas Kerja). Seperti pada tabel dibawah ini.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.774 ^a	.599	.593	3.691

a. Predictors: (Constant), Budaya Organisasi

Dari hasil diatas didapat hasil sebagai berikut

1. Tabel *Model Summary*

- R disebut juga dengan koefisien korelasi. Dapat dibaca bahwa nilai koefisien korelasi antara variabel *Budaya Organisasi* (X) terhadap *Produktivitas Kerja Karyawan* (Y) adalah 0,774, berarti hubungan antara Budaya Organisasi dengan Produktivitas Kerja Karyawan adalah sebesar 77,40%.
- R Square disebut koefisien determinasi. Dari tabel dapat dibaca bahwa nilai R square (R^2) adalah 0,599, artinya 59,90% variasi yang terjadi terhadap tinggi atau rendahnya Produktivitas Kerja Karyawan disebabkan variasi Budaya Organisasi, sedangkan sisanya (40,10%) tidak dapat diterangkan.
- Adjusted R square merupakan nilai R^2 yang disesuaikan sehingga gambarannya lebih mendekati mutu penjangkauan model dalam populasi.

$$Adjusted R^2 = 1 - (1 - R^2) \left(\frac{n-1}{n-k} \right)$$

Dimana:

$n = \text{jumlah sampel}$

$k = \text{jumlah parameter}$

$$\text{Adjusted } R^2 = 1 - (1 - 0,599) \left(\frac{66 - 1}{66 - 2} \right) = 0,593$$

- **Std. Error of the Estimation** merupakan kesalahan standar dari penaksiran dan bernilai **3,691**

Dari hasil analisis regresi linier sederhana diatas diketahui bahwa 59,90% produktivitas karyawan dipengaruhi oleh budaya organisasi. Dari hasil 59.90% tersebut, menunjukkan ada factor lain sebesar 40, 10% yang dapat mempengaruhi produktivitas karyawan selain budaya organisasi seperti dengan etos kerja, kemakmuran, motivasi dan yang lainnya.

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1304.249	1	1304.249	95.739	.000 ^a
	Residual	871.872	64	13.623		
	Total	2176.121	65			

a. Predictors: (Constant), Budaya Organisasi

b. Dependent Variable: Produktivitas Kerja Karyawan

2. Tabel Anova

Tabel ini menampilkan F_{hitung} . Uji F berguna untuk menentukan apakah model penaksiran yang digunakan tepat atau tidak.

Model persamaan yang digunakan adalah model linear $\hat{Y} = a + bX$

Untuk menguji apakah model linear $\hat{Y} = a + bX$ tersebut sudah tepat atau belum, F_{hitung} pada tabel anova perlu dibandingkan dengan F_{tabel}

$$F_{\text{hitung}} = 95,739$$

F_{tabel} dilihat pada:

- taraf signifikansi 5%

- df pembilang = jumlah variabel $- 1 = (2 - 1) = 1$
- df penyebut = jumlah data $-$ jumlah variabel $= (66 - 2) = 64$

$F_{tabel} = 3,99$.

Oleh karena $F_{hitung} > F_{tabel}$ maka dapat disimpulkan bahwa model linear

$\hat{Y} = a + bX$ tepat dan dapat digunakan.

Selain membandingkan F_{hitung} dengan F_{tabel} , ada cara yang lebih mudah untuk menentukan ketepatan model di atas, yaitu dengan membandingkan probabilitas (pada tabel Anova tertulis Sig) dengan taraf nyatanya (0,05 atau 0,01).

- Jika probabilitasnya $> 0,05$ maka model ditolak
- Jika probabilitasnya $< 0,05$ maka model diterima

Dapat dilihat probabilitas (Sig) adalah $0,000 < 0,05$ berarti model diterima atau dapat disimpulkan bahwa bentuk persamaan linear $\hat{Y} = a + bX$ tepat.

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	7.354	4.934		1.491	.141
	Budaya Organisasi	.477	.049	.774	9.785	.000

a. Dependent Variable: Produktivitas Kerja Karyawan

3. Tabel *Coefficients*

■ Kolom Unstandardized Coefficients

- Constant (Konstanta) = 7,354
- Budaya Organisasi = 0,477

Dari sini didapat persamaan regresi $\hat{Y} = 7,354 + 0,477X$

Berdasarkan tabel V.25 diperoleh persamaan regresi $\hat{Y} = 7,354 + 0,477X$

dimana

\hat{Y} = Produktivitas Kerja Karyawan

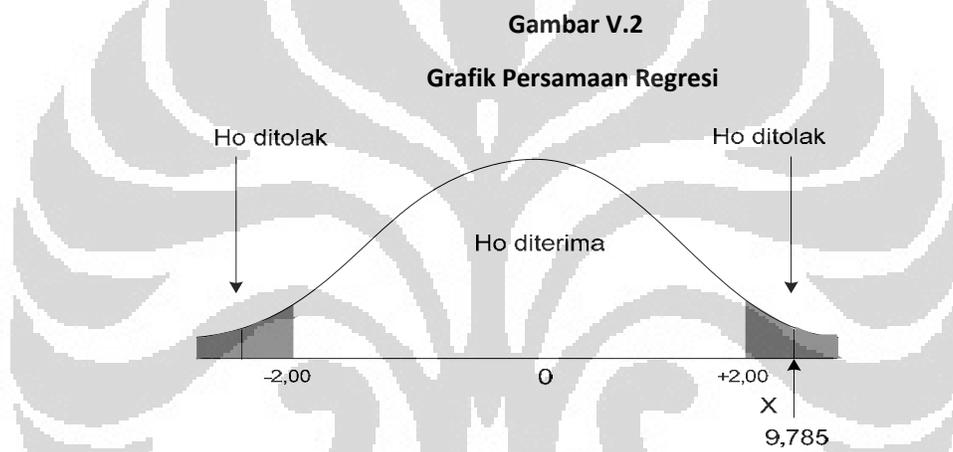
X = Budaya Organisasi

Dari persamaan dapat diuraikan sebagai berikut:

Setiap kenaikan 1 skor variabel Budaya Organisasi (X) dapat meningkatkan 0,477 skor variabel Produktivitas Kerja Karyawan .

Pengambilan keputusan juga dapat dilakukan dengan melihat probabilitasnya dimana nilainya 0,000 lebih kecil dari 0,05.

Persamaan diatas dapat digambarkan pada grafik dibawah ini :



Sumber: hasil pengolahan data

■ Kolom t

Uji t berguna untuk menguji signifikansi koefisien regresi (b), yaitu apakah variabel independen (X) berpengaruh secara nyata atau tidak.

Hipotesis:

Ho = Budaya Organisasi tidak berpengaruh nyata terhadap Produktivitas Kerja Karyawan

Ha = Budaya Organisasi berpengaruh nyata terhadap Produktivitas Kerja Karyawan

Pengambilan Keputusan

- Jika $-t_{tabel} < t_{hitung} < t_{tabel}$ maka H_0 diterima
- Jika $t_{hitung} < -t_{tabel}$ atau $t_{hitung} > t_{tabel}$ maka H_0 ditolak
- t_{tabel} dilihat dengan derajat bebas = $n - k$

n = jumlah sampel, dalam hal ini bernilai 66

k = jumlah variabel yang digunakan. Dalam hal ini bernilai 2

sehingga derajat bebasnya adalah 64 (66-2). Oleh karena uji t yang dilakukan adalah uji 2 arah maka yang dibaca adalah $t(\frac{1}{2} 0,05)$ atau $t_{0,025}$.

- $t_{tabel} = 2,00$
- $t_{hitung} (X) = 9,785$

Keputusan:

Variabel Budaya Organisasi (X)

Oleh karena $t_{hitung} > t_{tabel}$ maka H_0 ditolak artinya Budaya Organisasi berpengaruh secara nyata (signifikan) terhadap Produktivitas Kerja Karyawan

Dilihat dari uji t yang berguna untuk menguji signifikansi koefisien regresi (b), yaitu apakah variable independen (X) berpengaruh atau tidak, dapat dilihat dari hasilnya bahwa terdapat pengaruh antara budaya perusahaan terhadap produktivitas karyawan, semakin tinggi dan kuat budaya perusahaan maka semakin tinggi pula produktivitas karyawan. Jadi dapat disimpulkan terdapatnya pengaruh budaya organisasi pada PT. Otsuka Indonesia terhadap produktivitas kerja karyawan PT. Otsuka Indonesia.

BAB 5

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan mengenai pengaruh budaya organisasi terhadap produktivitas kerja karyawan tetap non manajerial PT Otsuka Indonesia Jakarta, maka diperoleh kesimpulan penelitian yaitu pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT Otsuka Indonesia Jakarta dalam penelitian ini terbukti signifikan dan positif. Hal ini dibuktikan oleh hasil uji regresi sederhana yang menyatakan terdapat pengaruh yang cukup besar antara budaya organisasi terhadap produktivitas kerja karyawan, dengan demikian semakin kuat budaya organisasi pada perusahaan ini, maka semakin tinggi pula produktivitas kerja karyawan.

5.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian ini terbukti bahwa budaya organisasi dapat mempengaruhi produktivitas kerja karyawan PT Otsuka Indonesia Jakarta dengan persentase yang cukup besar tetapi masih terdapat variabel yang lain yang memungkinkan digunakan untuk dapat meningkatkan produktivitas kerja karyawan, sehingga peneliti menyarankan perusahaan lebih menanamkan nilai-nilai budaya organisasi dengan meningkatkan skill melalui training-training, team building. Peneliti juga menyarankan agar masing-masing pimpinan divisi dapat dijadikan contoh atau sebagai *role model* bagi bawahannya, agar budaya organisasi dapat ditanamkan lebih menyeluruh terhadap masing-masing individu dalam perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Anoraga, Pandji dan Sri Suyati (1995) *Perilaku Keorganisasian*, Jakarta : PT. Dunia Pustaka Jaya.
- Babbie, E. R. 1992. *The Practice of Social Research* . California : Wadsworth Inc.
- Bilson, Simamora (2004). *Riset Pemasaran Falsafah, Teori dan Aplikasi* (Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama hal 331
- Flippo B. Edwin. (1996) *Managemen Personalialia*. Erlangga, Jakarta.
- Kilmann, Ralph H., Saxton, Mary J., Serpa, Roy & Associate, 1988, *Gaining Control of the Corporate Culture*, San Francisco: Jossey – Bass Publisher
- Kotter P. Jones, James L. Heskeet. (1997) *Corporate Culture and Performance*. PT Prehallindo, Simon and Sheester Pte.Ltd.
- Kountur, Ronny (2003) *Metode Penelitian untuk Penulisan Skripsi dan Tesis*, Jakarta : Penerbit PPM.
- Kusdi (2011) *Budaya Organisasi*, Jakarta : Salemba Empat
- Masri Singarimbun & Sofian Effendi (1986) *Metode Penelitian Survey* : 46
- Notoatmodjo, Soekidjo (2009) *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Rineka Cipta, Jakarta
- Ravianto, J. (1986). *Produktivitas dan Tenaga Kerja Indonesia*, Jakarta : Lembaga SIUP
- Ramelan, Rahardi. (1994) *Konsespsi dan Strategi Peningkatan Produktivitas Nasional*, Jakarta : Lembaga SIUP
- Robbins, P Stephen. (2008) *Perilaku Organisasi*. Salemba Empat, Jakarta.
- Robbins, P Stephen. (2010) *Manajemen*. Erlangga, Jakarta.
- Schein, Edgar H. (1992), *Organizational Culture and Leadership* : San Fransisco, Calif : Jossey – Bass Inc.P.17. Vol. 2
- Siagian, Sondang P. (2002). *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*, Rineka Cipta, Jakarta

Siagian, Sondang P. (2000). Teori Pengembangan Organisasi, Jakarta : Bumi Aksara

Siagian, Dergibson dan Sugiarto. (2002) Metode Statistika Untuk Bisnis dan Ekonomi. Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama

Simanjuntak, Payaman J. (2005). Manajemen dan Evaluasi Kinerja, Jakarta: Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia

Stoner, James A.F. et.al. (1996). Manajemen, alih bahasa : Alexander Sindoro, jilid 1, Jakarta: PT. Bhuana Ilmu Populer

Sutrisno, Eddy. (2011). Budaya Organisasi, Jakarta : Kencana Prenada Media Group

Timpe, Dale. (1992) Produktivitas, Alih bahasa Susanto Boedidharma. Jakarta: PT Elex Media Komputindo

Mei-Wei Wong, Zuraida Ahmad.(2012). *A study of Nuffnang's Organizational Culture and Its Impact on Employee's Productivity.American Degree Program, SEGi University College, Selangor Malaysia*

Jossy Matthew (2007). *The Relationship of organizational culture with productivity and quality. A study of Indian Software Organisations.* Cardiff Business School, Cardiff University, Cardiff, UK. Employee Relations Vol. 29 no. 6

Olu Ojo (2009). *Impact Assesment of Corporate Culture on Employee Job Performance.* Business Intelligence Journal vol. 2 no. 2

McNeal, Gloria J (2000). *Organizational culture and African American nurse faculty productivity : A comparative study.* Journal of Cultural Diversity.

Lauer, Larry D (1993). Using your organization's culture to build productivity and reputation. Nonprofit World

Malcolm Patterson, Peter Warr, Michael West (2004). *Organizational climate and company productivity : The role of employee affect and employee level.* Journal of Occupational and Organizational Psychology.

Haynes, Barry P. (2007). *The impact of behavioural environment on office productivity.* Journal of Facilities Management.

Joseph, Kodjo Ezane (2009). *The influence of Organizational Culture on Organizational Learning, Worker Involvement and Worker Productivity.* International Journal of Business and Management. Vol 4 no.9

Sumber Lain:

[HTTP://Jurnal-sdm-blogspot.com/2009/07/fungsi-dan-peran-manajemen-sumber-daya.html](http://Jurnal-sdm-blogspot.com/2009/07/fungsi-dan-peran-manajemen-sumber-daya.html)

Diunduh 14 Januari 2012, 21.15

[HTTP://Jurnal-sdm-blogspot.com/2009/04/produk-jasa-pengertian-karakteristik.html](http://Jurnal-sdm-blogspot.com/2009/04/produk-jasa-pengertian-karakteristik.html)

Diunduh 14 Januari 2012, 22.05

Windyatmi, Wiwin. (2007). *Hubungan Budaya Organisasi dengan Produktivitas Kerja Karyawan Bagian Sumber Daya Manusia Pada PT. Telkom Divisi Regional II Jakarta*



DAFTAR RIWAYAT HIDUP

Nama : Vidi Primadhania
Tempat dan Tanggal Lahir : Jakarta, 21 Juni 1984
Alamat : Pamulang Permai Blok B 22 no.11 Ciputat
Tangerang 15417
Telepon : 082111026866
Email : vprimadhania@yahoo.com
Nama Orang Tua. Ayah : Chairil Anwar
Ibu : Siti Nurlaila

Riwayat Pendidikan Formal

- 2002 – 2005 Tarakanita Secretarial Academy
- 1999 – 2002 SMUN 34
- 1996 – 1999 SLTP Bhakti Mulya 400
- 1990 – 1996 SDI Harapan Ibu

KUESIONER

Bapak/Ibu/Sdr/i yang terhormat,

Terlebih dahulu saya ingin memperkenalkan diri saya. Nama saya Vidi Primadhania, mahasiswi Fakultas Ilmu Sosila dan Ilmu Politik Universitas Indonesia (FISIP UI) jurusan Administrasi Niaga yang sedang melakukan riset untuk penyusunan skripsi tentang “ Hubungan Budaya Organisasi Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan”.

Saya mengucapkan terima kasih atas segala bantuan dan kesediaan Bapak/Ibu/Sdr/i untuk mengisi kuesioneer ini. Bapak/Ibu/Sdr/i tidak perlu khawatir akan jawaban yang diberikan karena tujuan dari kuesioner ini semata-mata hanya untuk mendukung pengumpulan data dalam rangka penulisan laporan penelitian.

Petunjuk Pengisian:

Bapak/Ibu/Sdr/i dimohon untuk mengisi kuesioner ini dengan memilih salah satu dari empat pilihan jawaban yang tersedia dengan memberikan tanda silang (X) pada kolom jawaban yang telah tersedia. Untuk itu Bapak/Ibu/Sdr/i perlu memperhatikan penjelasan arti singkatan jawaban dalam pernyataan sebagai berikut:

STS : Sangat Tidak Setuju

TS : Tidak Setuju

S : Setuju

SS : Sangat Setuju

Hormat Saya,

Vidi Primadhania

I IDENTITAS RESPONDEN

Jenis Kelamin : 1. Laki-laki 2. Perempuan

Usia :tahun

Pendidikan : 1. SMU- Sederajat 4. Strata 2 (S2)
2. Diploma 5. Strata 3 (S3)
3. Strata 1 (S1)

Lamanya masa kerja : 1. < 1 tahun 4. 6-10 tahun
di PT. Otsuka Indonesia 2. 1-2 tahun 5. > 10 tahun
3. 3-5 tahun

Status : 1. Menikah 2. Belum Menikah

II PERNYATAAN BUDAYA ORGANISASI

Fokus pada pelanggan

No.	Pertanyaan	STS	TS	S	SS
1	Karyawan tanggap terhadap keluhan pelanggan				
2	Karyawan menjalin komunikasi yang baik dengan pelanggan				
3	Karyawan berupaya untuk menjaga kepuasan pelanggan				
4	Karyawan konsisten dalam pelayanan				
5	Keluhan pelanggan sebagai masukan yang berharga				

Disiplin, Jujur dan Integritas

No.	Pertanyaan	STS	TS	S	SS
1	Karyawan disiplin dalam kehadiran (absensi)				
2	Karyawan selalu masuk kantor tepat waktu (tidak terlambat)				
3	Karyawan konsisten mematuhi peraturan/jam kerja, karyawan tidak pernah meninggalkan pekerjaan dengan alasan yang tidak sesuai dengan peraturan perusahaan.				
4	Karyawan selalu mengerjakan pekerjaan tepat waktu (sesuai deadline)				
5	Karyawan memperlakukan orang lain dengan bermartabat, hormat, dan adil.				
6	Karyawan komitmen terhadap kewajiban dan janji				
7	Karyawan konsisten dalam tindakan dengan melakukan yang dikatakan/diyakini				
8	Karyawan menjaga etika bisnis dalam mencapai hasil pekerjaan yang terbaik				

Mandiri dan Fokus pada Lingkaran Pengaruh

No.	Pertanyaan	STS	TS	S	SS
1	Karyawan bersedia menerima tugas tambahan, atau tugas yang lebih besar untuk pekerjaan yang sama, terutama tugas-tugas yang lebih sulit, dan bertanggung jawab terhadap penyelesaian tugas secara menyeluruh				
2	Karyawan mampu berkonsentrasi pada pekerjaan sesuai dengan tugasnya.				
3	Karyawan diberikan kewenangan dalam mengambil keputusan dalam batas tugasnya.				
4	Karyawan didorong untuk berinisiatif dalam menangani pekerjaan				

Kerjasama yang Sinergi

No.	Pertanyaan	STS	TS	S	SS
1	Didalam unit kerja, para karyawan saling membantu				
2	Keterampilan yang dimiliki para karyawan dalam satu unit kerja saling melengkapi				
3	Kekompakkan tim dalam unit kerja sangat kuat				
4	Koordinasi antar unit kerja berjalan baik.				
5	Kerjasama antar unit kerja berjalan baik.				

3K: Keterbukaan, Komunikasi, Koordinasi

No.	Pertanyaan	STS	TS	S	SS
1	Karyawan secara efektif menyampaikan informasi, baik secara lisan maupun tertulis ; menyampaikan pendapat secara singkat dan ringkas.				
2	Karyawan mempraktekan hubungan kerja dengan karyawan lain secara efektif, sensitive terhadap kepentingan orang lain , taktis dan bijaksana , mau mendengarkan dan tidak segan menanyakan, menunjukkan perhatian dan hormat kepada yang lain.				
3	Karyawan menciptakan cara kerja sama yang efektif dengan rekan didalam dan diluar divisi , membina citra yang positif dan menjaga kelancaran didalam berbagi informasi				
4	Karyawan secara efektif memberikan kontribusi kepada divisinya, menciptakan kelancaran komunikasi untuk meningkatkan semangat kerja divisinya.				

Kreativitas dan Aktualisasi

No.	Pertanyaan	STS	TS	S	SS
1	Karyawan memiliki kemampuan didalam menggunakan cara-cara berfikir dengan menggunakan dasar pemikiran yang kreatif untuk menyelesaikan tugas dan pekerjaan.				
2	Karyawan secara teratur membicarakan keberhasilan dan kegagalan sebagai bahan untuk membuat peningkatan secara berkesinambungan.				

Belajar dan Berbagi Ilmu

No.	Pertanyaan	STS	TS	S	SS
1	Karyawan selalu mengikuti perkembangan pengetahuan yang akan menunjang profesi karyawan				
2	Karyawan membangun wawasan timbal-balik; mencari cara-cara untuk memperluas pengetahuan mengenai fungsi atau tugas dari bagian-bagian lain di perusahaan.				
3	Karyawan memiliki inisiatif untuk mempelajari ketrampilan-ketrampilan baru.				

III PERNYATAAN PRODUKTIVITAS KERJA

Kemampuan

No.	Pertanyaan	STS	TS	S	SS
1	Karyawan melaksanakan peranan sesuai dengan posisi jabatan di perusahaan				
2	Karyawan memahami hal-hal yang berhubungan dengan pekerjaan, seperti ketentuan, system dan prosedur kerja				
3	Karyawan memahami tugas-tugas rutin yang dikerjakan				
4	Karyawan merasa dapat menyelesaikan pekerjaan dengan tepat sesuai standar yang ditetapkan				

Meningkatkan hasil yang dicapai

No.	Pertanyaan	STS	TS	S	SS
1	Karyawan selalu ingin melakukan peningkatan-peningkatan hasil kerja terhadap pekerjaan yang dilakukan hari ini dibandingkan hari kemarin				
2	Karyawan selalu ingin melakukan perbaikan-perbaikan cara kerja terhadap pekerjaan yang dilakukan hari ini dibandingkan hari kemarin.				

Semangat kerja

No.	Pertanyaan	STS	TS	S	SS
1	Karyawan selalu ingin mendapatkan hasil kerja yang lebih baik dibandingkan hari sebelumnya.				
2	Karyawan memiliki inisiatif yang tinggi dalam melaksanakan pekerjaan.				

Pengembangan Diri

No.	Pertanyaan	STS	TS	S	SS
1	Karyawan dapat mengembangkan diri di perusahaan.				
2	Karyawan memiliki inisiatif untuk mengembangkan diri				
3	.Karyawan diizinkan untuk membuat cara kerja yang bisa membuat hasil kerja lebih bagus				

Mutu

No.	Pertanyaan	STS	TS	S	SS
1	Karyawan selalu berusaha meningkatkan mutu lebih baik dari yang telah lalu				
2	Perusahaan memotivasi saya untuk bekerja sebaik-baiknya.				
3	Karyawan mendapatkan informasi yang dibutuhkan untuk menjalankan pekerjaan dengan baik.				
4	Karyawan merasa dapat menyelesaikan pekerjaan dengan tepat sesuai standar yang ditetapkan				

Efisiensi

No.	Pertanyaan	STS	TS	S	SS
1	Karyawan didorong untuk bertindak produktif dan efisiensi.				
2	Karyawan menggunakan waktu selama bekerja secara efektif dan efisien				

Terima kasih atas kesedian Bapak/Ibu/Sdr/i yang telah berkenan mengisi kuesioner ini.

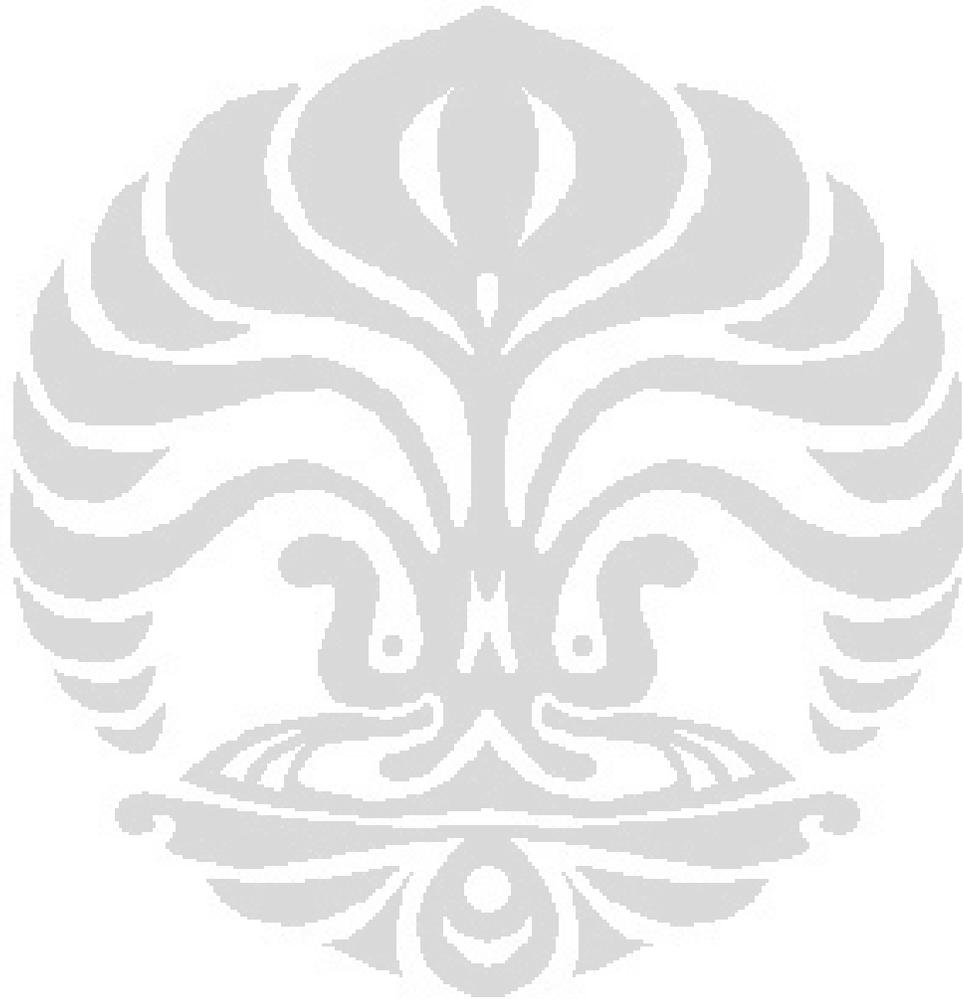


Pertanyaan Wawancara Budaya Organisasi:

1. Apakah terdapat banyak keluhan dari pelanggan yang disampaikan ke HRD?
2. Apakah tingkat keterlambatan karyawan tinggi dan bagaimana dengan tingkat pelanggaran SOP karyawan?
3. Bagaimana pendapat Anda mengenai kerjasama antar karyawan di perusahaan ini? Baik antar divisi maupun sesama divisi.
4. Bagaimana hubungan kerja antar karyawan, apakah sudah sesuai dengan 3K? Keterbukaan, Komunikasi dan Koordinasi?
5. Bagaimana menurut pendapat anda mengenai kegiatan sharing session yang diadakan di kantor ini?

Pertanyaan Wawancara Produktivitas Organisasi:

6. Dalam mengerjakan pekerjaan Anda, apakah anda merasa bahwa pekerjaan Anda sudah benar tidak perlu ada koreksi dan hasil kerja anda sudah maksimal?
7. Apakah dalam mengerjakan pekerjaan Anda, Anda harus selalu diberitahu apa yang harus dilakukan?
8. Apakah sulit untuk mengembangkan diri di perusahaan ini?
9. Apakah perusahaan memotivasi Anda untuk bekerja sebaik-baiknya? Berikan contohnya
10. Bagaimana tingkat karyawan yang bekerja lembur? Apakah tinggi?



TABULASI HASIL UJI COBA VARIABEL

NB NR	Budaya Organisasi (X)																															TSX
	Fokus pda Pelanggan					Disiplin, Jujur dan Integritas								Mandiri & Fokus pada Lingkungan				Kerjasama yg Sinergi					3K				Kreativitas & Aktualisasi		Belajar & Berbagi Ilmu			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	
1	3	4	4	3	3	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	114	
2	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	2	3	3	2	3	3	4	2	3	4	4	4	3	3	3	2	3	99
3	2	3	3	2	2	2	2	3	2	3	2	3	3	3	2	3	3	2	2	2	3	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	74
4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	119	
5	4	4	3	2	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4	4	4	3	2	4	3	3	101	
6	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	123	
7	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3	4	104	
8	4	3	3	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	2	3	3	4	3	2	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	103	
9	3	4	4	4	3	4	4	3	3	3	4	3	4	4	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	4	4	4	3	4	109		
10	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	96	
11	4	4	4	4	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	103	
12	3	4	4	3	3	4	4	3	4	2	4	4	4	3	3	3	3	3	4	2	3	3	3	3	4	4	3	3	4	104		
13	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	2	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	3	3	3	106	
14	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	117	
15	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	93	
16	4	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	4	3	3	4	3	4	4	3	4	3	4	106		
17	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	109		
18	4	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	4	103	
19	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	93	
20	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	4	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	110	
21	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	112	
22	3	4	4	4	2	4	3	4	4	3	2	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	2	3	4	4	4	2	4	101	
23	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	96	
24	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	107	
25	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	95	
26	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	3	3	100	
27	4	4	4	4	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	104	
28	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	2	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	112	
29	3	2	4	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	4	4	3	4	3	3	4	3	3	2	4	3	3	3	4	96	
30	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	2	3	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	113	
3122																																

TABULASI HASIL UJI COBA VARIABEL

NB NR	Produktivitas Kerja Karyawan (Y)																	TSY
	Kemampuan				Meningkatkan Hasil		Semangat Kerja		Pengembangan Diri			Mutu				Efisiensi		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	
1	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	63
2	4	2	3	3	2	3	3	4	3	4	4	3	4	3	3	2	3	53
3	1	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	30
4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	63
5	3	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	2	3	4	3	3	3	58
6	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	66
7	4	3	3	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	58
8	4	2	4	3	4	3	4	3	3	4	3	3	4	3	4	3	3	57
9	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	3	3	4	3	4	57
10	3	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	55
11	3	3	3	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	58
12	4	3	4	3	3	4	4	3	3	3	4	3	2	3	4	3	4	57
13	3	3	3	3	4	3	4	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	56
14	4	3	4	3	3	3	3	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	60
15	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	51
16	3	4	4	4	3	4	3	3	3	4	4	4	3	3	4	3	3	59
17	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	58
18	3	4	4	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	58
19	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	51
20	4	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	3	3	4	4	3	58
21	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	62
22	3	3	3	4	3	4	3	3	2	3	4	4	3	2	4	4	3	55
23	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	54
24	3	3	3	4	3	3	3	4	3	4	4	4	4	3	3	4	3	58
25	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	52
26	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	54
27	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	3	3	3	4	2	59
28	4	4	4	3	3	4	3	4	3	4	4	4	3	3	4	4	3	61
29	3	2	4	2	3	4	4	3	4	4	4	4	3	2	3	4	3	56
30	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	4	4	3	3	3	4	4	60
																		1697

TABULASI DATA MENTAH VARIABEL

NB	Budaya Organisasi (X)																															TSX
	Fokus pda Pelanggan					Disiplin, Jujur dan Integritas								Mandiri & Fokus pada Lingkungan				Kerjasama yg Sinergi					3K				Kreativitas & Aktualisasi		Belajar & Berbagi Ilmu			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	
1	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	3	2	3	4	4	4	2	4	2	4	2	2	4	2	2	3	2	4	89
2	4	3	4	4	3	2	2	2	2	2	3	3	2	4	4	2	4	4	4	2	3	3	2	3	3	2	2	3	2	4	4	91
3	4	2	2	2	3	3	2	4	3	3	4	4	4	4	2	4	3	3	2	3	3	3	2	2	2	3	2	2	2	3	89	
4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	119
5	4	4	4	4	3	2	4	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	4	3	4	3	3	2	2	2	4	4	3	95	
6	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	120
7	4	3	4	3	4	3	3	3	2	2	2	2	2	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	103
8	3	3	4	3	3	3	3	2	2	2	2	2	4	3	4	2	2	2	4	2	3	3	4	3	2	4	3	3	2	3	3	88
9	4	3	3	4	4	4	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	2	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	4	4	104
10	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	92
11	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	4	4	4	102
12	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	2	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	4	2	3	3	3	3	4	4	105
13	4	3	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	2	4	3	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	108
14	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	116
15	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	3	3	3	88
16	3	3	4	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	4	4	3	103
17	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	113
18	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	101
19	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	4	4	2	4	2	4	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	3	3	3	87
20	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	2	3	1	3	3	1	3	4	3	4	4	4	103
21	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	112
22	3	2	3	4	4	4	2	4	4	3	4	4	3	2	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	102
23	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	2	2	2	3	2	2	2	2	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	90
24	4	3	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	2	4	3	4	4	4	105
25	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	98
26	3	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	104
27	4	3	4	4	4	4	3	3	4	2	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	4	4	4	106
28	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	2	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	3	4	4	4	111
29	3	4	3	4	4	3	3	3	4	3	4	4	2	4	3	4	3	3	2	2	4	4	3	4	3	3	3	3	3	2	4	101
30	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	4	4	4	115
31	4	3	4	4	4	3	3	3	2	3	3	3	3	3	4	4	2	2	2	2	3	3	2	2	2	3	2	3	2	4	4	91
32	4	2	4	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	4	4	4	2	2	3	89
33	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	3	2	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	114
34	4	4	4	4	3	2	4	3	2	3	3	4	2	3	2	2	2	2	2	2	4	3	4	3	3	2	2	2	3	2	3	86
35	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	120

NB	Budaya Organisasi (X)																															TSX		
	Fokus pda Pelanggan					Disiplin, Jujur dan Integritas								Mandiri & Fokus pada Lingkungan				Kerjasama yg Sinergi					3K				Kreativitas & Aktualisasi		Belajar & Berbagi Ilmu					
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31			
36	4	3	4	3	4	3	3	3	2	3	3	3	3	3	4	2	2	2	2	2	2	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	97
37	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	4	3	4	3	4	2	2	2	2	2	3	3	4	3	2	4	3	3	4	3	3	4	3	95
38	4	3	3	4	4	4	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	4	4	4	106	
39	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	4	3	3	3	4	3	2	2	2	2	3	3	3	88	
40	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	4	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	101	
41	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	110	
42	3	2	3	4	4	4	2	4	4	3	4	4	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	2	3	4	4	4	99	
43	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	93		
44	4	3	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	4	4	4	106		
45	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	89		
46	3	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	99		
47	4	3	4	4	4	4	3	3	4	2	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	4	3	2	2	2	2	2	4	4	4	99		
48	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	2	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	3	4	4	4	112		
49	3	3	3	2	4	3	3	3	4	3	3	3	2	2	3	2	2	2	3	3	4	4	2	2	3	3	2	3	3	2	4	88		
50	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	2	3	4	4	4	4	4	4	4	116		
51	4	3	4	4	4	3	3	3	2	3	3	3	3	3	4	4	2	2	4	2	2	3	2	3	2	2	2	3	4	4	4	94		
52	3	3	3	3	3	2	3	3	4	3	2	3	3	2	3	2	3	4	3	3	3	3	3	4	2	2	2	2	3	4	3	89		
53	4	4	4	3	2	2	3	4	4	2	2	3	2	4	4	4	3	3	4	3	4	4	2	3	3	3	3	4	4	4	4	101		
54	2	2	3	3	3	3	4	3	2	3	2	4	2	3	4	4	3	4	4	4	2	3	4	4	2	2	4	2	2	3	92			
55	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	2	2	2	2	2	4	2	4	3	3	3	3	2	98			
56	4	3	3	2	2	2	3	3	4	2	4	2	4	4	4	3	4	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	3	99			
57	4	4	4	4	4	4	3	2	3	2	2	2	2	3	2	3	2	2	3	2	3	4	2	3	4	3	4	3	3	4	93			
58	4	3	3	4	3	4	4	4	2	3	2	2	2	2	3	3	4	3	2	2	2	2	2	3	3	4	4	4	3	3	92			
59	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	1	3	3	2	3	3	3	4	3	3	4	92			
60	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	2	3	4	106			
61	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	1	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	108			
62	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	113			
63	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	3	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3	4	3	110			
64	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	3	4	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	2	3	102			
65	4	4	4	4	4	4	3	4	2	2	3	2	4	3	2	3	4	3	2	4	4	2	3	4	4	4	4	3	1	3	100			
66	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	109			

6656

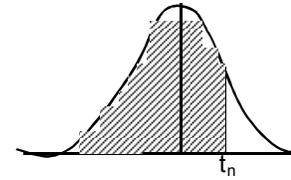
TABULASI DATA MENTAH VARIABEL

NB	Produktivitas Kerja Karyawan (Y)																	TSY
	Kemampuan				Meningkatkan Hasil		Semangat Kerja		Pengembangan Diri			Mutu				Efisiensi		
NR	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	
1	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	2	3	3	2	2	3	50
2	4	3	4	4	4	3	3	3	2	3	2	3	2	2	4	4	2	52
3	4	2	4	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3	2	2	47
4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	65
5	4	4	4	4	3	2	4	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	53
6	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	66
7	4	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	58
8	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	4	3	4	3	4	2	2	54
9	4	3	3	4	4	4	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	58
10	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	53
11	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	2	4	3	4	4	58
12	3	3	3	4	4	3	3	4	3	4	3	4	2	4	4	3	4	58
13	4	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	2	4	3	4	56
14	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	64
15	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	49
16	3	3	4	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	55
17	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	3	63
18	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3	3	3	55
19	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	51
20	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	4	3	4	60
21	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	62
22	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	2	3	3	3	59
23	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	54
24	4	3	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	59
25	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	59
26	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	59
27	4	3	4	4	4	4	3	3	4	2	3	3	3	3	3	4	4	58
28	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	2	3	4	4	60
29	3	4	3	4	4	3	3	3	4	3	3	4	2	4	3	4	3	57
30	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	65
31	4	3	4	4	4	3	3	3	2	3	3	3	3	3	4	4	2	55
32	4	2	4	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	2	49

NB	Produktivitas Kerja Karyawan (Y)																	TSY
	Kemampuan				Meningkatkan Hasil		Semangat Kerja		Pengembangan Diri			Mutu				Efisiensi		
NR	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	
33	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	3	2	62
34	4	4	4	4	3	2	4	3	2	3	3	2	3	3	3	4	3	54
35	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	68
36	4	3	4	3	4	3	3	3	2	3	3	3	3	3	4	4	4	56
37	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	4	3	4	2	2	3	4	54
38	4	3	3	4	4	4	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	58
39	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	53
40	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	55
41	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	60
42	3	2	3	4	4	4	2	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	59
43	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	54
44	4	3	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	59
45	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	51
46	3	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	54
47	4	3	4	4	4	4	3	3	4	2	3	3	3	3	3	4	3	57
48	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	2	3	4	4	61
49	3	3	3	2	4	3	3	3	4	3	3	3	2	2	3	4	3	51
50	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	4	4	64
51	4	3	4	4	4	3	3	3	2	3	3	3	3	3	4	4	4	57
52	2	4	3	2	2	3	3	3	3	1	2	2	2	2	2	2	3	41
53	3	4	4	4	4	4	1	4	2	3	2	1	1	4	2	2	4	49
54	3	4	3	2	2	3	3	3	3	1	2	1	2	2	2	2	3	41
55	3	3	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3	4	4	3	3	3	56
56	3	3	4	4	3	2	2	1	3	3	4	3	3	4	3	2	3	50
57	3	3	3	2	2	3	2	3	2	2	3	2	2	2	3	2	3	42
58	3	3	3	3	2	2	3	2	4	2	2	2	2	3	2	2	3	43
59	4	3	2	2	4	4	3	3	3	2	3	4	2	4	3	1	3	50
60	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	3	4	2	4	1	3	4	58
61	3	4	4	4	4	4	4	4	2	3	4	2	1	4	2	3	3	55
62	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	3	1	3	2	4	4	58
63	4	2	4	4	4	3	3	4	4	3	4	3	1	2	2	2	4	53
64	3	4	4	4	4	1	3	3	4	4	1	1	4	4	4	2	3	53
65	3	4	4	4	4	3	3	4	3	2	4	2	4	1	1	2	1	49
66	4	3	3	4	3	3	4	4	3	1	4	4	1	2	2	4	3	52

3658

Daftar G
 Nilai Persentil
 Untuk distribusi t
 $v = dk$
 (Bilangan dalam Badan Daftar
 Menyatakan t_p)



v	$t_{0.995}$	$t_{0.99}$	$t_{0.975}$	$t_{0.95}$	$t_{0.90}$	$t_{0.80}$	$t_{0.75}$	$t_{0.70}$	$t_{0.60}$	$t_{0.55}$
1	63.66	31.82	12.71	6.31	3.08	1.376	1.000	0.727	0.325	0.158
2	9.92	6.96	4.30	2.92	1.89	0.061	0.816	0.617	0.289	0.142
3	5.84	4.54	3.18	2.35	1.64	0.978	0.765	0.584	0.277	0.137
4	4.60	3.75	2.78	2.13	1.53	0.941	0.741	0.569	0.271	0.131
5	4.03	3.36	2.57	2.02	1.48	0.920	0.727	0.559	0.267	0.132
6	3.71	3.14	2.45	1.94	1.44	0.906	0.718	0.553	0.265	0.131
7	3.50	3.00	2.36	1.90	1.42	0.896	0.711	0.549	0.263	0.130
8	3.36	2.90	2.31	1.86	1.40	0.889	0.706	0.546	0.262	0.130
9	3.25	2.82	2.26	1.83	1.38	0.883	0.703	0.543	0.261	0.129
10	3.17	2.76	2.23	1.81	1.37	0.879	0.700	0.542	0.260	0.129
11	3.11	2.72	2.20	1.80	1.36	0.876	0.697	0.540	0.260	0.129
12	3.06	2.68	2.18	1.78	1.36	0.873	0.695	0.539	0.259	0.128
13	3.01	2.65	2.16	1.77	1.35	0.870	0.694	0.538	0.259	0.128
14	2.98	2.62	2.14	1.76	1.34	0.868	0.692	0.537	0.258	0.128
15	2.95	2.60	2.13	1.75	1.34	0.866	0.691	0.536	0.258	0.128
16	2.92	2.58	2.12	1.75	1.34	0.865	0.690	0.535	0.258	0.128
17	2.90	2.57	2.11	1.74	1.33	0.863	0.689	0.534	0.257	0.128
18	2.88	2.55	2.10	1.73	1.33	0.862	0.688	0.534	0.257	0.127
19	2.86	2.54	2.09	1.73	1.33	0.861	0.688	0.533	0.257	0.127
20	2.84	2.53	2.09	1.72	1.32	0.860	0.687	0.533	0.257	0.128
21	2.83	2.52	2.08	1.72	1.32	0.859	0.686	0.532	0.257	0.128
22	2.82	2.51	2.07	1.72	1.32	0.858	0.686	0.532	0.256	0.128
23	2.81	2.50	2.07	1.71	1.32	0.858	0.685	0.532	0.256	0.127
24	2.80	2.49	2.06	1.71	1.32	0.857	0.685	0.531	0.256	0.127
25	2.79	2.48	2.06	1.71	1.32	0.856	0.684	0.531	0.256	0.127
26	2.78	2.48	2.06	1.71	1.32	0.856	0.684	0.531	0.256	0.127
27	2.77	2.47	2.05	1.70	1.31	0.855	0.684	0.531	0.256	0.127
28	2.76	2.47	2.05	1.70	1.31	0.855	0.683	0.530	0.256	0.127
29	2.76	2.46	2.04	1.70	1.31	0.854	0.683	0.530	0.256	0.127
30	2.75	2.46	2.04	1.70	1.31	0.854	0.683	0.530	0.256	0.127
40	2.70	2.42	2.02	1.68	1.30	0.851	0.681	0.529	0.255	0.126
60	2.66	2.39	2.00	1.67	1.30	0.848	0.679	0.527	0.254	0.126
120	2.62	2.36	1.98	1.66	1.29	0.845	0.677	0.526	0.254	0.126
∞	2.58	2.33	1.96	1.645	1.28	0.842	0.674	0.524	0.253	0.126

Sumber : *Statistical Tables for Biological Agricultural and Medical Research*, Fisher. R.A. dan Yates. F.,

Frequency Table Budaya Organisasi (X)

Karyawan tanggap terhadap keluhan pelanggan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	1	1.5	1.5	1.5
	Setuju	21	31.8	31.8	33.3
	Sangat Setuju	44	66.7	66.7	100.0
	Total	66	100.0	100.0	

Karyawan menjalin komunikasi yang baik dengan pelanggan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	5	7.6	7.6	7.6
	Setuju	45	68.2	68.2	75.8
	Sangat Setuju	16	24.2	24.2	100.0
	Total	66	100.0	100.0	

Karyawan berupaya untuk menjaga kepuasan pelanggan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	1	1.5	1.5	1.5
	Setuju	24	36.4	36.4	37.9
	Sangat Setuju	41	62.1	62.1	100.0
	Total	66	100.0	100.0	

Karyawan konsisten dalam pelayanan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	3	4.5	4.5	4.5
	Setuju	26	39.4	39.4	43.9
	Sangat Setuju	37	56.1	56.1	100.0
	Total	66	100.0	100.0	

Keluhan pelanggan sebagai masukan yang berharga

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	2	3.0	3.0	3.0
	Setuju	27	40.9	40.9	43.9
	Sangat Setuju	37	56.1	56.1	100.0
	Total	66	100.0	100.0	

Karyawan disiplin dalam kehadiran (absensi)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	6	9.1	9.1	9.1
	Setuju	25	37.9	37.9	47.0
	Sangat Setuju	35	53.0	53.0	100.0
	Total	66	100.0	100.0	

Karyawan selalu masuk kantor tepat waktu (tidak terlambat)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	5	7.6	7.6	7.6
	Setuju	45	68.2	68.2	75.8
	Sangat Setuju	16	24.2	24.2	100.0
	Total	66	100.0	100.0	

Karyawan konsisten mematuhi peraturan/jam kerja, karyawan tidak pernah meninggalkan pekerjaan dengan alasan yang tidak sesuai dengan peraturan perusahaan.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	5	7.6	7.6	7.6
	Setuju	33	50.0	50.0	57.6
	Sangat Setuju	28	42.4	42.4	100.0
	Total	66	100.0	100.0	

Karyawan selalu mengerjakan pekerjaan tepat waktu (sesuai deadline)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	10	15.2	15.2	15.2
	Setuju	25	37.9	37.9	53.0
	Sangat Setuju	31	47.0	47.0	100.0
	Total	66	100.0	100.0	

Karyawan memperlakukan orang lain dengan bermartabat, hormat, dan adil.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	11	16.7	16.7	16.7
	Setuju	44	66.7	66.7	83.3
	Sangat Setuju	11	16.7	16.7	100.0
	Total	66	100.0	100.0	

Karyawan komitmen terhadap kewajiban dan janji

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	8	12.1	12.1	12.1
	Setuju	42	63.6	63.6	75.8
	Sangat Setuju	16	24.2	24.2	100.0
	Total	66	100.0	100.0	

Karyawan konsisten dalam tindakan dengan melakukan yang dikatakan/diyakini

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Setuju	7	10.6	10.6	10.6
Setuju	37	56.1	56.1	66.7
Sangat Setuju	22	33.3	33.3	100.0
Total	66	100.0	100.0	

Karyawan menjaga etika bisnis dalam mencapai hasil pekerjaan yang terbaik

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Setuju	11	16.7	16.7	16.7
Setuju	33	50.0	50.0	66.7
Sangat Setuju	22	33.3	33.3	100.0
Total	66	100.0	100.0	

Karyawan bersedia menerima tugas tambahan, atau tugas yang lebih besar untuk pekerjaan yang sama, terutama tugas-tugas yang lebih sulit, dan bertanggung jawab terhadap penyelesaian tugas secara menyeluruh

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Setuju	10	15.2	15.2	15.2
Setuju	33	50.0	50.0	65.2
Sangat Setuju	23	34.8	34.8	100.0
Total	66	100.0	100.0	

Karyawan mampu berkonsentrasi pada pekerjaan sesuai dengan tugasnya.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Setuju	9	13.6	13.6	13.6
Setuju	31	47.0	47.0	60.6
Sangat Setuju	26	39.4	39.4	100.0
Total	66	100.0	100.0	

Karyawan diberikan kewenangan dalam mengambil keputusan dalam batas tugasnya.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Sangat Tidak Setuju	1	1.5	1.5	1.5
Tidak Setuju	15	22.7	22.7	24.2
Setuju	25	37.9	37.9	62.1
Sangat Setuju	25	37.9	37.9	100.0
Total	66	100.0	100.0	

Karyawan didorong untuk berinisiatif dalam menangani pekerjaan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	16	24.2	24.2	24.2
	Setuju	30	45.5	45.5	69.7
	Sangat Setuju	20	30.3	30.3	100.0
	Total	66	100.0	100.0	

Didalam unit kerja, para karyawan saling membantu

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	16	24.2	24.2	24.2
	Setuju	25	37.9	37.9	62.1
	Sangat Setuju	25	37.9	37.9	100.0
	Total	66	100.0	100.0	

Keterampilan yang dimiliki para karyawan dalam satu unit kerja saling melengkapi

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	15	22.7	22.7	22.7
	Setuju	23	34.8	34.8	57.6
	Sangat Setuju	28	42.4	42.4	100.0
	Total	66	100.0	100.0	

Kekompakkan tim dalam unit kerja sangat kuat

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	1	1.5	1.5	1.5
	Tidak Setuju	16	24.2	24.2	25.8
	Setuju	28	42.4	42.4	68.2
	Sangat Setuju	21	31.8	31.8	100.0
	Total	66	100.0	100.0	

Koordinasi antar unit kerja berjalan baik.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	8	12.1	12.1	12.1
	Setuju	33	50.0	50.0	62.1
	Sangat Setuju	25	37.9	37.9	100.0
	Total	66	100.0	100.0	

Kerjasama antar unit kerja berjalan baik.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	1	1.5	1.5	1.5
	Tidak Setuju	4	6.1	6.1	7.6
	Setuju	33	50.0	50.0	57.6
	Sangat Setuju	28	42.4	42.4	100.0
	Total	66	100.0	100.0	

Karyawan secara efektif menyampaikan informasi, baik secara lisan maupun tertulis; menyampaikan pendapat secara singkat dan ringkas

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	9	13.6	13.6	13.6
	Setuju	38	57.6	57.6	71.2
	Sangat Setuju	19	28.8	28.8	100.0
	Total	66	100.0	100.0	

Karyawan mempraktekan hubungan kerja dengan karyawan lain secara efektif,

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	10	15.2	15.2	15.2
	Setuju	29	43.9	43.9	59.1
	Sangat Setuju	27	40.9	40.9	100.0
	Total	66	100.0	100.0	

Karyawan menciptakan cara kerja sama yang efektif dengan rekan didalam dan diluar divisi , membina citra yang positif dan menjaga kelancaran didalam berbagi informasi

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	1	1.5	1.5	1.5
	Tidak Setuju	13	19.7	19.7	21.2
	Setuju	38	57.6	57.6	78.8
	Sangat Setuju	14	21.2	21.2	100.0
	Total	66	100.0	100.0	

Karyawan secara efektif memberikan kontribusi kepada divisinya, menciptakan kelancaran komunikasi untuk meningkatkan semangat kerja divisinya

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	13	19.7	19.7	19.7
	Setuju	32	48.5	48.5	68.2
	Sangat Setuju	21	31.8	31.8	100.0
	Total	66	100.0	100.0	

Karyawan memiliki kemampuan didalam menggunakan cara-cara berfikir dengan menggunakan dasar pemikiran yang kreatif untuk menyelesaikan tugas dan pekerjaan

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Setuju	12	18.2	18.2	18.2
Setuju	21	31.8	31.8	50.0
Sangat Setuju	33	50.0	50.0	100.0
Total	66	100.0	100.0	

Karyawan secara teratur membicarakan keberhasilan dan kegagalan sebagai bahan untuk membuat peningkatan secara berkesinambungan

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Setuju	11	16.7	16.7	16.7
Setuju	45	68.2	68.2	84.8
Sangat Setuju	10	15.2	15.2	100.0
Total	66	100.0	100.0	

Karyawan selalu mengikuti perkembangan pengetahuan yang akan menunjang profesi karyawan

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Sangat Tidak Setuju	1	1.5	1.5	1.5
Tidak Setuju	10	15.2	15.2	16.7
Setuju	27	40.9	40.9	57.6
Sangat Setuju	28	42.4	42.4	100.0
Total	66	100.0	100.0	

Karyawan membangun wawasan timbal-balik; mencari cara-cara untuk memperluas pengetahuan mengenai fungsi atau tugas dari bagian-bagian lain di perusahaan.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Setuju	7	10.6	10.6	10.6
Setuju	27	40.9	40.9	51.5
Sangat Setuju	32	48.5	48.5	100.0
Total	66	100.0	100.0	

Karyawan memiliki inisiatif untuk mempelajari ketrampilan-ketrampilan baru.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Setuju	2	3.0	3.0	3.0
Setuju	26	39.4	39.4	42.4
Sangat Setuju	38	57.6	57.6	100.0
Total	66	100.0	100.0	

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Mean
Karyawan tanggap terhadap keluhan pelanggan	66	3.65
Karyawan menjalin komunikasi yang baik dengan pelanggan	66	3.17
Karyawan berupaya untuk menjaga kepuasan pelanggan	66	3.61
Karyawan konsisten dalam pelayanan	66	3.52
Keluhan pelanggan sebagai masukan yang berharga	66	3.53
Karyawan disiplin dalam kehadiran (absensi)	66	3.44
Karyawan selalu masuk kantor tepat waktu (tidak terlambat)	66	3.17
Karyawan konsisten mematuhi peraturan/jam kerja, karyawan tidak pernah meninggalkan pekerjaan dengan alasan yang tidak sesuai dengan peraturan perusahaan.	66	3.35
Karyawan selalu mengerjakan pekerjaan tepat waktu (sesuai deadline)	66	3.32
Karyawan memperlakukan orang lain dengan bermartabat, hormat, dan adil.	66	3.00
Karyawan komitmen terhadap kewajiban dan janji	66	3.12
Karyawan konsisten dalam tindakan dengan melakukan yang dikatakan/diyakini	66	3.23
Karyawan menjaga etika bisnis dalam mencapai hasil pekerjaan yang terbaik	66	3.17
Karyawan bersedia menerima tugas tambahan, atau tugas yang lebih besar untuk pekerjaan yang sama, terutama tugas-tugas yang lebih sulit, dan bertanggung jawab terhadap penyelesaian tugas secara menyeluruh	66	3.20
Karyawan mampu berkonsentrasi pada pekerjaan sesuai dengan tugasnya.	66	3.26
Karyawan diberikan kewenangan dalam mengambil keputusan dalam batas tugasnya.	66	3.12
Karyawan didorong untuk berinisiatif dalam menangani pekerjaan	66	3.06
Didalam unit kerja, para karyawan saling membantu	66	3.14
Keterampilan yang dimiliki para karyawan dalam satu unit kerja saling melengkapi	66	3.20
Kekompakkan tim dalam unit kerja sangat kuat	66	3.05
Koordinasi antar unit kerja berjalan baik.	66	3.26
Kerjasama antar unit kerja berjalan baik.	66	3.33
Karyawan secara efektif menyampaikan informasi, baik secara lisan maupun tertulis; menyampaikan pendapat secara singkat dan ringkas	66	3.15
Karyawan mempraktekan hubungan kerja dengan karyawan lain secara efektif,	66	3.26
Karyawan menciptakan cara kerja sama yang efektif dengan rekan didalam dan diluar divisi , membina citra yang positif dan menjaga kelancaran didalam berbagi informasi	66	2.98
Karyawan secara efektif memberikan kontribusi kepada divisinya, menciptakan kelancaran komunikasi untuk meningkatkan semangat kerja divisinya	66	3.12
Karyawan memiliki kemampuan didalam menggunakan cara-cara berfikir dengan menggunakan dasar pemikiran yang kreatif untuk menyelesaikan tugas dan pekerjaan	66	3.32
Karyawan secara teratur membicarakan keberhasilan dan kegagalan sebagai bahan untuk membuat peningkatan secara berkesinambungan	66	2.98
Karyawan selalu mengikuti perkembangan pengetahuan yang akan menunjang profesi karyawan	66	3.24
Karyawan membangun wawasan timbal-balik; mencari cara-cara untuk memperluas pengetahuan mengenai fungsi atau tugas dari bagian-bagian lain di perusahaan.	66	3.38
Karyawan memiliki inisiatif untuk mempelajari ketrampilan-ketrampilan baru.	66	3.55
Valid N (listwise)	66	

Frequency Table Produktivitas Kerja Karyawan (Y)

Karyawan melaksanakan peranan sesuai dengan posisi jabatan di perusahaan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	1	1.5	1.5	1.5
	Setuju	26	39.4	39.4	40.9
	Sangat Setuju	39	59.1	59.1	100.0
	Total	66	100.0	100.0	

Karyawan memahami hal-hal yang berhubungan dengan pekerjaan, seperti ketentuan, system dan prosedur kerja

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	4	6.1	6.1	6.1
	Setuju	45	68.2	68.2	74.2
	Sangat Setuju	17	25.8	25.8	100.0
	Total	66	100.0	100.0	

Karyawan memahami tugas-tugas rutin yang dikerjakan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	1	1.5	1.5	1.5
	Setuju	21	31.8	31.8	33.3
	Sangat Setuju	44	66.7	66.7	100.0
	Total	66	100.0	100.0	

Karyawan merasa dapat menyelesaikan pekerjaan dengan tepat sesuai standar yang ditetapkan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	5	7.6	7.6	7.6
	Setuju	24	36.4	36.4	43.9
	Sangat Setuju	37	56.1	56.1	100.0
	Total	66	100.0	100.0	

Karyawan selalu ingin melakukan peningkatan-peningkatan hasil kerja terhadap pekerjaan yang dilakukan hari ini dibandingkan hari kemarin

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	4	6.1	6.1	6.1
	Setuju	19	28.8	28.8	34.8
	Sangat Setuju	43	65.2	65.2	100.0
	Total	66	100.0	100.0	

Karyawan selalu ingin melakukan perbaikan-perbaikan cara kerja terhadap pekerjaan yang dilakukan hari ini dibandingkan hari kemarin.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	1	1.5	1.5	1.5
	Tidak Setuju	4	6.1	6.1	7.6
	Setuju	31	47.0	47.0	54.5
	Sangat Setuju	30	45.5	45.5	100.0
	Total	66	100.0	100.0	

Karyawan selalu ingin mendapatkan hasil kerja yang lebih baik dibandingkan hari sebelumnya.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	1	1.5	1.5	1.5
	Tidak Setuju	3	4.5	4.5	6.1
	Setuju	45	68.2	68.2	74.2
	Sangat Setuju	17	25.8	25.8	100.0
	Total	66	100.0	100.0	

Karyawan memiliki inisiatif yang tinggi dalam melaksanakan pekerjaan.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	1	1.5	1.5	1.5
	Tidak Setuju	1	1.5	1.5	3.0
	Setuju	34	51.5	51.5	54.5
	Sangat Setuju	30	45.5	45.5	100.0
	Total	66	100.0	100.0	

Karyawan dapat mengembangkan diri di perusahaan.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	8	12.1	12.1	12.1
	Setuju	27	40.9	40.9	53.0
	Sangat Setuju	31	47.0	47.0	100.0
	Total	66	100.0	100.0	

Karyawan memiliki inisiatif untuk mengembangkan diri

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	3	4.5	4.5	4.5
	Tidak Setuju	7	10.6	10.6	15.2
	Setuju	43	65.2	65.2	80.3
	Sangat Setuju	13	19.7	19.7	100.0
	Total	66	100.0	100.0	

Karyawan diizinkan untuk membuat cara kerja yang bisa membuat hasil kerja lebih bagus

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	1	1.5	1.5	1.5
	Tidak Setuju	6	9.1	9.1	10.6
	Setuju	39	59.1	59.1	69.7
	Sangat Setuju	20	30.3	30.3	100.0
	Total	66	100.0	100.0	

Karyawan selalu berusaha meningkatkan mutu lebih baik dari yang telah lalu

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	3	4.5	4.5	4.5
	Tidak Setuju	8	12.1	12.1	16.7
	Setuju	37	56.1	56.1	72.7
	Sangat Setuju	18	27.3	27.3	100.0
	Total	66	100.0	100.0	

Perusahaan memotivasi saya untuk bekerja sebaik-baiknya.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	5	7.6	7.6	7.6
	Tidak Setuju	12	18.2	18.2	25.8
	Setuju	33	50.0	50.0	75.8
	Sangat Setuju	16	24.2	24.2	100.0
	Total	66	100.0	100.0	

Karyawan mendapatkan informasi yang dibutuhkan untuk menjalankan pekerjaan dengan baik.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	1	1.5	1.5	1.5
	Tidak Setuju	13	19.7	19.7	21.2
	Setuju	29	43.9	43.9	65.2
	Sangat Setuju	23	34.8	34.8	100.0
	Total	66	100.0	100.0	

Karyawan merasa dapat menyelesaikan pekerjaan dengan tepat sesuai standar yang ditetapkan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	2	3.0	3.0	3.0
	Tidak Setuju	10	15.2	15.2	18.2
	Setuju	36	54.5	54.5	72.7
	Sangat Setuju	18	27.3	27.3	100.0
	Total	66	100.0	100.0	

Karyawan didorong untuk bertindak produktif dan efisiensi.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Sangat Tidak Setuju	1	1.5	1.5	1.5
Tidak Setuju	15	22.7	22.7	24.2
Setuju	22	33.3	33.3	57.6
Sangat Setuju	28	42.4	42.4	100.0
Total	66	100.0	100.0	

Karyawan menggunakan waktu selama bekerja secara efektif dan efisien

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Sangat Tidak Setuju	1	1.5	1.5	1.5
Tidak Setuju	11	16.7	16.7	18.2
Setuju	33	50.0	50.0	68.2
Sangat Setuju	21	31.8	31.8	100.0
Total	66	100.0	100.0	

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Mean
Karyawan melaksanakan peranan sesuai dengan posisi jabatan di perusahaan	66	3.58
Karyawan memahami hal-hal yang berhubungan dengan pekerjaan, seperti ketentuan, system dan prosedur kerja	66	3.20
Karyawan memahami tugas-tugas rutin yang dikerjakan	66	3.65
Karyawan merasa dapat menyelesaikan pekerjaan dengan tepat sesuai standar yang ditetapkan	66	3.48
Karyawan selalu ingin melakukan peningkatan-peningkatan hasil kerja terhadap pekerjaan yang dilakukan hari ini dibandingkan hari kemarin	66	3.59
Karyawan selalu ingin melakukan perbaikan-perbaikan cara kerja terhadap pekerjaan yang dilakukan hari ini dibandingkan hari kemarin.	66	3.36
Karyawan selalu ingin mendapatkan hasil kerja yang lebih baik dibandingkan hari sebelumnya.	66	3.18
Karyawan memiliki inisiatif yang tinggi dalam melaksanakan pekerjaan.	66	3.41
Karyawan dapat mengembangkan diri di perusahaan.	66	3.35
Karyawan memiliki inisiatif untuk mengembangkan diri	66	3.00
Karyawan diizinkan untuk membuat cara kerja yang bisa membuat hasil kerja lebih bagus	66	3.18
Karyawan selalu berusaha meningkatkan mutu lebih baik dari yang telah lalu	66	3.06
Perusahaan memotivasi saya untuk bekerja sebaik-baiknya.	66	2.91
Karyawan mendapatkan informasi yang dibutuhkan untuk menjalankan pekerjaan dengan baik.	66	3.12
Karyawan merasa dapat menyelesaikan pekerjaan dengan tepat sesuai standar yang ditetapkan	66	3.06
Karyawan didorong untuk bertindak produktif dan efisiensi.	66	3.17
Karyawan menggunakan waktu selama bekerja secara efektif dan efisien	66	3.12
Valid N (listwise)	66	