



UNIVERSITAS INDONESIA

**HUBUNGAN BUDAYA ORGANISASI DENGAN KINERJA
KARYAWAN PADA PT ASKRINDO (PERSERO) KANTOR PUSAT
JAKARTA**

SKRIPSI

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Ilmu Administrasi

NONA ANGGIA

0906612573

**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
PROGRAM EKSTENSI ADMINISTRASI NIAGA**

DEPOK

2012

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

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

Nama : Nona Anggia

NPM : 0906612573

Tanda Tangan



Tanggal

: 16 Juni 2012

HALAMAN PENGESAHAN

Skripsi ini diajukan oleh

Nama : Nona Anggia

NPM : 0906612573

Program Studi : Administrasi Niaga

Judul : Hubungan Budaya Organisasi dengan Kinerja Karyawan Pada PT
Askrindo (Persero) Kantor Pusat Jakarta.

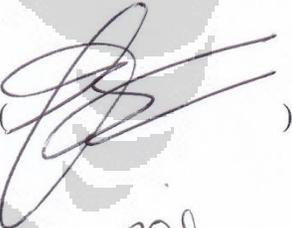
Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian dari persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Sarjana Ilmu Administrasi pada Program Studi Ilmu Administrasi Niaga Universitas Indonesia

DEWAN PENGUJI

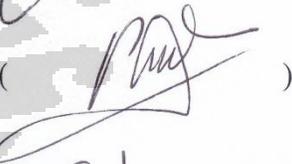
Ketua Sidang : Drs. Heri Faturrahman, M.Si

()

Pembimbing : Drs. Kusnar Budi, M.Buss

()

Penguji Ahli : Drs. Pantius D. Soeling, M.Si

()

Sekretaris Sidang : Nurul Safitri, S.Sos, M.A

()

Kata Pengantar/ Ucapan Terima Kasih

Puji syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT, Tuhan Yang Maha Esa, karena atas berkat dan rahmat-Nya, penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan judul “ Hubungan Budaya Organisasi dengan Kinerja Karyawan Pada PT Askrindo (Persero) Kantor Pusat Jakarta”. Penulisan skripsi ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat mencapai gelar Sarjana Ilmu Administrasi (M. Ia) Jurusan Administrasi Niaga pada Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia.

Penulis menyadari bahwa, tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak dari masa perkuliahan sampai pada penyusunan skripsi ini, sangatlah sulit bagi penulis menghanturkan ucapan terimakasih kepada :

- 1) Prof. DR. Bambang Shergi Laksmono, MSc. selaku dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia.
- 2) Drs. Asrori, MA, FLMI, selaku Ketua Program Ekstensi.
- 3) Fibria Indriati Dwi Liestiwati S. Sos., Msi, selaku Ketua Program Studi.
- 4) Drs. Kusnar Budi, M. Buss, selaku dosen pembimbing yang telah menyediakan waktu, tenaga, dan pikiran untuk mengarahkan saya dalam penyusunan skripsi ini.
- 5) Drs. Heri Fathurahman, M.Si. selaku ketua sidang skripsi
- 6) Drs. Pantius Drahen Soeling M.Si. selaku penguji ahli sidang skripsi
- 7) Nurul Safitri S.Sos., MA selaku sekretaris sidang skripsi
- 8) Para Dosen yang tidak bisa disebutkan satu persatu, terima kasih banyak untuk segala ilmu yang telah diberikan;
- 9) Pihak Universitas Indonesia yang telah memberikan ijin penulis untuk memperoleh data yang penulis perlukan;

- 10) Pihak PT Askrimdo (Persero) Kantor Pusat Jakarta yang telah membantu dalam usaha memperoleh data yang saya perlukan.
- 11) Orang tua dan keluarga saya yang telah memberikan bantuan dukungan material dan moral;
- 12) Wulan, Reni, Arini, Indra, Nessa, Oya, Via, Intan, teman-teman seperjuangan, terima kasih untuk pertemanan dan segala support selama ini;
- 13) Teman-teman ekstensi Administrasi Niaga angkatan 2009 dan 2010 yang telah bersama-sama berjuang demi mencapai kelulusan;
- 14) Mas Bana dan mas Dodo yang banyak membantu dari segi urusan administrasi; dan
- 15) Semua Pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu, terima kasih atas segala bantuan yang diberikan baik secara langsung ,aupun tidak langsung.

Akhir kata, saya berharap Tuhan Yang Maha Esa berkenan membalas segala kebaikan semua pihak yang telah membantu. Semoga skripsi ini membawa manfaat bagi pengembangan ilmu.

Depok, 16 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 : Nona Anggia
NPM : 0906612573
Program Studi : Administrasi Niaga
Departemen : Ilmu Administrasi
Fakultas : Ilmu Sosial dan Ilmu Politik

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia **Hak Bebas Royalti Noneksklusif (Non-exclusive Royalti Free Right)** atas karya ilmiah saya yang berjudul:

Hubungan Budaya Organisasi dengan Kinerja Karyawan Pada PT Askrindo (Persero) Kantor Pusat Jakarta.

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 penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Depok

Pada tanggal : 20 Juni 2012

Yang menyatakan


(Nona Anggia)

ABSTRAK

Nona Anggia

Administrasi Niaga

Hubungan Budaya Organisasi dengan Kinerja Karyawan Pada PT
Askrindo(Persero)Kantor Pusat Jakarta

Skripsi ini membahas tentang hubungan budaya organisai dengan kinerja karyawan pada PT Askrindo (Persero) Kantor Pusat Jakarta. Dalam penelitian ini, peneliti mencoba untuk memastikan apakah budaya organisasi memiliki hubungan dengan kinerja karyawan pada PT Askrindo (Persero) Kantor Pusat Jakarta. Penelitian ini adalah penelitian kuantitatif dengan desain deskriptif. Pengumpulan data dilakukan dengan kuesioner dan dianalisis dengan menggunakan formula statistika, yakni korelasi Rank Spearman yang perhitungannya menggunakan bantuan SPSS. Hasil penelitian ini adalah bahwa terdapat hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan, dengan nilai koefisien korelasi = 0,638. Angka ini menunjukkan korelasi atau hubungan yang kuat antara Budaya Organisasi dengan Kinerja Karyawan sebesar 63,8%.

Kata kunci : Budaya, budaya organisasi, kinerja karyawan

ABSTRACT

Nona Anggia

0906612573

Business Administration

Relationship between Organizational Culture and Employee Performance At PT Askrindo (Persero) Jakarta Head Office

This thesis discusses the relationship between organizational culture and performance of employees at PT Askrindo (Persero) Jakarta Head Office. In this study, researcher tries to determine whether organizational culture has a relationship with the performance of employees at PT Askrindo (Persero) Head Office Jakarta. This research is a descriptive quantitative in its design. Data were collected by questionnaires and analyzed by using a statistical formula, the Spearman Rank correlation is calculated using SPSS. The results of this study is that there is a relationship between organizational culture with employee performance, with a correlation coefficient = 0.638. This figure shows that there is a correlation or a strong relationship between Organizational Culture with Employee Performance of 63.8% .

Key words: Culture, organizational culture, employee performance

Daftar Isi

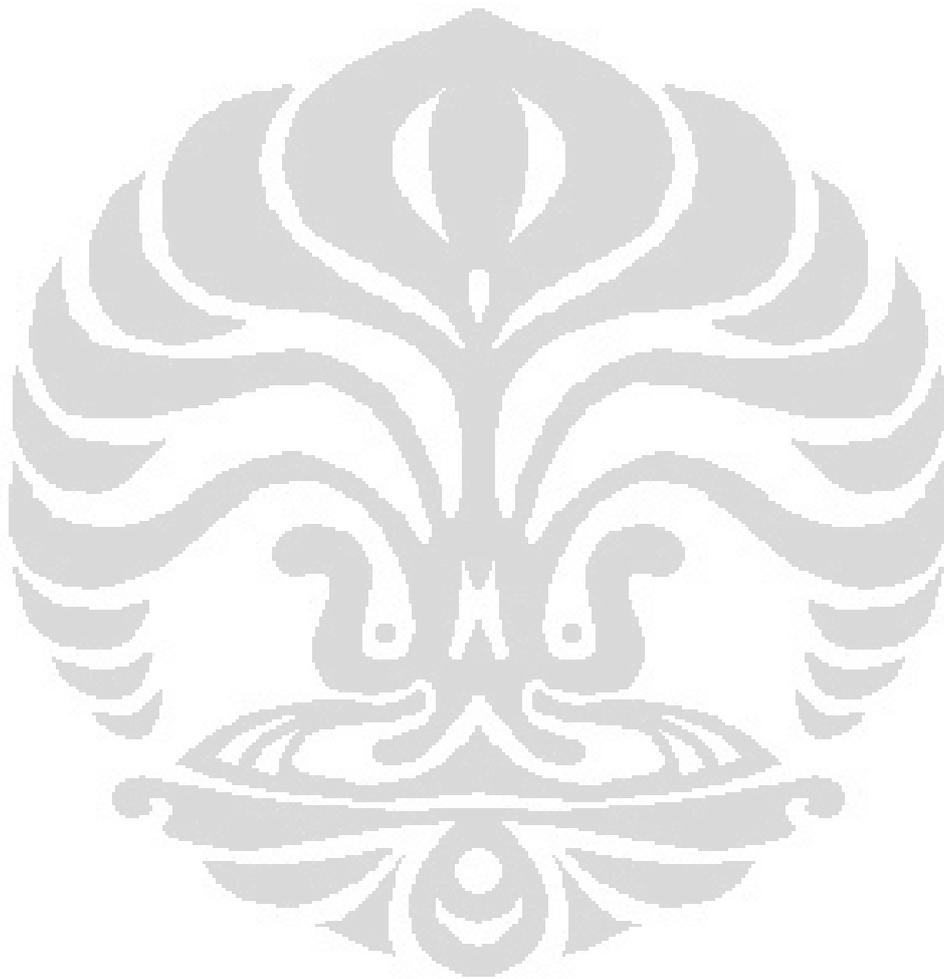
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iii
KATA PENGANTAR/ UCAPAN TERIMA KASIH	iv
HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI.....	vi
ABSTRAK	vii
Daftar Tabel	xi
Daftar Gambar.....	xiii
Daftar Lampiran	xiv
Bab 1 Pendahuluan.....	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Pokok Permasalahan.....	7
1.3 Tujuan Penelitian.....	8
1.4 Signifikansi Penelitian.....	8
1.5 Sistematika Penelitian	8
Bab 2 Tinjauan Pustaka.....	10
2.1 Penelitian Terdahulu.....	10
2.2 Konstruksi Model Teoritis.....	13
2.2.1 Kinerja Karyawan	14
2.2.1.1 Pengertian Kinerja Karyawan	14
2.2.1.2 Penilaian Kinerja Karyawan	15
2.2.1.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan.....	18
2.2.2 Budaya Organisasi.....	20
2.2.2.1 Pengertian Budaya	21
2.2.2.2 Pengertian Budaya Organisasi	23
2.2.2.3 Karakteristik Budaya organisasi	24
2.2.2.4 Fungsi Budaya Organisasi.....	25
2.2.2.5 Tingkatan Budaya Organisasi	26
2.3 Hubungan Budaya Organisasi dengan Kinerja Karyawan	28
2.4 Model Analisis	30
2.5 Hipotesis	31
2.6 Operasional Konsep	31
Bab 3 Metode Penelitian	38
3.1 Pendekatan Penelitian.....	38
3.2 Jenis Penelitian	38
3.3 Teknik Pengumpulan Data	39
3.4 Populasi dan Sampel Penelitian	40
3.5 Uji Validitas dan Reabilitas.....	41
3.6 Teknik Analisis Data	43
3.7 Keterbatasan Penelitian	46
Bab 4 Pembahasan	47
4.1 Gambaran Umum Perusahaan	47
4.1.1 Profil Perusahaan.....	47
4.1.2 Visi dan Misi Perusahaan	48
4.2 Analisis Data dan Pembahasan.....	49
4.2.1 Hasil Pre Test.....	49

4.2.2 Validitas Budaya Organisasi dan Dimensi Penelitian	50
4.2.3 Reliability Budaya Organisasi	56
4.2.4 Validitas Kinerja Karyawan.....	61
4.2.5 Reliability Kinerja Karyawan	67
4.3 Pembahasan Statistik.....	71
4.3.1 Karakteristik Responden	71
4.3.1.1 Jenis Kelamin	72
4.3.1.2 Usia	72
4.3.1.3 Tingkat pendidikan.....	73
4.3.1.4 Masa Kerja	74
4.3.2 Variabel Budaya Organisasi.....	75
4.3.2.1 Dimensi Inovasi dan keberanian mengambil Risiko.....	75
4.3.2.2 Dimensi Perhatian terhadap detail	77
4.3.2.3 Dimensi Berorientasi kepada hasil.....	79
4.3.2.4 Dimensi Berorientasi kepada manusia	81
4.3.2.5 Dimensi Berorientasi Tim.....	82
4.3.2.6 Dimensi Agresifitas.....	84
4.3.2.7 Dimensi Stabilitas	86
4.3.3 Variabel Kinerja Karyawan.....	88
4.3.3.1 Dimensi Quality	88
4.3.3.2 Dimensi Quantity	91
4.3.3.3 Dimensi Timeliness.....	92
4.3.3.4 Dimensi Cost effectiveness	94
4.3.3.5 Dimensi Need Supervision.....	95
4.3.3.6 Dimensi Interpersonal Impact.....	97
4.4 Uji Spearman Budaya Organisasi dengan Kinerja Karyawan.....	99
Bab 5 Kesimpulan dan Saran	103
5.1 Kesimpulan Penelitian.....	103
5.2 Saran.....	103
Daftar Pustaka	104

Daftar Tabel

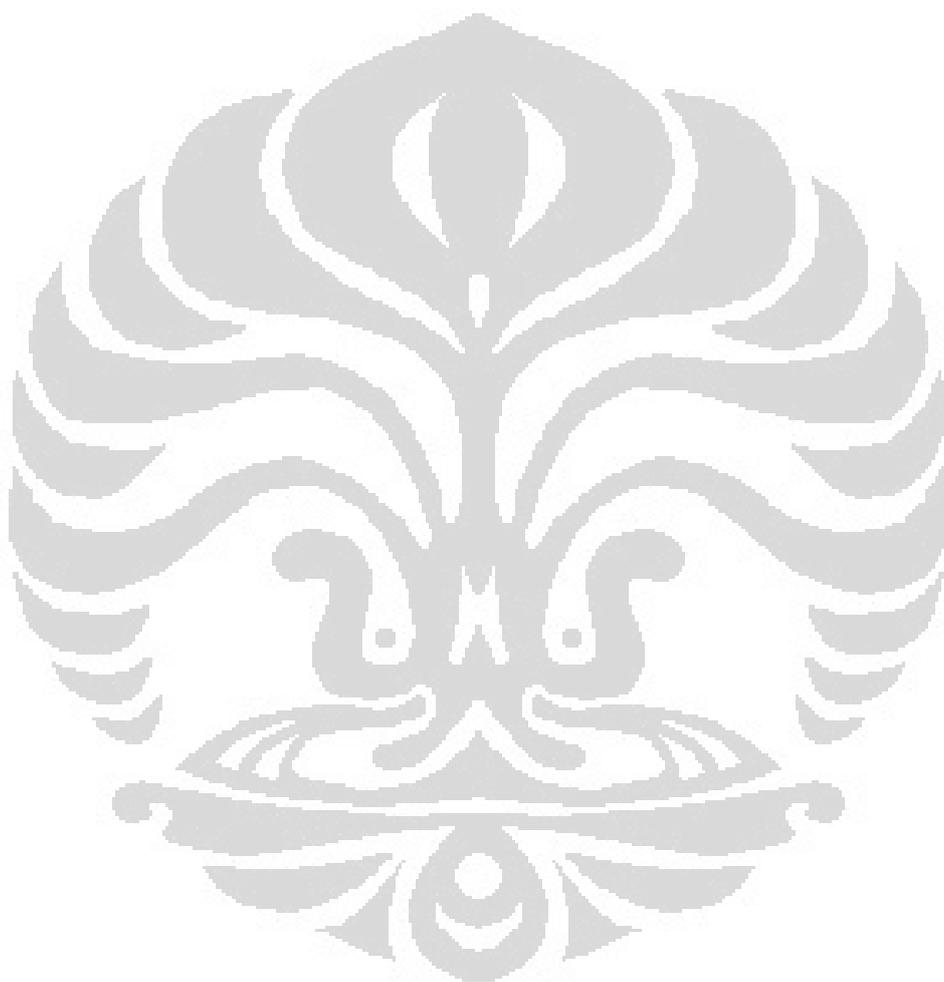
Tabel 1 Penelitian Terdahulu	10
Tabel 2 Operasional Konsep Budaya Organisasi	33
Tabel 3 Operasional Konsep Kinerja Karyawan.....	36
Tabel 4 Ukuran KMO	42
Tabel 5 Batas dan Tafsiran Nilai (rs).....	44
Tabel 6 Validitas Per Dimensi Pada Variabel Budaya Organisasi	50
Tabel 7 Validitas Per Indikator Budaya Organisasi Dimensi Inovasi.....	51
Tabel 8 Validitas Per Indikator Budaya Organisasi Dimensi Detail	52
Tabel 9 . Validitas Per Indikator Budaya Organisasi Dimensi Orientasi Hasil...53	53
Tabel 10 Validitas Per Indikator Budaya Organisasi Dimensi Orientasi Manusia53	53
Tabel 11 Validitas Per Indikator Budaya Organisasi Dimensi Orientasi Tim....	54
Tabel 12 Validitas Per Indikator Budaya Organisasi Dimensi Agresifitas	55
Tabel 13 Validitas Per Indikator Budaya Organisasi Dimensi Stabilitas.....	56
Tabel 14 Reabilitas Per Dimensi Budaya Organisasi.....	57
Tabel 15 Reabilitas Per Indikator Pada Dimensi Inovasi.....	57
Tabel 16 Reabilitas Per Indikator Pada Dimensi Perhatian Detail.....	58
Tabel 17 Reabilitas Per Indikator Pada Dimensi Orientasi Hasil.....	59
Tabel 18 Reabilitas Per Indikator Pada Dimensi Orientasi Manusia.....	59
Tabel 19 Reabilitas Per Indikator Pada Dimensi Orientasi Tim.....	60
Tabel 20 Reabilitas Per Indikator Pada Dimensi Agresifitas.....	60
Tabel 21 Reabilitas Per Indikator Pada Dimensi Stabilitas.....	61
Tabel 22 Validitas Per Dimensi Pada Variabel Kinerja Karyawan.....	62
Tabel 23 Validitas Per Indikator Kinerja Karyawan Dimensi <i>Quality</i>	63
Tabel 24 Validitas Per Indikator Kinerja Karyawan Dimensi <i>Quantity</i>	63
Tabel 25 Validitas Per Indikator Kinerja Karyawan Dimensi <i>Timeliness</i>	64
Tabel 26 Validitas Per Indikator Kinerja Karyawan Dimensi <i>Cost effectiveness</i> ...65	65
Tabel 27 Validitas Per Indikator Kinerja Karyawan Dimensi <i>Need Supervision</i> ..65	65
Tabel 28 Validitas Per Indikator Kinerja Karyawan Dimensi <i>Interpersonal</i>	66
Tabel 29 Reabilitas Per Dimensi Kinerja karyawan	67
Tabel 30 Reabilitas Per Indikator Pada Dimensi <i>Quality</i>	68
Tabel 31 Reabilitas Per Indikator Pada Dimensi <i>Quantity</i>	68
Tabel 32 Reabilitas Per Indikator Pada Dimensi <i>Timeliness</i>	69
Tabel 33 Reabilitas Per Indikator Pada Dimensi <i>Cost Effectiveness</i>	70
Tabel 34 Reabilitas Per Indikator Pada Dimensi <i>Need Supervision</i>	70
Tabel 35 Reabilitas Per Indikator Pada Dimensi <i>Personal Impact</i>	71
Tabel 36 Frekuensi Jawaban Responden Karakteristik Jenis Kelamin.....	72
Tabel 37 Frekuensi Jawaban Responden Karakteristik Usia.....	73
Tabel 38 Frekuensi Jawaban Responden Karakteristik Pendidikan Terakhir.....	73
Tabel 39 Frekuensi Jawaban Responden Karakteristik Masa Kerja.....	74
Tabel 40 Frekuensi Jawaban Responden Dimensi Inovasi.....	75
Tabel 41 Frekuensi Jawaban Responden Dimensi Perhatian Detail.....	77
Tabel 42 Frekuensi Jawaban Responden Dimensi Orientasi Hasil.....	79
Tabel 43 Frekuensi Jawaban Responden Dimensi Orientasi manusia.....	81
Tabel 44 Frekuensi Jawaban Responden Dimensi Orientasi Tim.....	83
Tabel 45 Frekuensi Jawaban Responden Dimensi Agresifitas.....	85

Tabel 46 Frekuensi Jawaban Responden Dimens Stabilitas.....	86
Tabel 47 Frekuensi Jawaban Responden Dimens <i>Quality</i>	88
Tabel 48 Frekuensi Jawaban Responden Dimens <i>Quantity</i>	91
Tabel 49 Frekuensi Jawaban Responden Dimens <i>Timeliness</i>	93
Tabel 50 Frekuensi Jawaban Responden Dimens <i>Cost Effectiveness</i>	94
Tabel 51 Frekuensi Jawaban Responden Dimens <i>Need Supervision</i>	96
Tabel 52 Frekuensi Jawaban Responden Dimens <i>Interpersonal Impact</i>	97
Tabel 53 Korelasi Budaya Organisasi dengan Kinerja Karyawan.....	100



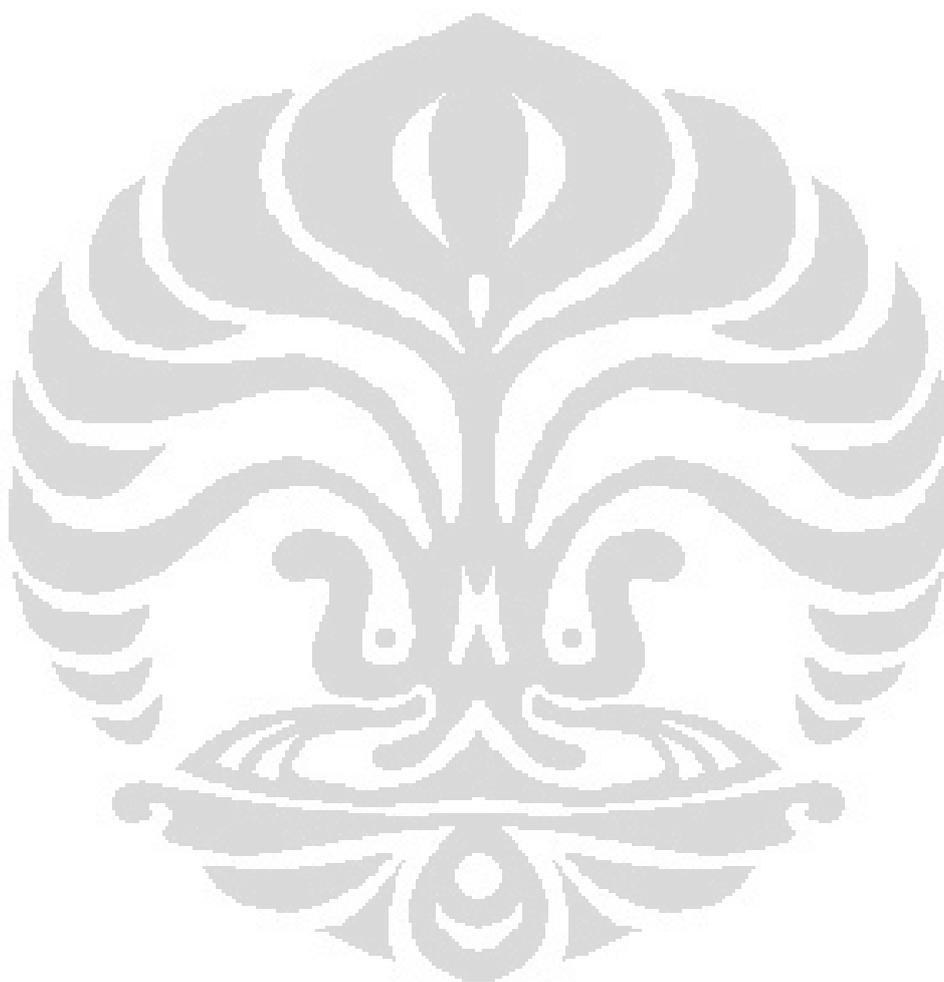
Daftar Gambar

Gambar 1 <i>Three levels of uniqueness in human mental programming</i>	22
Gambar 2 Model Level Budaya Organisasi	28
Gambar 3 Model Analisis	30



Daftar Lampiran

Lampiran 1 Kuesioner	109
Lampiran 2 Uji Validitas dan Reabilitas	114
Lampiran 3 Tabel Frekuensi.....	137
Lampiran 4 Nonparametric Correlations	149



Bab 1

Pendahuluan

1.1 Latar Belakang

Organisasi pada era global ini menghadapi berbagai macam tantangan yang meningkat. Dalam mencapai suatu keberhasilan, organisasi harus mampu mengatasi permasalahan secara efisien dan efektif. Permasalahan yang mungkin muncul meliputi implikasi teknologi baru, globalisasi, kondisi ekonomi yang berubah-ubah, perubahan tatanan sosial politik, dan perubahan lingkungan. Melihat perubahan lingkungan organisasi yang semakin kompleks dan kompetitif, mensyaratkan perusahaan untuk bersikap lebih responsif agar tetap bertahan. Setiap organisasi dituntut untuk siap menghadapi perkembangan teknologi, kebutuhan konsumen, dan persaingan yang ketat dengan perusahaan lain. Perusahaan yang ingin tetap bertahan harus menghadapi perubahan tersebut dengan strategi masing - masing. Salah satu strategi tersebut adalah dengan meningkatkan kinerja karyawannya. Dengan mempertahankan kinerja karyawan tetap tinggi, maka kemungkinan besar perusahaan juga akan mampu bertahan dan berkembang.

Menggagas pengembangan kinerja karyawan nampaknya sudah sangat *urgent*. Kebutuhan tenaga-tenaga terampil dalam berbagai bidang sudah merupakan tuntutan setiap organisasi/perusahaan. Karena dalam pelaksanaan pekerjaan di perusahaan, persoalan kinerja menjadi permasalahan utama. Maju-mundurnya sebuah kantor atau perusahaan bahkan organisasi tergantung dari kinerja pegawainya. Apalagi jika unit ini berkeinginan mengutamakan fokus pada pelayanan pelanggan. Maka prasyarat utama yang harus dibangun adalah manajemen yang berorientasi pada pegawai, karena dari tangan pegawai-pegawai inilah, layanan kepada pelanggan dibangun, citra perusahaan diwujudkan.

Setiap organisasi perlu mengembangkan SDM yang professional dan berkompentensi tinggi yang akan menjadi pusat keunggulan organisasi sekaligus sebagai pendukung daya saing perusahaan. Oleh karena itu, SDM dalam suatu

organisasi perlu dikelola dengan baik agar dapat tercipta kesinambungan antara kebutuhan karyawan dengan tuntutan organisasi. Keseimbangan antara karyawan dan organisasi merupakan kunci utama bagi organisasi agar dapat maju dan berkembang di antara organisasi lain.

Dalam konteks pemberdayaan manusia, agar menghasilkan karyawan yang professional dengan integritas yang tinggi, sehingga tercapainya tingkat kinerja karyawan yang optimal diperlukan adanya acuan baku yang diberlakukan oleh suatu organisasi. Acuan baku tersebut adalah budaya yang secara sistematis menuntun para karyawan untuk meningkatkan komitmen kerjanya bagi perusahaan. Budaya organisasi ini akan mencerminkan spesifikasi dan karakter suatu organisasi. Budaya organisasi tersebut menjadi milik dan pedoman bagi seluruh lapisan individu yang ada pada suatu organisasi dalam menjalankan tugasnya.

Organisasi tidak akan mencapai tujuan yang diinginkan jika karyawan tidak mengamalkan nilai-nilai atau pemikiran-pemikiran, dan nilai yang dimiliki karyawan tidak sejalan dengan nilai organisasi. Budaya yang ada dalam organisasi secara langsung atau pun tidak langsung dapat mempengaruhi kenyamanan karyawan dalam bekerja. Bila budaya organisasi yang ada dirasakan nyaman oleh para karyawan maka kinerja dapat maksimal.

Keberhasilan atau peningkatan kinerja karyawan hampir selalu dikaitkan dengan budaya yang kuat dalam organisasi. Dikatakan demikian karena budaya yang kuat memiliki dampak yang lebih besar terhadap sikap karyawan. Semakin banyak anggota organisasi yang menerima nilai-nilai inti yang terkandung dalam budaya organisasi dan semakin besar komitmen karyawan terhadap nilai-nilai tersebut. Dengan demikian, akan semakin kuat suatu budaya. Budaya yang kuat jelas akan memiliki pengaruh yang besar dalam sikap anggota organisasi dibandingkan dengan budaya yang lemah. Suatu budaya yang kuat akan memperlihatkan kesepakatan yang tinggi mengenai tujuan organisasi di antara anggotanya. Kebulatan suara terhadap tujuan akan membentuk keterikatan, kesetiaan, dan komitmen organisasi. Dengan begitu akan mempengaruhi kinerja dalam mencapai tujuan organisasi (Robbins; 2008).

Budaya organisasi yang positif memberikan pengaruh yang positif kepada karyawan sehingga dapat mengembangkan perusahaan ke arah yang lebih baik. Budaya organisasi merupakan nilai yang menjadi pedoman sumber daya manusia untuk menghadapi permasalahan baik eksternal maupun internal dan usaha penyesuaian integrasi ke dalam perusahaan sehingga masing-masing anggota organisasi harus memahami nilai-nilai yang ada, bagaimana harus bertindak dan berperilaku. Dengan demikian, budaya organisasi menjadikan anggota organisasi untuk fokus kepada pencapaian tujuan organisasi.

Dengan tingkat persaingan bisnis yang sangat ketat saat ini, perusahaan dituntut untuk senantiasa meningkatkan produktivitas, kualitas produk yang dihasilkan, efisiensi dan yang paling penting inovasi untuk dapat mempertahankan kelangsungan kinerjanya. Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi jika dimanfaatkan dengan tepat akan mampu meningkatkan efisiensi dan efektivitas pengelolaan sumberdaya yang dimiliki. Dengan demikian akan meningkatkan daya saing pelaku usaha. Tingkat persaingan juga dipicu oleh globalisasi, dimana ruang lingkup usaha tidak lagi dibatasi oleh lingkup geografis (wilayah). Dewasa ini perusahaan asing dapat membuka usaha di Indonesia secara mandiri atau bekerja sama dengan perusahaan lokal. Sehingga pilihan untuk konsumen semakin banyak dan tingkat persaingan yang dihadapi produsen meningkat (Berdasarkan Keputusan Menteri Negara tentang Investasi No 30 SK/1999).

Tingginya tingkat persaingan karena jumlah perusahaan yang terlalu banyak tampak pada persaingan perusahaan-perusahaan asuransi di Indonesia. Perusahaan asuransi merupakan lembaga keuangan nonbank yang mempunyai peranan yang tidak jauh berbeda dari bank, yaitu bergerak dalam bidang layanan jasa yang diberikan kepada masyarakat dalam mengatasi risiko yang akan terjadi di masa yang akan datang. Perusahaan asuransi mempunyai perbedaan karakteristik dengan perusahaan nonasuransi seperti kegiatan *Underwriting* – *akutaria*, *klaim*, dan *reasuransi* – *retrosesi*. (<http://id.shvoong.com/business-management/international-business/1848901-dasar-dasar-asuransi/>).

Penjaminan (*underwriting*) adalah Proses penaksiran/penilaian dan penggolongan derajat risiko yang terkait pada calon tertanggung, serta pembuatan keputusan untuk menerima atau menolak resiko tersebut. Aktuaria (*actuarial*) adalah Fungsi pada suatu perusahaan asuransi yang menerapkan prinsip-prinsip matematika pada asuransi, termasuk mengkalkulasi/ memperhitungkan daftar harga premi serta memastikan kesehatan perusahaan dari segi keuangan. *Klaim* adalah beban yang menjadi kewajiban perusahaan asuransi terhadap pemegang polis sehubungan dengan perjanjian asuransi antara perusahaan asuransi dengan konsumen (pemegang polis) akibat terjadi peristiwa yang di asuransikan atau yang jatuh tempo. *Reasuransi* adalah pihak yang menerima pertanggungan ulang dari suatu penutupan asuransi. *Retrosesi* adalah Pelimpahan risiko dari perusahaan reasuransi kepada perusahaan reasuransi lain. (<http://id.shvoong.com/business-management/international-business/1848901-dasar-dasar-asuransi/>).

Industri asuransi di Indonesia akhir-akhir ini mengalami perkembangan yang cukup pesat setelah pemerintah mengeluarkan deregulasi pada tahun 1980an, dan dipertegas lagi dengan keluarnya Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 2 Tahun 1992 Tentang Usaha Perasuransian. Dengan adanya deregulasi dan Undang-Undang tersebut pemerintah memberikan kemudahan dalam hal perijinan, yang tujuannya adalah untuk memacu tumbuhnya perusahaan-perusahaan baru, pada gilirannya akan meningkatkan hasil produksi/premi nasional. Diharapkan dengan semakin berkembangnya industri asuransi di Indonesia, maka akan semakin berkembang pula pertumbuhan ekonomi Indonesia dari tahun ketahun akan semakin meningkat, Pada era globalisasi seperti ini kebutuhan masyarakat akan asuransi semakin meningkat oleh karena itu pertumbuhan atau perkembangan industri asuransi di indonesia semakin dan akan terus meningkat.

Dengan demikian, Pada kesempatan kali ini penulis tertarik untuk meneleki hubungan budaya organisasi dengan kinerja karyawan pada PT Asuransi Kredit Indonesia atau lebih dikenal dengan sebutan Askrindo (Persero). Hal ini dikarenakan PT Askrindo (Persero) merupakan salah satu perusahaan asuransi terbesar yang didirikan oleh pemerintah Republik Indonesia, dimana perusahaan ini merupakan salah satu perusahaan yang memiliki peran penting dalam

menggerakkan perekonomian nasional. Pelayanan PT Askrindo (Persero) dapat diperoleh melalui kantor unit pelayanan yang berjumlah 13 kantor dan tersebar di 20 Provinsi. (<http://askrindo.co.id/?ForceFlash=true#/blog/berita-bergambar-berita-gambar-1.html>). Pada kesempatan kali ini penulis bermaksud untuk melakukan penelitian pada PT Askrindo (Persero) Kantor Pusat Jakarta, dimana kantor pusat Jakarta merupakan kantor yang paling besar dan memiliki pengaruh yang paling kuat diantara kantor-kantor Askrindo yang lainnya. Selain itu PT Askrindo (Persero) Kantor Pusat Jakarta juga memiliki akses data yang lengkap, sehingga dapat memberikan kontribusi yang baik untuk dapat melakukan penelitian di sini.

Pada tahun 2011 hasil kinerja PT Askrindo (Persero) meningkat dibandingkan tahun sebelumnya, dimana perolehan premi bruto periode berjalan sampai dengan 30 September 2011 sebesar Rp. 379 M meningkat 45% dibanding periode yang sama tahun lalu. Data tersebut menunjukkan bahwa PT Askrindo (Persero) semakin produktif dan semakin dipercaya pelaku bisnis yang memerlukan jasa *underwriting*.

(<http://askrindo.co.id/?ForceFlash=true#/submenu/profile-perusahaan.html>)

Beban klaim tercatat sebesar Rp. 256 M menurun 20% dibanding periode yang sama tahun lalu. Kondisi ini menunjukkan bahwa kualitas penutupan penjaminan PT Askrindo (Persero), semakin baik dan tetap mengedepankan *prudent underwriting*. Hasil *underwriting* yang kami peroleh sebesar Rp. 101 M mengalami peningkatan yang signifikan dibanding periode yang sama tahun lalu sebesar minus Rp. 32 M dan laba bersih sebelum pajak sebesar Rp. 92 M jauh lebih baik dibanding periode yang sama tahun lalu yaitu rugi sebesar Rp. 81 M. Kondisi ini menunjukkan bahwa profitabilitas PT Askrindo (Persero) semakin sehat dibanding tahun sebelumnya dan kami menargetkan laba bersih sebelum pajak pada tahun 2012 sebesar Rp. 225 M. Peningkatan hasil usaha yang signifikan ini dikarenakan meningkatnya hasil kinerja dari para karyawannya. (<http://askrindo.co.id/?ForceFlash=true#/submenu/profile-perusahaan.html>).

Sebagai salah satu perusahaan asuransi milik Negara yang memiliki peran penting bagi sektor perekonomian Negara, maka PT. Askrindo harus mempertahankan dan mengembangkan eksistensinya dalam industri asuransi

yang sedang berkembang saat ini, yang tentunya akan semakin tinggi tingkat persaingan usaha dalam bidang tersebut. Untuk dapat bertahan menghadapi persaingan dunia bisnis asuransi yang sedang berkembang saat ini, PT. Askrindo (Persero) harus memiliki strategi-strategi jitu, salah satu strategi yang diterapkan adalah dengan meningkatkan kinerja karyawannya melalui budaya organisasi. (<http://askrindo.co.id/?ForceFlash=true#/submenu/profile-perusahaan.html>).

Nilai-nilai utama yang ditetapkan dan telah disepakati oleh seluruh anggota organisasi mempunyai pengaruh yang besar terhadap berhasil tidaknya suatu organisasi dalam mencapai tujuannya. Atau dengan kata lain, keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan dan disepakati, banyak dipengaruhi oleh keberhasilannya dalam menetapkan dan melaksanakan nilai-nilai utama tersebut yang tercermin dalam budaya organisasinya. Budaya organisasi tersebut berhubungan dengan bagaimana karyawan mempersepsikan karakteristik suatu organisasi, untuk kemudian persepsi tersebut akan mengarahkannya untuk bersikap dan berperilaku tertentu sehingga menghasilkan suatu kinerja tertentu (baik atau buruk). Hal tersebut sejalan dengan pendapat (Robbins, 1998) sebagai berikut: *Culture serves as a sense-making and control mechanism that guides and shapes the attitude and behavior of employees.*

Menurut (Komisaris Utama PT Askrindo, Suradji, 2012) dalam (<http://www.bumn.go.id/askrindo/en>) menyatakan bahwa dengan memperhatikan kondisi saat ini dan di masa yang akan datang, bahwa persaingan diantara perusahaan asuransi sejenis sudah semakin ketat, sehingga diperlukan adanya budaya organisasi yang baik. Perusahaan dituntut untuk mengakui perubahan yang selaras dengan perkembangan jaman untuk menjadi *survive*. Untuk itu pribadi-pribadi yang ada di perusahaan harus diberikan semangat dan kesadaran bahwa dalam persaingan ini harus memiliki integritas, profesional, motivasi, kerjasama dan inovasi, sehingga Askrindo dapat tumbuh dan berkembang menjadi perusahaan kelas dunia pada masa yang akan datang.

Menurut (Direktur Utama PT Askrindo, Antonius Chandra S.N, 2012) dalam (<http://www.bumn.go.id/askrindo/en>) menyadari betapa pentingnya budaya perusahaan karena berisikan nilai-nilai pokok yang menjadi inti dari

falsafah bekerja dalam organisasi yang membimbing seluruh pegawai dalam bekerja, sehingga perusahaan akan mencapai sukses dalam usahanya. Langkah awal yang dilakukan adalah mengenali, menemukan, menyadari dan menguraikan budaya perusahaan yang melekat di dalam organisasi. Dalam menjalankan kegiatan terkait dengan Budaya perusahaan ini terdapat norma-norma positif yang harus dilaksanakan dan dipertahankan. Oleh karena itu, budaya perlu diaktualisasikan melalui kebijakan, dimana kebijakan tersebut didasari oleh nilai-nilai yang diutamakan yang dianggap baik sehingga dapat dijadikan motto bagi perusahaan untuk dapat memaksimalkan kontribusi seluruh anggota perusahaan dalam mewujudkan visi dan misi perusahaan.

1.2 Pokok Permasalahan

Budaya merupakan salah satu aspek penting dalam organisasi yang menentukan efektivitas dan menjadi alat yang penting untuk menjalankan misi dan mencapai tujuan dari perusahaan. Suasana yang kondusif didasarkan pada nilai-nilai yang dianut dan diterima bersama memberikan kontribusi bagi pencapaian tujuan organisasi yang secara otomatis memiliki dampak positif bagi kinerja dari organisasi itu sendiri. Namun, masih banyak karyawan yang kurang menyadari arti penting nilai-nilai budaya yang diterapkan di perusahaan mereka, sehingga mereka tidak menjalankan nilai-nilai budaya yang ada di perusahaan dengan baik. Hal ini tentunya akan berdampak kepada kinerja karyawan, dan pada akhirnya akan berdampak pula pada kinerja perusahaan.

PT Askindo (Persero) Kantor Pusat Jakarta merupakan salah satu perusahaan asuransi yang sedang melakukan strategi dengan meningkatkan kinerja para karyawannya melalui budaya organisasi untuk dapat mencapai visi perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan berusaha memberikan pemahaman-pemahaman mengenai nilai-nilai budaya organisasi yang dapat menuntun para karyawannya bertindak atau berperilaku yang seharusnya dalam melaksanakan pekerjaan, dengan begitu akan dapat meningkatkan kinerja karyawan yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja perusahaan.

Dari penjelasan di atas penulis merumuskan pokok permasalahan dalam penelitian ini adalah apakah terdapat hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan pada PT Askrindo (Persero) Kantor Pusat Jakarta?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan pada pokok permasalahan yang telah dikemukakan tersebut di atas, maka penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah terdapat hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan pada PT Askrindo (Persero) Kantor Pusat Jakarta.

1.4 Signifikansi Penelitian

1. Secara akademis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan penjelasan mengenai Hubungan Budaya Organisasi dengan Kinerja Karyawan pada PT. Askrindo (Persero) Kantor Pusat Jakarta. Disamping itu, diharapkan dengan hasil penelitian ini dapat memberi masukan dalam pengembangan ilmu pengetahuan khususnya disiplin ilmu yang berkaitan dengan Perilaku Organisasi dan Manajemen Sumber Daya Manusia dalam jurusan Administrasi Niaga.

2. Secara Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat secara langsung untuk tujuan dan kepentingan praktis pemecahan masalah yang dihadapi di perusahaan. Selain itu manfaat penelitian ini diharapkan dapat berguna untuk menambah wawasan dan pengetahuan.

1.5 Sistematika Penelitian

Dalam bagian ini dideskripsikan isi dari tiap-tiap bab secara ringkas. Penulisan ini akan disesuaikan dengan sistematika penulisan karya ilmiah yang menggambarkan proses penelitian yang akan dilakukan dan juga sesuai dengan Sistematika Penulisan Skripsi sebagaimana di

Bab 1 Pendahuluan

Sebagai bab pendahuluan, bab ini menguraikan tentang latar belakang masalah, perumusan permasalahan pokok, tujuan

penelitian, signifikansi penelitian, dan sistematika penulisan. Dan lebih jelasnya dibahas beserta teori-teori yang saling mendukung di dalam penulisan ini.

Bab 2 Tinjauan Pustaka

Pada bab ini mengemukakan berbagai tinjauan teoritis yang relevan dengan penelitian yang dilakukan guna menunjang penulisan skripsi ini. Selain berisi tinjauan pustaka, bagian ini juga mencakup konstruksi model teoritis, serta operasional konsep.

Bab 3 Metode Penelitian

Bagian ini berisi tentang hal-hal yang berkaitan dengan metode dalam penelitian ini, seperti pendekatan penelitian, jenis penelitian, teknik pengumpulan data, populasi dan sampel penelitian, teknik analisis data, keterbatasan penelitian.

Bab 4 Pembahasan

Bagian pembahasan ini menjelaskan mengenai : (1) Profil Perusahaan, (2) Visi dan Misi Perusahaan (3) Nilai-nilai perusahaan, dan (4) Tema penelitian, yaitu mengenai hubungan budaya organisasi dengan kinerja karyawan pada PT. Askrindo (Persero) Kantor Pusat Jakarta.

Bab 5 Kesimpulan dan Saran

Bagian ini berisi kesimpulan dari hasil penelitian serta saran yang terkait dengan hasil penelitian, yaitu hubungan budaya organisasi dengan kinerja karyawan.

Bab 2

Tinjauan Pustaka

2.1 Penelitian Terdahulu

Penelitian dengan judul “Hubungan Budaya Organisasi dengan Kinerja Karyawan Pada PT Askrindo (Persero) Kantor Pusat Jakarta” ini dilakukan untuk mengetahui apakah terdapat hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan pada PT askrindo (Persero) Kantor Pusat Jakarta. Sebelum penelitian ini dilakukan, sudah terdapat beberapa penelitian terdahulu yang meneliti mengenai budaya organisasi. Penelitian tersebut diantaranya :

Tabel 1
Penelitian Terdahulu

Judul	Peneliti	Tahun	Variabel Penelitian	Hasil
Analisis Hubungan Budaya Organisasi dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai di Perusahaan Jawatan Rumah Sakit Anak dan Bersalin Harapan Kita Jakarta	Djoko Widagdo dari Pasca Sarjana FISIP UI	2006	Budaya organisasi, kepemimpinan, dan kinerja karyawan	Hasil pingkat kinerja pegawai di Penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang tergolong sangat lemah, positif dan signifikan antara budaya organisasi dengan tingkat kinerja pegawai di Perjan RSAB Harapan Kita Jakarta
Hubungan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT Excelcomindo Pratama Divisi Transmission Engineering	Nyusa dari Departemen Ilmu Administrasi FISIP UI	2007	Budaya organisasi dan kinerja karyawan	Hasil dari peneiltian menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang kuat dan signifikan antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan pada PT Excelcomindo Pratama Divisi <i>Transmission Engineering</i>

<p>Influence of leadership competency and organizational culture on responsiveness and performance of forms</p>	<p>Susita Asree dari Department of Management, Marketing and Business Administration, College of Business and Public Affairs, Murray State University, Murray, Kentucky, USA</p>	<p>2009</p>	<p>Kepemimpinan, budaya organisasi, dan kinerja perusahaan</p>	<p>Temuan menunjukkan bahwa kepemimpinan kompetensi dan budaya organisasi memiliki hubungan positif dengan responsif. Selain itu, respon memiliki hubungan positif dengan pendapatan hotel. Temuan ini menyiratkan bahwa kepemimpinan kompetensi dan budaya organisasi merupakan faktor penting untuk hotel harus responsif terhadap pelanggan mereka, dan pada gilirannya tanggap terhadap pelanggan akan meningkatkan pendapatan hotel.</p>
<p>Impact Assessment Of Corporate Culture On Employee Job Performance</p>	<p>Olu Ojo</p>	<p>2009</p>	<p>Kinerja karyawan, produktivitas, budaya perusahaan</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Sejumlah besar responden (57,7%) sangat setuju bahwa budaya perusahaan berpengaruh terhadap kinerja kerja karyawan ● 48,7% dari karyawan juga setuju bahwa budaya perusahaan menentukan tingkat produktivitas organisasi. ● Penelitian ini lebih lanjut mengungkapkan bahwa ada hubungan positif antara budaya perusahaan dan kinerja kerja karyawan. Hal ini dibuktikan dalam hipotesis pertama yang diuji di mana nilai yang dihitung dari chi-square 56,23 lebih besar dari nilai tabulasi dari 9,488.

The Relationship Between Organizational Culture and Performance: Merger In The Nigerian Banking Industry	Henrietta Mbamalu Okoro	2010	Budaya organisasi dan kinerja	Penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara budaya organisasi dengan kinerja organisasi pada merger bank Nigeria.
----------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------	------	-------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Sumber : Diolah oleh penulis

Penelitian dengan judul “Hubungan Budaya Organisasi dengan Kinerja Karyawan pada PT. Askrindo (Persero) Kantor Pusat Jakarta” ini dilakukan untuk mengetahui bagaimana hubungan budaya organisasi dengan kinerja karyawan. Sebelum penelitian ini dilakukan sudah terdapat penelitian terdahulu yang meneliti hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan. Penelitian tersebut diantaranya dilakukan oleh Widagdo dari Pasca Sarjana FISIP UI tahun 2006, dalam tesisnya yang mengangkat tema Analisis Hubungan Budaya Organisasi dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai di Perusahaan Jawatan Rumah Sakit Anak dan Bersalin Harapan Kita Jakarta. Dari beberapa Variabel yang diuji dalam penelitian tersebut adalah hubungan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian tersebut adalah terdapat hubungan yang tergolong sangat lemah, positif dan sangat signifikan antara budaya organisasi dengan tingkat kinerja pegawai di Perjan RSAB Harapan Kita Jakarta. Dalam penelitian tersebut diketahui nilai koefisien korelasi sebesar 0.012, hal ini mencerminkan bahwa hubungan antara variabel budaya organisasi dengan variabel kinerja pegawai tergolong sangat rendah.

Selain itu penelitian serupa dilakukan pula oleh Nyusa dari Departemen Ilmu Administrasi FISIP UI tahun 2007, yang mengangkat tema hubungan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT Excelcomindo Pratama Divisi *Transmission Engineering*. Hasil penelitian tersebut adalah terdapat hubungan yang kuat dan significant antara budaya organisasi dan kinerja karyawan pada PT. Excelcomindo Pratama Divisi *Transmission Engineering* dengan nilai korelasi sebesar 0.684 berada antara interval 0.60 dengan 0.799 dan dikategorikan ke dalam tingkatan hubungan yang kuat.

Selain dua penelitian tersebut, penelitian mengenai budaya organisasi pernah diteliti pula oleh Susita Asree dari *Department of Management, Marketing and Business Administration*, College of Business and Public Affairs, Murray State University, USA tahun 2009, yang mengangkat tema *Influence of leadership competency and organizational culture on responsiveness and performance of firms*. Hasil dari penelitian tersebut menunjukkan bahwa kompetensi kepemimpinan dan budaya organisasi memiliki hubungan positif dengan responsif. Selain itu, respon memiliki hubungan positif dengan pendapatan hotel. Temuan ini menyiratkan bahwa kompetensi kepemimpinan dan budaya organisasi merupakan faktor penting untuk hotel, dimana harus responsif terhadap pelanggan mereka, dan pada gilirannya tanggap terhadap pelanggan akan meningkatkan pendapatan hotel.

Kesimpulan dari hasil penelitian terdahulu di atas, menunjukkan bahwa adanya hubungan yang positif antara budaya organisasi dengan kinerja. Penelitian Widagdo menunjukkan hubungan yang positif dan tergolong lemah, sedangkan penelitian yang dilakukan Nyusa menunjukkan hubungan yang positif dan dikategorikan ke dalam hubungan yang kuat. Perbedaan dengan penelitian ini terletak pada objek yang diteliti oleh kedua penelitian tersebut. Widagdo melakukan penelitian pada perusahaan jasa kesehatan, yaitu Rumah Sakit Anak dan Bersalin Harapan Kita Jakarta. Nyusa melakukan penelitian pada perusahaan jasa telekomunikasi, yaitu PT Excelcomindo Pratama Divisi *Transmission Engineering*. Susita Asree melakukan penelitian pada bidang jasa penginapan, yaitu hotel, Sedangkan penelitian ini dilakukan pada organisasi yang bergerak di bidang jasa asuransi, yaitu PT. Askrimdo (Persero). Selain itu variabel yang diuji oleh Widagdo dan Susita Asree lebih dari dua variabel (multivariat) jadi tidak hanya berfokus pada korelasi variabel budaya organisasi dan kinerja, hal tersebut menunjukkan tingkat kompleksitas pada penelitian yang dilakukan oleh Widagdo dan Susita Asree lebih tinggi.

2.2 Konstruksi Model Teoritis

Penelitian ini membahas mengenai Hubungan Budaya Organisasi dengan Kinerja Karyawan Pada PT Askrimdo (Persero) Kantor Pusat Jakarta. dimana

budaya organisasi merupakan variabel independen dan kinerja karyawan merupakan variabel dependen. Untuk dapat mengetahui apakah terdapat hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan, maka penulis akan memaparkan beberapa teori mengenai kedua variabel tersebut, dimana variabel kinerja karyawan yang menjadi variabel dependen akan dibahas terlebih dahulu.

2.2.1 Kinerja Karyawan

Saat ini orang-orang mulai memikirkan cara yang benar dalam bekerja untuk menghasilkan sesuatu yang bermanfaat sesuai dengan harapan organisasi, semua itu dilakukan untuk mendapatkan kinerja yang maksimal. Oleh karena itu, di bawah ini akan dipaparkan beberapa teori mengenai kinerja karyawan yang dirasa relevan dengan penelitian ini.

2.2.1.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan merefleksikan bagaimana karyawan memenuhi keperluan pekerjaan dengan baik. (Mathis dan Jackson, 2002) mendefinisikan bahwa kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan dan tidak dilakukan karyawan.

Kinerja merupakan sesuatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan, seseorang harus memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kesediaan dan keterampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya (Harsey and Blanchard, 1993).

Kinerja merujuk merujuk kepada tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugas serta kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kinerja dinyatakan baik dan sukses jika tujuan yang diinginkan dapat tercapai dengan baik (Donnelly, Gibson and Ivancevich, 1994).

Kinerja perorangan (individual performance) dengan kinerja lembaga (institutional performance) kinerja perusahaan (corporate performance) terdapat hubungan erat. Dengan perkataan lain, apabila kinerja karyawan baik maka kemungkinan besar kinerja perusahaan juga baik. Kinerja seorang karyawan akan

baik apabila ia mempunyai keahlian yang tinggi, bersedia bekerja karena gaji atau diberikan upah sesuai dengan perjanjian dan mempunyai harapan (expectation) masa depan lebih baik.

Untuk mengetahui apakah ada hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan, perlu adanya penilaian kinerja karyawan yang kemudian akan dikombinasikan dengan budaya organisasi. Penilaian kinerja karyawan tersebut lebih menekankan kepada bagaimana perusahaan menilai kinerja karyawan pada masa waktu tertentu.

2.2.1.2 Penilaian Kinerja Karyawan

Pada dasarnya factor kunci guna mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien adalah penilaian kinerja karena menunjukkan adanya kebijakan atau program yang lebih baik atas sumber daya manusia yang ada dalam organisasi. Penilaian kinerja individu sangat bermanfaat bagi dinamika pertumbuhan organisasi secara keseluruhan. Melalui penilaian tersebut, maka dapat diketahui kondisi sebenarnya tentang kinerja karyawan.

Berkaitan dengan hal tersebut, (Benardin & Russell, 2001) menyatakan bahwa : “perlu diadakan penilaian kinerja, untuk mengelola dan memperbaiki kinerja karyawan, untuk membuat keputusan staf yang tepat waktu dan akurat dan untuk mempertinggi kualitas produksi dan jasa perusahaan secara keseluruhan .“

Dalam buku performance Management (Bacal, 1999) dijelaskan mengenai penilaian kinerja sebagai berikut :

“Performance appraisal is the process by which on individual’s work performance is assessed and evaluated. It answers the question, “How well has the employee performed during the period of time in question?”. It’s only a part of performance management”.

Berdasarkan definisi di atas, dapat dijelaskan bahwa penilaian kinerja merupakan proses bagaimana kinerja karyawan dinilai dan dievaluasi secara individu. Penilaian kinerja ini diukur dari bagaimana tiap-tiap karyawan memberikan kontribusi yang berpengaruh bagi perkembangan perusahaan.

Dalam setiap kebijakan yang diterapkan oleh perusahaan, perlu adanya landasan yang jelas agar kebijakan tersebut dapat memberikan dampak yang optimal bagi perusahaan. Dalam penerapan penilaian kinerja karyawan, landasan yang digunakan antara lain (Dessler, 2005):

- Penilaian kinerja karyawan berperan secara integral dalam proses manajemen kinerja. Jika penilaian kinerja tidak dilakukan secara periodic, maka perusahaan akan mengalami kesulitan dalam menjabarkan secara rinci tujuan strategis perusahaan ke dalam tujuan spesifik karyawan.
- Penilaian kinerja karyawan dapat menjadi media bagi pemimpin dan karyawannya untuk merencanakan perbaikan yang terjadi akibat defisiensi penilaian.
- Penilaian kinerja karyawan dapat digunakan sebagai referensi untuk merencanakan promosi karir karyawan yang dilandasi oleh evaluasi kekuatan dan kelemahan karyawan dalam menjalankan aktivitas pekerjaan.
- Penilaian kinerja member pengaruh bagi peningkatan gaji dan juga keputusan pemimpin untuk mempromosikan jabatan karyawan.

Ukuran kinerja sangat bervariasi sesuai dengan bidang dari masing-masing perusahaan, sehingga penilaian kinerja dari beberapa perusahaan yang berbeda mempunyai bentuk penilaian yang berbeda pula. Dengan demikian, masing-masing perusahaan mempunyai standar yang telah ditetapkan secara internal dalam perusahaannya.

Penilaian kinerja mempunyai dimensi-dimensi yang dijadikan pedoman penilaian kinerja karyawan dan dijadikan pula sebagai rujukan atas hasil penilaian kinerja. Bernardian dan Russell (2001) mengungkapkan ada 6 (enam) kriteria pokok yang dapat dipakai untuk mengukur kinerja, yaitu:

1. Kualitas (*quality*)
2. Kuantitas (*quantity*)
3. Ketepatan waktu (*timeliness*)
4. Efektivitas biaya (*cost effectiveness*)
5. Keperluan pengawasan (*need for supervision*)

6. Dampak antar perseorangan (*interpersonal impact*)

Kinerja merupakan hasil kerja yang dihasilkan oleh masing-masing karyawan untuk membantu badan usaha dalam mencapai dan mewujudkan tujuan perusahaan. Pada dasarnya, kinerja dari seseorang merupakan hal yang bersifat individu karena masing-masing karyawan mempunyai tingkat kemampuan yang berbeda. Pada penelitian ini, variabel kinerja karyawan menggunakan 6 (enam) dimensi kinerja karyawan menggunakan teori Bernardin dan Russell, yaitu :

“Dimensi pertama, yaitu kualitas (*quality*) yang diturunkan menjadi: pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan cara yang ditentukan perusahaan, bertanggungjawab terhadap kondisi peralatan kerja, keterampilan yang dimiliki sesuai dengan pekerjaan, bertanggungjawab terhadap kebersihan lingkungan kerja, dan berhati-hati dalam melaksanakan pekerjaan. Dimensi kedua, yaitu kuantitas (*quantity*) dengan indikator: menyelesaikan pekerjaan sesuai target, tidak keberatan bila diberi tambahan tugas, dan tidak keberatan bila bekerja melebihi jam kerja yang telah ditentukan. Dimensi ketiga, yaitu ketepatan waktu (*timeliness*), yang diturunkan menjadi : pekerjaan diselesaikan tepat pada waktunya, ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan dapat berpengaruh positif terhadap penyelesaian pekerjaan di bagian lain, dan dapat melakukan pekerjaan yang lain setelah menyelesaikan pekerjaan utamanya. Dimensi keempat, yaitu efektivitas biaya (*cost effectiveness*) dengan indikator : mampu menggunakan bahan baku perusahaan secara optimal untuk menyelesaikan pekerjaan, mampu menggunakan peralatan perusahaan secara optimal untuk menyelesaikan pekerjaan, dan mampu menggunakan mesin-mesin perusahaan secara optimal untuk menyelesaikan pekerjaan. Dimensi kelima, yaitu keperluan pengawasan (*need for supervision*), yang diturunkan menjadi :mampu menyelesaikan pekerjaan tanpa meminta bantuan *supervisor*, mampu menyelesaikan permasalahan yang ada dalam proses pekerjaan tanpa bantuan *supervisor*, dan mampu menghindari hal yang merugikan dalam pekerjaan tanpa bantuan *supervisor*. Dimensi keenam, yaitu dampak antar perseorangan (*interpersonal impact*), dengan indikator : menunjukkan harga diri sebagai karyawan yang mampu

menyelesaikan pekerjaan, memiliki keinginan yang kuat untuk menyelesaikan pekerjaan, dan terdapat kesetiakawanan pada kelompok kerja”.

2.2.1.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Budaya organisasi atau kondisi internal organisasi dapat menyebabkan tingginya kinerja karyawan. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan tersebut menurut Goleman, yaitu:

1) Beban Kerja Berlebihan

Terlalu banyak pekerjaan yang harus dikerjakan, waktu yang singkat dan hampair tanpa dukungan. Dengan meningkatnya irama, kompleksitas, dan tuntutan kerja, banyak karyawan merasa kewalahan. Peningkatan beban kerja mengurangi masa istirahat yang dibutuhkan untuk pemulihan. Habisnya cadangan energi dan daya, dengan sendirinya berdampak buruk kepada mutu kerja atau kinerja karyawan.

2) Kurangnya Otonomi

Keharusan bertanggung jawab atas suatu pekerjaan tetapi hampir tanpa hak untuk memikirkan cara melaksanakan pekerjaan tersebut. Manajer yang terlalu campur tangan dalam hal-hal kecil membuat para pekerja frustrasi, apalagi bila mereka mengetahui cara kerja yang lebih baik tetapi dihalangi oleh peraturan yang kaku. Kebijakan seperti ini mengurangi rasa tanggung jawab keluwesan, dan menghambat inovasi.

3) Imbalan yang Tidak Memadai

Upah yang terlalu kecil untuk pekerjaan lebih banyak. Akibat pengurangan tenaga kerja, penundaan kenaikan upah, dan kecenderungan beralihnya hubungan kerja menjadi kerja kontrak serta dikurangnya tunjangan kesejahteraan seperti dana kesehatan, misalnya; orang kehilangan pengharapan bahwa gaji mereka dapat meningkat sejalan dengan karir. Imbalan lain yang hilang menyangkut emosi. Beban kerja berlebihan ditambah terbatasnya wewenang dan tidak terjaminnya kelangsungan pekerjaan berakibat hilangnya kenikmatan bekerja yang seharusnya ada dalam pekerjaan.

4) Hilangnya Sambung Rasa

Meningkatnya isolasi dalam lingkungan kerja. Hubungan pribadi merupakan perekat alami yang memungkinkan sebuah tim memiliki kinerja tinggi. Sebaliknya, penugasan yang dikotak-kotakan menurunkan komitmen seseorang terhadap keberhasilan tim. Dengan merapuhnya hubungan, kenikmatan yang timbul dari rasa kebersamaan juga berkurang. Berkembangnya rasa terkucilkan ini dapat menjadi bibit konflik, sekaligus mengerosi kesamaan pengalaman masa lalu dan sambung rasa yang sesungguhnya dapat menyembuhkan situasi semacam ini.

5) Perlakuan Tidak Adil

Perlakuan yang tidak sama kepada setiap orang. Perlakuan yang tidak adil melahirkan kebencian, apakah karena tidak adilnya besar upah, beban kerja yang tidak sama, diacuhkannya pernyataan keberatan, atau kebijakan-kebijakan yang arogan. Cepatnya kenaikan gaji dan bonus para eksekutif puncak sementara upah kalangan bawah hanya naik sedikit atau sama sekali menyebabkan hilangnya kepercayaan orang kepada pengelola perusahaan. Kebencian juga dapat terjadi akibat tidak adanya perbincangan yang jujur. Akibatnya sinisme, alienasi, selain hilangnya semangat untuk melaksanakan misi perusahaan.

6) Konflik Nilai

Ketidaksesuaian antara perinsip-perinsip seseorang dan tuntutan pekerjaan. Entah mendorong karyawan berbohong untuk menghasilkan penjualan, melewati prosedur pengamanan agar pekerjaan lebih cepat selesai, atau sengaja menggunakan taktik menghalalkan segala cara agar mampu bertahan dalam lingkungan yang sangat kompetitif, semua ini berakibat menurunnya mutu moral mereka. Pekerjaan yang bertentangan dengan nilai-nilai menimbulkan demoralisasi di kalangan para pekerja, selain membuat mereka meragukan manfaat pekerjaan yang mereka laksanakan, Begitu pula kesan mereka kepada slogan-slogan muluk perusahaan bila itu bertentangan dengan realitas kerja sehari-hari.

Sedangkan menurut Ruky, Faktor yang mempengaruhi langsung terhadap pencapaian kinerja antara lain :

- a) Teknologi, meliputi tenaga kerja yang digunakan untuk menghasilkan barang atau jasa yang dihasilkan organisasi.
- b) Kualitas input atau material yang dihasilkan oleh organisasi.
- c) Kualitas lingkungan fisik yang meliputi keselamatan kerja, penataan ruang dan kebersihan.
- d) Budaya organisasi sebagai pola tingkah laku dan pola kerja yang ada dalam organisasi yang bersangkutan.
- e) Kepemimpinan sebagai upaya untuk mengendalikan anggota organisasi agar bisa bekerja sesuai dengan standard an tujuan organisasi
- f) Pengelompokan sumber daya manusia yang terdiri dari aspek kompensasi, imbalan, dan promoso lainnya.

Di atas telah dijabarkan mengenai faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Dari beberapa pendapat yang dikemukakan di atas, hal yang mempengaruhi kinerja karyawan dalam suatu organisasi hampir semua menyebutkan unsur nilai, dengan kata lain budaya organisasi menjadi salah satu faktornya. Namun, untuk dapat lebih memahami budaya organisasi, ada baiknya kita memahami arti budaya itu sendiri. Oleh karena itu, penulis akan memaparkan beberapa teori mengenai budaya sebelum memaparkan beberapa teori mengenai budaya organisasi.

2.2.2 Budaya Organisasi

Dalam penelitian ini budaya organisasi merupakan variabel independen, dimana budaya organisasi dapat dikatakan sebagai faktor penentu terhadap kesuksesan suatu organisasi. Keberhasilan organisasi untuk mengimplentasikan aspek-aspek atau nilai-nilai budaya organisasi dapat mendorong organisasi tersebut tumbuh dan berkembang secara berkelanjutan. Oleh karena itu, organisasi harus mengelola budaya organisasi dengan baik agar memperoleh hasil yang maksimal. Keberhasilan suatu organisasi untuk mencapai tujuan membutuhkan keterlibatan seluruh anggotanya, termasuk karyawan. Penanaman nilai yang ada dalam budaya organisasi sangat penting, nilai-nilai yang dimengerti dan

disepakati bersama oleh karyawan akan membentuk perilaku individu agar sesuai dengan perilaku organisasi. Sehingga akan memberikan rasa memiliki yang tinggi pada perusahaan yang dapat meningkatkan kinerja karyawan dan tercapainya tujuan sesuai visi dan misi organisasi. Sebelum masuk pada pengertian budaya organisasi, penulis akan memaparkan terlebih dahulu pengertian dari budaya itu sendiri.

2.2.2.1 Pengertian Budaya

Menurut (Hofstede, 2005), mendefinisikan budaya sebagai: *“the collective programming of the mind which distinguishes the members of one group from another”*. Dalam hal ini budaya merupakan program dari pikiran yang bersifat kolektif (bersama) yang membedakan suatu kelompok dengan kelompok lainnya. Budaya merupakan suatu program kolektif berupa sikap, tingkah laku, dan simbol dalam pikiran suatu masyarakat tertentu yang mempengaruhi cara hidup bersama sehingga membedakannya dengan kelompok masyarakat lain.

Hofstede, 2005, menyatakan budaya sebagai pemrograman mental. Ada tiga tingkatan dalam program mental manusia (*human mental programming*), diantaranya :

1. *Personality* (kepribadian)

Kepribadian yang melekat pada seseorang berasal dari 2 hal, yaitu, diwariskan dari gen (dibawa sejak lahir) dan dipelajari. Dalam hal ini kepribadian yang diwariskan dari gen (dibawa sejak lahir) adalah kepribadian yang melekat pada diri seseorang yang dianugrahi kepadanya sejak ia lahir, sedangkan *personality* (kepribadian) yang dipelajari adalah dimana seseorang membawa dalam dirinya sendiri pola berpikir, merasa, dan bertindak yang dipelajari sepanjang masa hidupnya. Kepribadian tersebut dapat diperoleh melalui lingkungan sosial seseorang.

2. *Culture* (budaya)

Pada tingkatan ini budaya dipelajari, tidak diwariskan atau tidak dibawa sejak lahir. Budaya berasal dari lingkungan sosial seseorang, bukan dari gen seseorang. Budaya harus dibedakan dari sifat manusia di satu sisi, dan

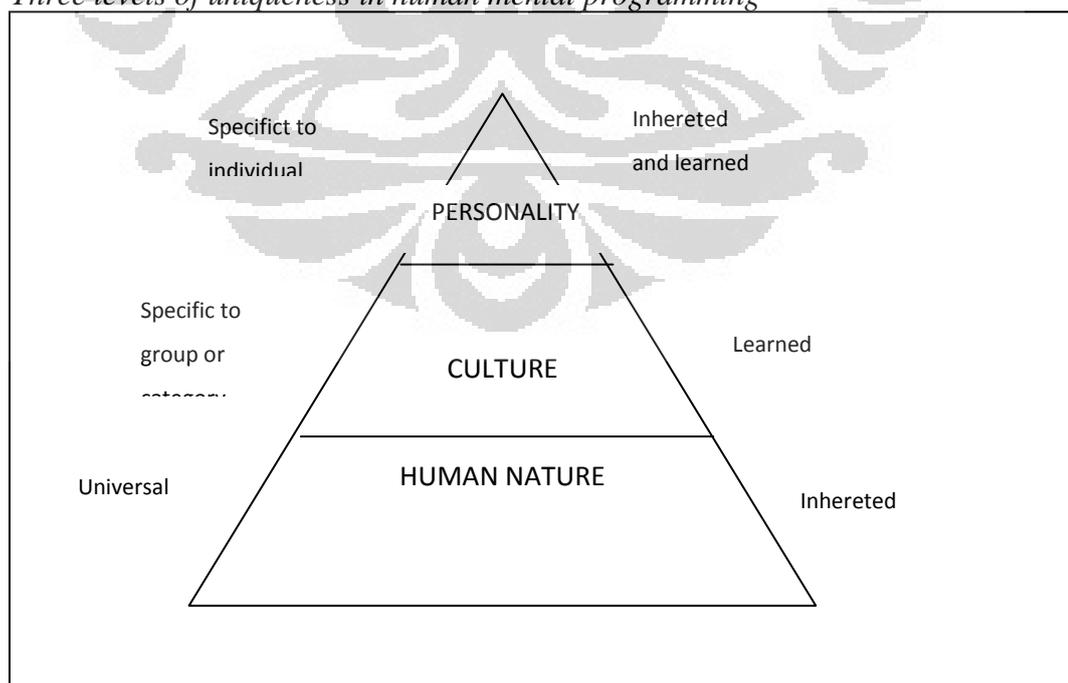
dari kepribadian seseorang di sisi lain, meskipun terletak tepat di mana perbatasan antara sifat manusia dan budaya, dan antara budaya dan kepribadian. Budaya dapat diperoleh melalui lingkungan sosial seseorang

3. *Human Nature* (sifat manusia)

Sifat manusia merupakan semua hal yang ada dalam diri manusia, dari profesor Rusia sampai orang asli Australia (*aborigine*), memiliki kesamaan: hal ini mewakili tingkat universal dalam” perangkat lunak” (*software*) mental seseorang. Sifat manusia diwariskan dari gen seseorang, dalam analogi komputer, ini adalah 'sistem operasi' yang menentukan fungsi fisik dan psikologis dasar seseorang. Kemampuan manusia untuk merasa takut, marah, kasih, sukacita, kesedihan, kebutuhan untuk bergaul dengan orang lain, bermain dan berolahraga, fasilitas untuk mengamati lingkungan dan membicarakannya dengan manusia lainnya. Semua itu merupakan bagian dari tingkat pemrograman mental . Namun, apa yang dilakukan seseorang dengan perasaan ini, bagaimana seseorang mengungkapkan ketakutan, sukacita, pengamatan, dan sebagainya, yang diubah oleh budaya.

Gambar 1

Three levels of uniqueness in human mental programming



Sumber : Geert Hofstede, 2005

2.2.2.2 Pengertian Budaya Organisasi

Budaya organisasi (*organizational culture*) didefinisikan oleh (Edgar Schein, 1997) sebagai sistem penyebaran kepercayaan dan nilai-nilai yang berkembang dalam suatu organisasi dan mengarahkan perilaku anggota-anggota organisasi. Budaya organisasi kadang disebut budaya perusahaan (*corporate culture*). Aspek organisasi dapat memberi arti dan pengarahan yang penting bagi para anggota organisasi dari hari ke hari. Budaya organisasi dapat menjadi keunggulan kompetitif yang utama apabila budaya organisasi mendukung strategi dan jika budaya organisasi dapat meluruskan tantangan lingkungan organisasi dengan tepat.

Budaya organisasi umumnya dipandang sebagai seperangkat nilai-nilai kunci, asumsi, pemahaman, dan norma-norma yang bisa diakses oleh anggota dari suatu organisasi dan diajarkan kepada anggota baru sebagai sesuatu yang dianggap benar (Daft, 2005) dalam (Lee Huey Yiing and Kamarul Zaman Bin Ahmad, 2010). Sama halnya dengan (Smircich, 1983) dalam (Lee Huey Yiing and Kamarul Zaman Bin Ahmad, 2010) mengatakan bahwa budaya organisasi dapat menjadi kunci penting yang manajer dapat gunakan untuk mengarahkan jalannya perusahaan.

Budaya organisasi dapat digambarkan sebagai makna bersama, cara hidup, kepercayaan, simbol, ritual, dan mitos di kalangan anggota organisasi (Balthazard, Cooke, & Potter, 2006; Coffey & Tombari, 2005) dalam (Henrietta Mbamalu Okoro, 2010).

Budaya organisasi berkaitan dengan cara-cara perusahaan mengelola karyawan mereka yang didasari nilai-nilai perusahaan sebagai acuan baku dengan mempertimbangkan mengapa individu bertindak dengan cara tertentu di lingkungan kerja (Rosenberg 2005; Zhang & Tansuhaj, 2007) dalam (Henrietta Mbamalu Okoro, 2010). Demikian pula, budaya organisasi dapat dilihat sebagai struktur organisasi yang berasal dari asumsi, keyakinan, dan nilai-nilai yang dimiliki oleh para anggota organisasi (Cooper, Densten, Gray, & Sarros, 2005) dalam (Henrietta Mbamalu Okoro, 2010). Budaya dapat mencerminkan keyakinan

yang dianut oleh para karyawan dan harapan tentang bagaimana tugas dapat dilakukan (Cartwright & Cooper, 1993) dalam (Henrietta Mbamalu Okoro, 2010).

Budaya organisasi mewakili persepsi umum yang diyakini oleh anggota organisasi, dimana budaya didefinisikan sebagai suatu sistem mengenai pengertian yang diterima secara bersama. Dengan demikian individu dengan latar belakang yang berbeda atau level yang berbeda dalam organisasi akan memiliki kecenderungan untuk mendeskripsikan budaya organisasi dalam pengertian yang sama. Definisi budaya organisasi menurut (Robbins, 2008) adalah sebagai suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dengan organisasi-organisasi lain. Sistem makna bersama ini, bila diamati dengan seksama merupakan seperangkat karakteristik utama yang dihargai oleh organisasi itu.

Berdasarkan definisi-definisi di atas, budaya organisasi digambarkan sebagai suatu sifat atau karakter yang meresap dan dihayati di seluruh bagian organisasi. Budaya organisasi membentuk karakter perusahaan dan membuat perusahaan tersebut berbeda dengan perusahaan lainnya. Adanya budaya organisasi dapat menjadi faktor pendukung keberhasilan pencapaian tujuan organisasi atau perusahaan, karena itu setiap perusahaan harus mempunyai budaya organisasi.

Kiranya ada kesepakatan yang luas bahwa kultur organisasi (*organizational culture*) mengacu pada sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya. Sistem makna bersama ini, ketika dicermati secara lebih seksama, adalah sekumpulan karakteristik kunci yang dijunjung tinggi oleh organisasi.

2.2.2.3 Karakteristik Budaya organisasi

Menurut (Robbins, 2008) dalam (C. A. O. Reilly III, J. Charman dan D.E Caldwell, 1991; J.A Chatman dan K. A. Jehn, 1994) budaya akan membentuk karakteristik serta membangun kepercayaan organisasi. Budaya mengimplementasikan adanya dimensi atau karakteristik tertentu yang berhubungan secara erat dan independen. Budaya organisasi harus mempunyai

dimensi mencolok yang dapat didefinisikan dan dapat diukur. Dalam hal ini Robbins membagi menjadi tujuh karakteristik penting yang dapat dipakai sebagai acuan esensial dalam memahami dan mengukur keberhasilan budaya, yaitu:

- 1) Inovasi dan keberanian mengambil risiko.
- 2) Perhatian terhadap detail.
- 3) Berorientasi kepada hasil.
- 4) Berorientasi kepada manusia.
- 5) Berorientasi tim.
- 6) Agresifitas.
- 7) Stabilitas.

Masing-masing karakteristik ini berada di suatu kontinum mulai dari rendah sampai tinggi. Karenanya, menilai organisasi berdasarkan ketujuh karakteristik ini akan menghasilkan suatu gambaran utuh mengenai kultur sebuah organisasi. Gambaran ini menjadi basis bagi sikap pemahaman bersama yang dimiliki para anggota mengenai organisasi, bagaimana segala sesuatu dilakukan di dalamnya, dan cara para anggota diharapkan berperilaku.

Ketujuh karakteristik tersebut akan menjadi indikator-indikator dalam penyusunan kuisisioner dalam penelitian ini, karena ketujuh karakteristik ini merupakan karakteristik utama yang menjadi pembeda budaya organisasi, yang mencakup struktural maupun perilaku.

Budaya organisasi sangat penting dalam menunjang keberhasilan organisasi, karena itu budaya menjalankan sejumlah fungsi dalam sebuah organisasi.

2.2.2.4 Fungsi Budaya Organisasi

Budaya mendorong terciptanya komitmen organisasi dan meningkatkan konsisten sikap karyawan. Dari sudut pandang karyawan, budaya menjadi bermanfaat karena budaya tersebut mengurangi keambiguan. Budaya menyampaikan kepada karyawan bagaimana pekerjaan dilakukan dan hal apa saja yang bernilai penting.

Melaksanakan budaya organisasi mempunyai arti penting karena merubah sikap dan perilaku sumber daya manusia untuk mencapai produktivitas kerja yang

tinggi dalam menghadapi masa depan. Robbins menyatakan budaya memiliki beberapa fungsi di dalam suatu organisasi, antara lain : (Robbins, 2008)

1. Budaya berperan sebagai penentu batas-batas, artinya budaya menciptakan perbedaan atau distingsi antara satu organisasi dengan organisasi lain.
2. Budaya memuat rasa identitas organisasi.
3. Budaya memfasilitasi lahirnya komitmen terhadap sesuatu yang lebih besar daripada kepentingan individu.
4. Budaya meningkatkan stabilitas system sosial. Budaya adalah perekat social yang membantu menyatukan organisasi dengan cara menyediakan standar mengenai apa yang sebaiknya dikatakan dan dilakukan karyawan.
5. Budaya bertindak sebagai mekanisme sense-making serta kendali yang menuntun dan membentuk sikap dan perilaku karyawan.

Kreitner dan Kincki juga memberikan pernyataan bahwa budaya organisasi memenuhi empat fungsi, yaitu : (Robert Kreitner dan Angelo Kinicki, 2005)

1. Memberikan identitas organisasi kepada karyaawannya.
2. Memudahkan komitmen kolektif.
3. Mempromosikan stabilitas system sosial.
4. Membentuk perilaku dengan membantu pimpinan merasakan keberadaannya.

Budaya dapat dipahami dan diterima oleh anggota organisasi dengan mudah dan baik karena pada dasarnya budaya organisasi memiliki tingkatan dan elemen yang terkandung di dalamnya.

2.2.2.5 Tingkatan Budaya Organisasi

Budaya organisasi dalam perwujudannya, menurut (Schein, 1997), terdiri dari 3 (tiga) tingkatan. Tingkatan budaya Schein tersebut membentuk pengertian dasar mengenai budaya organisasi, yaitu :

1. Artifact

Tingkatan ini merupakan dimensi yang paling terlihat dari budaya organisasi, merupakan lingkungan fisik dan social organisasi. Pada tingkatan ini orang memasuki suatu organisasi dapat melihat dengan

jelas bangunan *output* (barang dan jasa), teknologi, bahasa tulisan dan lisan, produk seni, dan perilaku anggota organisasi. Anggota organisasi sering tidak menyadari mengenai artefak budaya organisasi yang ada, tetapi orang yang berada di luar organisasi dapat mengamati dengan jelas. Setiap fase kehidupan kelompok memproduksi artefak sehingga sulit diklasifikasikan.

2. *Value* (Nilai)

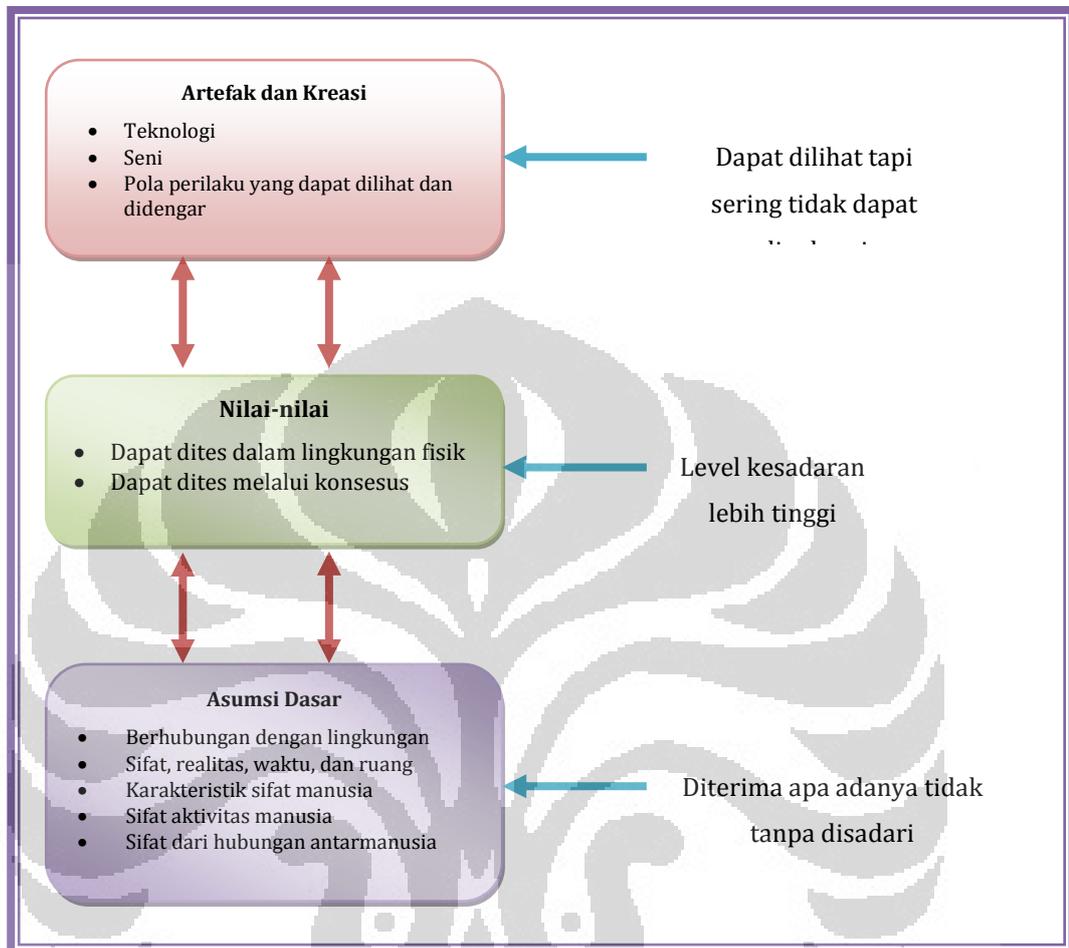
Semua pembelajaran organisasi merefleksikan nilai-nilai anggota organisasi, perasaan anggota mengenai apa yang seharusnya berbeda dengan apa yang adanya. Jika anggota organisasi menghadapi persoalan atau tugas baru, solusinya adalah nilai-nilai. Pendiri organisasi menghadapi sesuatu yang harus dikerjakan atau dipecahkan, pendiri mengajukan cara menyelesaikannya dan berhasil menyelesaikannya. Cara ini kemudian disosialisasikan kepada anggota organisasi lainnya.

3. *Basic Assumption*

Jika solusi yang dikemukakan pemimpin perusahaan dapat berhasil berulang-ulang, maka solusi dianggap sebagai sudah seharusnya (*taken for granted*). Apa yang semula hanya merupakan hipotesis yang didukung oleh nilai-nilai, setelah berhasil dianggap sebagai realitas dan kebenaran. Asumsi dasar merupakan solusi yang paling dipercaya-sama dengan teori ilmu pengetahuan yang sedang diterapkan-untuk suatu problem yang dihadapi organisasi.

Gambar 2

MODEL LEVEL BUDAYA ORGANISASI MENURUT SCHEIN



Sumber : Wirawan, 2007

2.3 Hubungan Budaya Organisasi dengan Kinerja Karyawan

Untuk dapat mengetahui apakah terdapat hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan, maka penulis memaparkan beberapa teori mengenai hubungan kedua variabel tersebut. Harris dan Mossholder (1996) dalam (Dr. Li Yueh Chen, 2004) menunjukkan bahwa budaya organisasi berdiri sebagai pusat dari semua faktor lain manajemen sumber daya manusia berasal. Hal ini diyakini untuk mempengaruhi sikap individu tentang hasil, seperti komitmen, motivasi, semangat, kepuasan, dan kinerja karyawan. Wallach (1983) dalam (Dr. Li Yueh Chen, 2004) menyatakan bahwa kinerja karyawan dan hasil pekerjaan yang menguntungkan, termasuk kepuasan kerja, kecenderungan untuk tetap dengan organisasi, dan keterlibatan kerja, tergantung pada kecocokan antara

karakteristik individu dan budaya organisasi. Budaya organisasi memainkan peran penting dalam menghasilkan komitmen dan meningkatkan kinerja (Deal dan Kennedy, 1982; Lok dan Crawford, 2001; Peters dan Waterman, 1982) dalam (Lee Huey Yiing and Kamarul Zaman Bin Ahmad, 2009). Penelitian telah menemukan bahwa kombinasi harmonis dari perilaku kepemimpinan yang sesuai dengan jenis tertentu dari budaya organisasi secara positif dapat mempengaruhi kinerja karyawan (Harris dan Ogbonna, 2001; Hickman dan Silva, 1984; Lim, 1995) dalam (Lee Huey Yiing and Kamarul Zaman Bin Ahmad, 2009). Demikian pula, Schein (1997) berpendapat bahwa budaya adalah salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan dalam organisasi.

Keberhasilan atau peningkatan kinerja karyawan hampir selalu dikaitkan dengan budaya yang kuat dalam organisasi. Dikatakan demikian karena budaya yang kuat memiliki dampak yang lebih besar terhadap sikap karyawan. Semakin banyak anggota organisasi yang menerima nilai-nilai inti yang terkandung dalam budaya organisasi dan semakin besar komitmen karyawan terhadap nilai-nilai tersebut. Dengan demikian, akan semakin kuat suatu budaya. Budaya yang kuat jelas akan memiliki pengaruh yang besar dalam sikap anggota organisasi dibandingkan dengan budaya yang lemah. Suatu budaya yang kuat akan memperlihatkan kesepakatan yang tinggi mengenai tujuan organisasi di antara anggotanya. Kebulatan suara terhadap tujuan akan membentuk keterikatan, kesetiaan, dan komitmen organisasi. Dengan begitu akan mempengaruhi kinerja dalam mencapai tujuan organisasi (Robbins; 2008).

Budaya yang kuat juga sering dikatakan membantu kinerja bisnis organisasi, karena menciptakan suatu tingkat motivasi yang luar biasa dalam diri para karyawan. Nilai-nilai dan perilaku yang dianut bersama membuat orang merasa nyaman dalam bekerja dalam suatu organisasi, rasa komitmen atau loyal selanjutnya dikatakan membuat karyawan berusaha lebih keras.

Menurut (Kotter dan Haskett, 1998), budaya yang kuat merupakan alat untuk berkompetisi dengan pesaing dalam suatu organisasi. Hasil dari suatu budaya yang kuat adalah bahwa budaya tersebut akan meningkatkan perilaku yang konsisten yang dapat menciptakan keefektifan organisasi yang dipengaruhi

oleh kinerja karyawan. Namun apabila budaya dalam suatu organisasi tidak memberikan hal yang positif terhadap organisasi maka hasil yang akan dicapai atau kinerja organisasi akan buruk karena budaya organisasi menginformasikan kepada karyawan tentang bagaimana perilaku karyawan semestinya. Kotter dan Heskett (1992) menyimpulkan bahwa kinerja yang lebih rendah dalam organisasi dapat dikaitkan dengan ketidakmampuan untuk mempertahankan integrasi budaya dalam lingkungan.bisnis

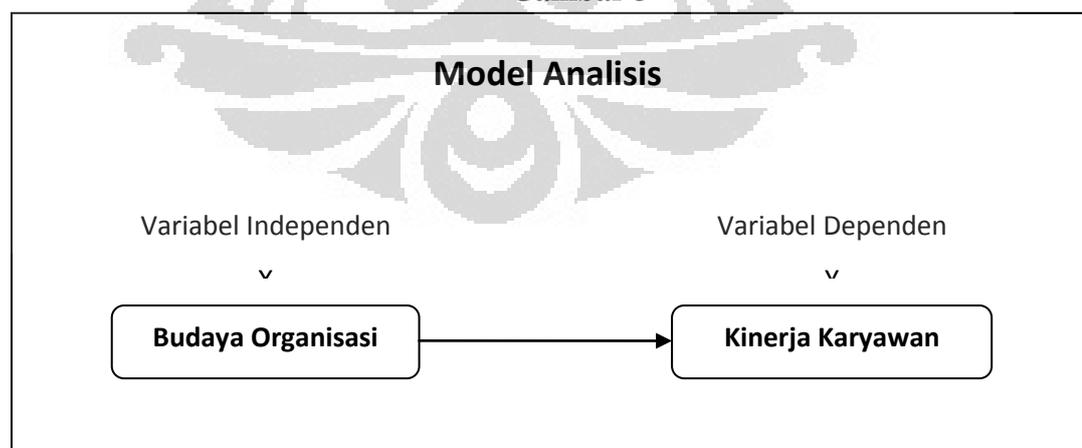
Dari beberapa penjelasan di atas, maka tidak perlu diragukan lagi betapa pentingnya budaya organisasi dikalangan semua pihak dalam organisasi sehingga terjadi budaya kerja yang sinergis antara karyawan satu dengan yang lainnya. Keunggulan yang berkelanjutan tak mungkin dapat diraih dan dipelihara tanpa budaya yang diterima oleh anggota organisasi.

2.4 Model Analisis

Model analisis yang penulis gunakan dalam penelitian ini adalah dengan dua variabel, yaitu variabel independen dan variabel dependen. Variabel independen adalah variabel yang mempengaruhi variabel lainnya, dalam hal ini adalah budaya organisasi, sedangkan variabel dependen adalah variabel yang dipengaruhi, yaitu tingkat kinerja karyawan.

Untuk lebih jelas dapat dilihat pada skema berikut ini :

Gambar 3



Sumber : Henrietta Mbamalu Okoro, 2010

Skema tersebut di atas menjelaskan bahwa budaya organisasi adalah variabel independen yang mempengaruhi tingkat kinerja karyawan, sehingga

tingkat kinerja karyawan di sini adalah sebagai variabel yang tidak dapat berdiri sendiri atau dependen. Hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan merupakan hubungan yang bersifat asimetris, yaitu hubungan yang menyatakan bahwa suatu variabel akan menyebabkan atau mempengaruhi variabel lainnya tetapi tidak berlaku sebaliknya.

2.5 Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara atau dugaan jawaban dari suatu permasalahan. Hipotesis penelitian ini adalah apakah ada pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Askrindo (Persero) Prosedur pengujian hipotesis ini dapat penulis paparkan dalam suatu formula adalah sebagai berikut ;

H0 : Tidak ada hubungan antara budaya organisasi (variabel X) dengan kinerja karyawan (variabel Y) Pada PT Askrindo (Persero) Kantor Pusat Jakarta.

H1 : Ada hubungan antara budaya organisasi (variabel X) dengan kinerja karyawan (variabel Y) Pada PT Askrindo (Persero) Kantor Pusat Jakarta.

2.6 Operasional Konsep

Operasionalisasi konsep adalah proses pemberian definisi operasional atau indikator pada sebuah variabel. Dalam suatu rencana penelitian penjabaran variabel dan indikator penelitian dibuat dalam bagan operasionalisasi konsep. Dengan membaca definisi operasionalisasi, seorang peneliti akan mengetahui baik buruknya pengukuran tersebut. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah budaya organisasi sebagai variabel bebas (*independent variable*) dan kinerja karyawan sebagai variabel terikat (*dependent variable*), untuk kemudian dilakukan pengujian secara statistik apakah ada hubungan variabel budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

Menurut (Robbins, 2008) dalam (C. A. O. Reilly III, J. Charman dan D.E Caldwell, 1991; J.A Chatman dan K. A. Jehn, 1994) budaya akan membentuk karakteristik serta membangun kepercayaan organisasi. Budaya mengimplementasikan adanya dimensi atau karakteristik tertentu yang berhubungan secara erat dan independen. Budaya organisasi harus mempunyai

dimensi mencolok yang dapat didefinisikan dan dapat diukur. Dalam hal ini Robbins membagi menjadi tujuh karakteristik penting yang dapat dipakai sebagai acuan esensial dalam memahami dan mengukur keberhasilan budaya, yaitu:

- 1) Inovasi dan keberanian mengambil risiko. Sejauh mana karyawan didorong untuk bersikap inovatif dan berani mengambil risiko.
- 2) Perhatian terhadap detail. Sejauh mana karyawan diharapkan menjalankan presisi, analisis, dan perhatian pada hal-hal detail.
- 3) Berorientasi kepada hasil. Sejauh mana manajemen berfokus lebih pada hasil ketimbang pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut.
- 4) Berorientasi kepada manusia. Sejauh mana keputusan-keputusan manajemen mempertimbangkan efek dari hasil tersebut atas orang yang ada dalam organisasi.
- 5) Berorientasi tim. Sejauh mana kegiatan-kegiatan kerja diorganisasi pada tim ketimbang pada individu-individu.
- 6) Agresifitas. Sejauh mana orang bersikap agresif dan kompetitif ketimbang santai.
- 7) Stabilitas. Sejauh mana kegiatan-kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo dengan perbandingannya dengan pertumbuhan.

Konsep variabel budaya organisasi beserta dimensi dan indikatornya diuraikan di bawah ini, sebagai berikut ;

Tabel 2. Operasional Konsep Budaya Organisasi

Variabel	Dimensi	Indikator	Skala
Budaya Organisasi	Inovasi dan keberanian mengambil risiko	Berpikir dan bertindak inovatif untuk perkembangan jenis produk dan layanan yang dibutuhkan	Ordinal
		Selalu siap untuk melakukan perubahan yang lebih baik	
		Berpikir kreatif dalam menciptakan suatu gagasan baru untuk perbaikan produk dan layanan	
		Karyawan diberikan kepercayaan untuk mengambil keputusan jika berada dalam situasi yang sulit dan beresiko	
	Perhatian terhadap detail	Mengerjakan pekerjaan sesuai dengan prosedur yang diberikan perusahaan	Ordinal
		Mematuhi seluruh peraturan perusahaan dengan baik pada saat bekerja di lingkungan perusahaan	
		Bekerja dan membuat keputusan berdasarkan data-data yang lengkap dari lapangan	
	Berorientasi kepada hasil	Bekerja dengan sekuat tenaga untuk mencapai hasil yang maksimal	Ordinal
		Tugas saya berharga dan saya persembahkan untuk membuat perusahaan untung	
		Selalu mengembangkan diri untuk mencapai produktivitas yang tinggi	
	Berorientasi kepada manusia	Bekerja melayani orang lain dengan ramah	Ordinal
		Mengembangkan manajemen Konflik untuk tujuan-tujuan tertentu	
		Pemberian penghargaan secara adil kepada anggota organisasi	
		Membudayakan kritik di kalangan karyawan	
	Berorientasi tim	Para anggota organisasi dalam melaksanakan pekerjaan melakukan koordinasi dengan unit yang terkait	Ordinal

	<p>Para anggota organisasi dalam melaksanakan pekerjaan melakukan koordinasi dengan rekan kerja</p> <p>Menekankan Kerjasama dalam menyelesaikan masalah-masalah di kantor</p> <p>Karyawan selalu menjaga keutuhan dan kekompakan tim dalam bekerja</p>	
Agresifitas	Karyawan bekerja dengan penuh semangat dan memiliki keinginan yang kuat untuk menyelesaikan pekerjaannya secara maksimal	Ordinal
	Karyawan lebih senang memberikan saran atau solusi daripada membuat alasan ketika menghadapi suatu masalah	
	Karyawan selalu mencari cara yang efektif dan efisien dalam menyelesaikan pekerjaan agar lebih baik hasilnya	
Stabilitas	Perusahaan selalu dapat mencapai visi sebagai yang terbaik dalam Industri perasuransian	Ordinal
	Perusahaan akan terus beroperasi (tetap eksis) di masa-masa yang akan mendatang	
	Produk/jasa yang dihasilkan perusahaan memiliki keunggulan dalam Industri Perasuransian sampai di masa-masa mendatang	

Sumber : Robbins dalam (C. A. O. Reilly III, J. Charman dan D.E Caldwell, 1991; J.A Chatman dan K. A. Jehn, 1994).

Bernardian dan Russell (2001) mengungkapkan ada 6 (enam) kriteria pokok yang dapat dipakai untuk mengukur kinerja, yaitu:

1. Kualitas (*quality*)

Sejauh mana proses atau hasil dalam melakukan pekerjaan mendekati sempurna, baik dalam hal pengerjaan sesuai dengan cara yang ideal maupun memenuhi tujuan pekerjaan.

2. Kuantitas (*quantity*)

Jumlah yang diproduksi, yang dapat dinyatakan dalam istilah-istilah seperti nilai uang, jumlah unit, atau siklus pekerjaan yang telah terselesaikan.

3. Ketepatan waktu (*timeliness*)

Sejauh mana suatu pekerjaan selesai, atau suatu hasil yang diproduksi, sesuai dengan waktu yang diharapkan. Hal ini dilihat dari 2 (dua) sudut pandang, baik berkoordinasi dengan hasil lain maupun memaksimalkan waktu yang tersedia untuk melakukan pekerjaan yang lain.

4. Efektivitas biaya (*cost effectiveness*)

Sejauh mana penggunaan sumber daya perusahaan (misalnya manusia, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dalam rangka memperoleh keuntungan maksimal atau mengurangi kerugian dari setiap unit sumber daya yang ada.

5. Keperluan pengawasan (*need for supervision*)

Sejauh mana karyawan dapat melakukan suatu pekerjaan tanpa meminta bantuan dari atasan dan tanpa memerlukan campur tangan dari atasan untuk mencegah hasil yang merugikan.

6. Dampak antar perseorangan (*interpersonal impact*)

Sejauh mana karyawan menunjukkan harga diri, keinginan yang kuat, dan kerja sama dengan atasan dan karyawan lainnya.

Konsep variabel kinerja karyawan beserta dimensi dan indikatornya diuraikan di bawah ini, sebagai berikut ;

Tabel 3. Operalonalisasi Konsep Kinerja Karyawan

Variabel	Dimensi	Indikator	Skala
Kinerja Karyawan	<i>Quality</i>	<ul style="list-style-type: none"> ● Perkembangan sesuai dengan cara yang ditentukan perusahaan ● Melakukan pekerjaan dengan cepat ● Hasil pekerjaan sesuai dengan keinginan perusahaan ● Bertanggungjawab terhadap kondisi peralatan kerja 	Ordinal
		<ul style="list-style-type: none"> ● Keterampilan yang dimiliki sesuai dengan pekerjaan ● Bertanggungjawab terhadap kebersihan lingkungan kerja ● Berhati-hati dalam melaksanakan pekerjaan 	
	<i>Quantity</i>	<ul style="list-style-type: none"> ● Menyelesaikan pekerjaan sesuai target ● Tidak keberatan bila diberi tambahan tugas ● Tidak keberatana bila bekerja melebihi jam kerja yang telah ditentukan 	Ordinal
	<i>Timeliness</i>	<ul style="list-style-type: none"> ● Pekerjaan diselesaikan tepat pada waktunya ● Ketepatan waktu dalam meyelesaikan pekerjaan berpengaruh positif terhadap penyelesaian pekerjaan di bagian lain ● Dapat melakukan pekerjaan yang lain setelah menyelesaikan pekerjaan utamanya 	Ordinal
	<i>cost effectiveness</i>	<ul style="list-style-type: none"> ● Mampu menggunakan bahan baku perusahaan secara optimal untuk menyelesaikan pekerjaan 	Ordinal

	<ul style="list-style-type: none"> ● Mampu menggunakan peralatan perusahaan secara optimal untuk menyelesaikan pekerjaan ● Mampu menggunakan mesin-mesin perusahaan secara optimal untuk menyelesaikan pekerjaan 	
<i>Need for Supervision</i>	<ul style="list-style-type: none"> ● Mampu menyelesaikan pekerjaan tanpa meminta bantuan supervisor ● Mampu menyelesaikan permasalahan yang ada dalam proses pekerjaan tanpa bantuan supervisor ● Mampu menghindari hal yang merugikan dalam pekerjaan tanpa bantuan supervisor 	Ordinal
<i>Interpersonal Impact</i>	<ul style="list-style-type: none"> ● Menunjukkan harga diri sebagai karyawan yang mampu menyelesaikan pekerjaan ● Memiliki keinginan yang kuat untuk menyelesaikan pekerjaan ● Terdapat kesetiakawanan pada kelompok kerja ● Saling membantu dengan karyawan lain bila memperoleh kesulitan 	Ordinal

Sumber : Bernardin, H. John & Joyce E. A. Russell, *Human resource Management*. Singapore: McGraw Hill Inc., 2001.

Bab 3

Metode Penelitian

Metode penelitian merupakan cara-cara yang digunakan peneliti untuk menemukan, meneliti, merumuskan, dan menarik kesimpulan dari apa yang telah dan sedang dalam penelitian. Selain itu, metode penelitian juga bagian yang penting dalam suatu proses penelitian, sehingga harus diperhatikan dan ditetapkan sebaik mungkin. Metode yang digunakan dalam penelitian terdiri dari:

3.1 Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan Pendekatan Kuantitatif. Pendekatan Kuantitatif menggunakan pola deduktif dan menjadikan teori sebagai landasan berpikir, memiliki prosedur yang standard dan dapat direplikasikan (Neumen, 2003). Penelitian ini menggunakan pola deduktif dengan menjadikan teori budaya organisasi dan kinerja karyawan sebagai acuan dalam menjawab pertanyaan penelitian.

Dalam penelitian ini, perencanaan dilakukan melalui penjabaran teori yang mendukung variabel bebas (budaya organisasi) dan variabel terikat (kinerja karyawan) sebagai acuan dalam merumuskan konsep untuk memperoleh data. Kemudian dilakukan evaluasi sejauh mana data yang dihasilkan mampu merefleksikan realita yang ada melalui jawaban yang diberikan oleh sample/ sampel

3.2 Jenis Penelitian

- a) Jenis penelitian berdasarkan sifat penelitian:

Penelitian ini termasuk dalam penelitian eksplanatif, karena bertujuan untuk untuk menguji suatu teori atau hipotesis guna memperkuat atau bahkan menolak teori atau hipotesis hasil penelitian yang sudah ada. Pada penelitian eksplanatif ini bertujuan untuk menjelaskan hubungan kausalitas (sebab akibat) antara antara dua variabel, yaitu variabel independen (Budaya organisasi) dan variabel dependen (Kinerja Karyawan) (Sugiono, 2004).

b) Jenis penelitian berdasarkan manfaat penelitian:

Berdasarkan manfaatnya, penelitian ini menggunakan jenis penelitian terapan karena penelitian sejenis sudah pernah dilakukan sebelumnya, walaupun dengan objek ataupun sampel yang berbeda (Sekaran, 2007). Penelitian mengenai hubungan budaya organisasi dengan kinerja karyawan merupakan penelitian yang sudah cukup sering dilakukan. Pada penelitian ini penulis melakukan penelitian mengenai hubungan budaya organisasi dengan kinerja karyawan pada PT Askrindo (Persero) kantor Pusat Jakarta.

c) Jenis penelitian berdasarkan dimensi waktu:

Berdasarkan dimensi waktu, penelitian ini termasuk penelitian *cross-sectional*. Pengertian *cross-sectional* adalah penelitian yang dilakukan dalam satu waktu tertentu yaitu pada saat melaksanakan praktek penelitian lapangan. Penelitian ini dilakukan dalam satu waktu dimana tidak akan dilakukan penelitian yang ke dua kali dengan topik dan gejala yang sama di waktu yang berbeda untuk diperbandingkan (Prasetyo dan Jannah, 2008). Penelitian ini dilakukan pada bulan April sampai dengan Mei 2012.

3.3 Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan untuk memperoleh informasi yang dapat memenuhi kebutuhan peneliti. Penelitian ini menggunakan teknik pengumpulan data penelitian kuantitatif melalui penelitian survey, yang menggunakan kuesioner sebagai instrumen penelitian. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder, dengan menggunakan teknik:

a) Studi lapangan

Dengan menggunakan metode studi lapangan, peneliti turun langsung ke lapangan untuk mendapatkan data primer. Data primer dalam penelitian ini, penulis menggunakan kuesioner yang digunakan sebagai instrumen penelitian. Kuesioner adalah daftar pertanyaan

tertulis yang telah dirumuskan sebelumnya yang akan dijawab oleh responden (Sekaran, 2006).

b) Studi kepustakaan

Data sekunder diperoleh dengan melakukan studi kepustakaan yang bersumber pada buku, literatur, dokumen-dokumen, arsip, jurnal, internet, atau informasi tertulis lainnya yang berkaitan dengan permasalahan penelitian yang dilakukan. Penelitian yang dilaksanakan ini bertujuan untuk mendapatkan berbagai teori yang dapat memberikan pemahaman teoritis secara lebih mendalam tentang permasalahan yang dibahas dalam penelitian. Selain itu, dengan studi kepustakaan, pengetahuan mengenai budaya organisasi dan sumber daya manusia dapat diperluas.

3.4 Populasi dan Sampel Penelitian

Dalam menyebarkan kuesioner untuk mendapatkan informasi, peneliti perlu menentukan responden yang akan menjadi sumber informasi dengan menentukan populasi dan sampel.

a) Populasi

Populasi adalah keseluruhan objek yang karakteristiknya hendak diuji oleh peneliti. Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek atau subjek yang mempunyai karakteristik tertentu dan mempunyai kesempatan yang sama untuk dipilih menjadi anggota sampel. Populasi yang dipilih pada penelitian ini adalah seluruh pegawai tetap non manajerial yang telah bekerja ≥ 1 tahun pada PT Askrimdo (Persero) Kantor Pusat Jakarta yang berjumlah 139 pegawai. Pegawai tetap non manajerial pada PT Askrimdo (Persero) Kantor Pusat Jakarta terdiri dari pegawai dasar, pelaksana, dan staf. Alasan penulis memilih populasi pegawai tetap non manajerial yang telah bekerja selama ≥ 1 tahun dikarenakan penanaman nilai-nilai yang kuat tentang budaya lebih ditekankan pada pegawai tetap dibandingkan dengan pegawai *outsourcing* (Kepala Seksi SDM, Faisal, 2012), selain itu pemilihan terhadap pegawai non manajerial

bertujuan agar penilaian akan budaya dan kinerja dapat lebih objektif, sedangkan alasan memilih karyawan yang telah bekerja ≥ 1 tahun karena menurut (Robbins, 2008) untuk dapat memahami budaya perusahaan maka diperlukan waktu pengenalan budaya perusahaan kepada para karyawan baru. Hal ini disebut dengan tahap prakedatangan, dimana tahap ini biasanya terdiri dari proses pengenalan yang digunakan dalam organisasi secara luas untuk memberitahu karyawan mengenai organisasi itu secara keseluruhan. Selain itu, menurut (Kepala Seksi SDM, Faisal, 2012) untuk dapat menilai budaya dan kinerja para karyawan akan lebih baik dilakukan pada karyawan yang telah bekerja ≥ 1 tahun. Hal ini dikarenakan karyawan sudah dapat mulai memahami sistem, aturan, nilai-nilai, dan praktik-praktik kerja di dalam organisasi.

b) Sampel

Sampel adalah sebagian anggota populasi yang diambil menurut prosedur tertentu sehingga dapat mewakili populasinya. Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *total sampling* dengan jumlah sampel sebanyak 139 pegawai tetap non manajerial yang telah bekerja ≥ 1 tahun pada PT Askrindo (Persero) Kantor Pusat Jakarta. Pada penelitian ini, sebanyak 139 kuesioner yang disebar ke seluruh pegawai tetap non manajerial PT Askrindo (Persero) Kantor Pusat Jakarta, yang kembali dengan pengisian kuesioner yang lengkap sebanyak 97 responden.

3.5 Uji Validitas dan Reabilitas

Kuesioner yang telah disusun hendaknya dilanjutkan dengan melakukan uji kuesioner. Uji kuesioner secara kuantitatif dapat dilakukan melalui uji validitas dan reliabilitas

a) Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur valid atau tidaknya kuesioner sebagai dasar dari penelitian. Uji validitas pada penelitian ini menggunakan faktor analisis dimana akan dicari seminimal mungkin faktor dengan prinsip sederhana

yang mampu menghasilkan korelasi antara indikator-indikator yang diobservasi (Widarjono, 2010). Dalam melakukan perhitungan dengan faktor analisis, keputusan pertama yang harus di ambil adalah menganalisis data yang cukup memenuhi syarat dalam factor analisis. Metode yang digunakan dalam factor analisis ini yaitu *Kaiser-Meyer Olkin* (KMO).. Metode ini paling banyak digunakan untuk melihat syarat kecukupan data untuk faktor analisis. Metode KMO ini mengukur kecukupan sampling g secara menyeluruh dan mengukur kecukupan sampling untuk setiap indikatornya.

$$KMO = \frac{\sum \sum_{i=j} r_{ij}^2}{\sum \sum r_{ij}^2 + \sum \sum a_{ij}^2}$$

Ket : r_{ij} = Koefisien Korelasi

a_{ij} = Koefisien Korelasi Parsial

Setelah angka KMO diperoleh untuk mengetahui sejauh mana indikator tersebut dapat digunakan, angka tersebut harus dikonsultasikan dengan klasifikasi sebagai berikut (Kaiser, 1970):

Tabel 4
Ukuran KMO

Ukuran KMO	Tafsiran
≥ 0.90	Sangat Baik (<i>Marvelous</i>)
0.80 – 0.89	Berguna (<i>Meritorious</i>)
0.70 - 0.79	Biasa (<i>Middling</i>)
0.60 – 0.69	Cukup (<i>Mediocre</i>)
0.50 – 0.59	Kurang Baik (<i>Miserable</i>)
≤ 0.50	Tidak diterima (<i>Unacceptable</i>)

Sumber : Kaiser, 1970

b) Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas adalah suatu pengukuran yang menunjukkan sejauh mana pengukuran tersebut tanpa bias (bebas kesalahan – *error free*). Dengan kata lain reliabilitas suatu pengukuran merupakan indikasi mengenai stabilitas dan konsistensi dimana instrumen mengukur konsep dan membantu menilai ketepatan dalam sebuah pengukuran (Sekaran, 2006).

Uji reliabilitas dalam penelitian ini menggunakan koefisien *alpha cronbach*, karena koefisien keandalan ini menunjukkan seberapa baik *item* dalam suatu kumpulan secara positif berkorelasi satu sama lain (Sekaran, 2006). Uji reliabilitas untuk alternatif jawaban yang lebih dari dua akan menggunakan uji *alpha cronbach*, dimana semakin tinggi koefisien maka instrumen pengukurannya semakin baik. Semakin dekat koefisien reliabilitas dengan 1,0, maka pengukuran yang digunakan semakin baik, namun secara umum keandalan kurang dari 0,60 dianggap buruk, keandalan dalam kisaran 0,70 bisa diterima dan lebih dari 0,80 adalah baik. (Sekaran, 2006).

3.6 Teknik Analisis Data

Apabila semua data telah terkumpul, selanjtnya dibuatlah analisa atas jawaban dari responden dengan menggunakan tabel distribusi frekuensi dan dilanjutkan dengan pengolahan data. Analisis data merupakan kegiatan menganalisis karakteristik, hubungan, pola atau pengaruh yang sering terdapat pada suatu fenomena atau gejala yang telah, sering atau akan terjadi. Penelitian ini adalah penelitian bivariat dengan menggunakan skala ordinal. Skala ordinal adalah skala yang sifatnya menyatakan tingkat dengan jarak/rentang yang tidak harus sama. Maka uji statistiknya akan menggunakan korelasi *Rank Spearman*. Korelasi *Rank Spearman* dirancang untuk mengukur hubungan antara variabel yang menggunakan skala ordinal (Gravetter & Wallnau, 2000).

$$r_s = 1 - \frac{6 \sum d^2}{n(n^2 - 1)}$$

Keterangan :

r_s = Koefisien korelasi *spearman*

d = selisih peringkat untuk masing-masing pasangan

n = jumlah pengamatan

Setelah angka korelasi Rank Spearman diperoleh untuk mengetahui sejauh mana hubungan variabel tersebut harus di konsultasikan dengan klasifikasi Guilford sebagai berikut :

Tabel 5.
Batas dan Tafsiran Nilai (r_s)

Batas Nilai	Tafsiran
Kurang dari 0,20	Korelasi Rendah Sekali
0,21 – 0,40	Korelasi Rendah
0,41 – 0,70	Korelasi Sedang
0,71 – 0,90	Korelasi Kuat
Lebih dari 0,91	Korelasi Sangat Kuat

Sumber : Argyrous, George, *Statistics for Social Research*, Macmillan Press, London. 1997

Uji korelasi *spearman* digunakan untuk melihat kekuatan dari hubungan antara dua variabel. Kedua variabel tersebut yaitu variabel bebas (Budaya Organisasi) dan variabel terikat (Kinerja Karyawan).

Instrumen yang digunakan untuk memperoleh data primer adalah dengan menggunakan kuesioner yang dibuat berdasarkan skala likert. Skala likert ini mengukur tingkat persetujuan atau ketidaksetujuan responden terhadap serangkaian pernyataan yang mengukur suatu objek. Skala ini banyak digunakan dalam menggunakan metode survey untuk mengukur sikap, persepsi, tingkat kepuasan, atau mengukur perasaan karyawan yang lain.

Dalam penelitian ini, skala likert yang digunakan adalah untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi karyawan tentang budaya organisasi. Pengukuran dengan skala likert dipakai dengan menunjukkan tingkat setuju atau tidak setuju

responden. Untuk itu, alternatif jawaban yang tersedia dalam kuesioner akan terdiri dari 5 tingkatan antara lain sebagai berikut :

Sangat Tidak Setuju (STS)	: 1
Tidak Setuju (TS)	: 2
Netral (N)	: 3
Setuju (S)	: 4
Sangat Setuju (SS)	: 5

Untuk menguji korelasi nilai signifikansi yang diperoleh akan digunakan uji z dengan rumus sebagai berikut:

$$Z = \frac{(r^S - \mu_r)}{\sigma_r}$$

$$\mu_r = 0$$

$$\sigma_r = \sqrt{\frac{1}{(n-1)}}$$

Keterangan:

σ_r = simpangan baku pada distribusi sampling r_s dibawah asumsi tidak ada korelasi

μ_r = rata-rata pada distribusi sampling r_s dibawah asumsi tidak ada korelasi.

n = jumlah sampel yang diobservasi.

r_s = nilai koefisien korelasi Rank Spearman.

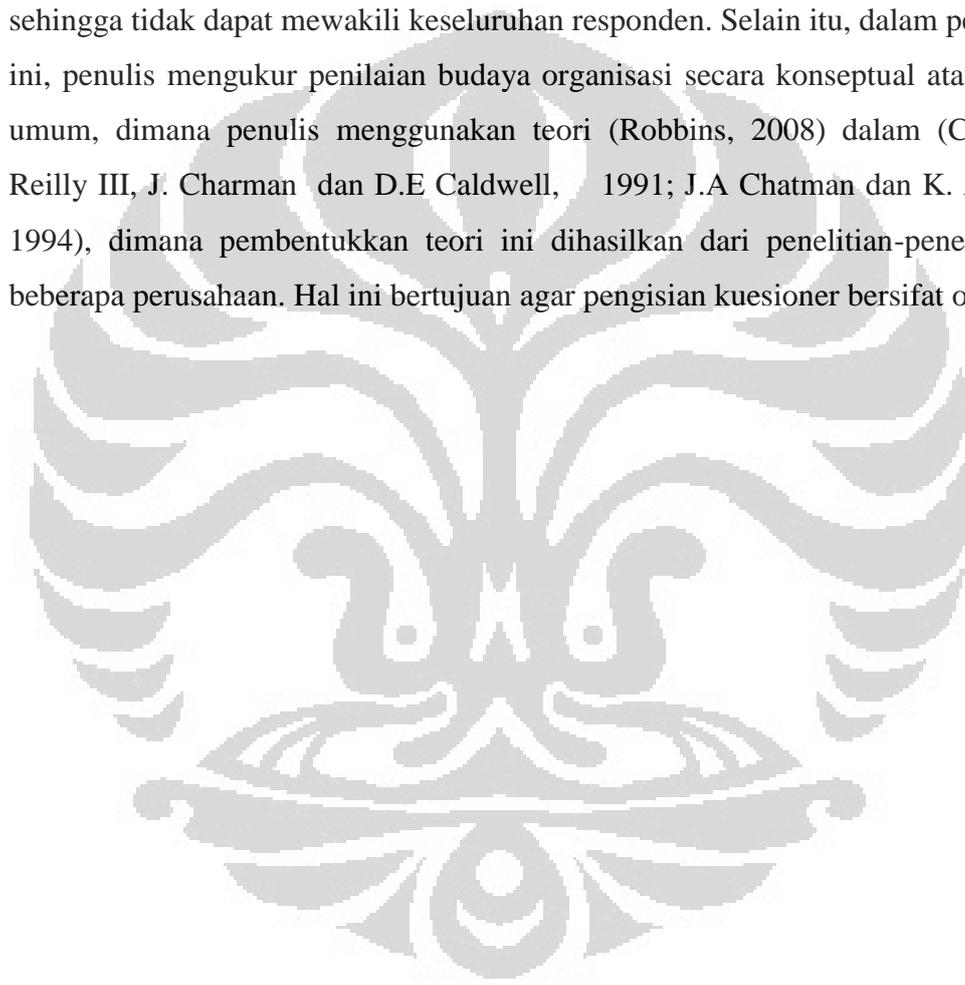
Setelah didapatkan nilai z hitung melalui rumus diatas, maka untuk menginterpretasikan hasilnya, berlaku ketentuan sebagai berikut:

Jika z hitung > z tabel, maka Ho ditolak (ada hubungan yang signifikan).

Jika z tabel < z hitung, maka Ho diterima (tidak ada hubungan yang signifikan).

3.7 Keterbatasan Penelitian

Dalam melakukan penelitian ini, penulis berupaya mengikuti metodologi dan sistematika penulisan ilmiah agar dapat diperoleh data yang objektif, valid, dan memiliki bias yang tidak terlalu besar. Namun demikian, penelitian ini tetap memiliki keterbatasan dalam pengumpulan data dan proses interpretasi. Hal ini dikarenakan seluruh kuesioner yang disebarakan kepada 139 pegawai tetap non manajerial yang telah bekerja ≥ 1 tahun hanya dapat kembali sebanyak 97, sehingga tidak dapat mewakili keseluruhan responden. Selain itu, dalam penelitian ini, penulis mengukur penilaian budaya organisasi secara konseptual atau secara umum, dimana penulis menggunakan teori (Robbins, 2008) dalam (C. A. O. Reilly III, J. Charman dan D.E Caldwell, 1991; J.A Chatman dan K. A. Jehn, 1994), dimana pembentukan teori ini dihasilkan dari penelitian-penelitian di beberapa perusahaan. Hal ini bertujuan agar pengisian kuesioner bersifat objektif.



Bab 4

Pembahasan

4.1 Gambaran Umum Perusahaan

Pada bagian ini akan membahas mengenai gambaran umum PT Asuransi Askrimindo (Persero) Kantor Pusat Jakarta. Gambaran umum yang akan dijelaskan pada bab ini, antara lain profil perusahaan, visi misi perusahaan, dan nilai-nilai budaya perusahaan.

4.1.1 Profil Perusahaan

PT. Askrimindo (Persero) merupakan perusahaan asuransi yang didirikan oleh pemerintah Republik Indonesia melalui Departemen Keuangan dan Bank Indonesia pada tanggal 1 Januari 1971. Pendirian tersebut didukung dengan adanya Akta Notaris Prabowo Achmad Kadijono, S.H., No. 2 tanggal 6 April 1971. Dan telah diumumkan dalam Berita Negara Republik Indonesia No. 99 Tambahan No. 555 tanggal 10 Desember 1971. PT. Askrimindo didirikan oleh pemerintah Indonesia bertujuan mengemban misi pemerintah Indonesia dalam pemberdayaan UMKM guna menunjang perekonomian Indonesia. Peran PT Askrimindo (persero) atas kredit yang disalurkan oleh perbankan kepada UMKM.

Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM) merupakan tulang punggung kekuatan ekonomi Indonesia. Secara makro, sektor usaha ini dalam perekonomian nasional sangat signifikan. Pada tahun 2007 sumbangan usaha kecil menengah terhadap Produk Domestik Bruto (PDB) Indonesia mencapai Rp. 2.121 Triliun. Hal ini menunjukkan bahwa setengah dari gerak perekonomian nasional ditopang oleh sektor tersebut.

Meskipun UMKM terbukti mampu memberikan kontribusi yang signifikan terhadap perekonomian nasional, namun hingga kini perkembangan sektor ini masih belum sesuai harapan. Banyak UMKM yang masih mengalami kendala untuk memperoleh akses pembiayaan dari Bank/LKBB, selain itu juga terdapat masalah tingginya suku bunga kredit serta jangkauan pelayanan Bank

yang terbatas. Dengan kondisi tersebut, maka fungsi PT Askrindo (Persero) sebagai penjamin sangat diperlukan untuk mengatasi hal tersebut.

Jasa penjaminan kredit yang disediakan oleh PT Askrindo (Persero) diharapkan dapat membuka akses UMKM kepada sumber pembiayaan sehingga dapat terjadi peningkatan struktur pemodalannya sendiri. *Multipier effect* dari menguatnya permodalan UMKM tersebut adalah mendorong tumbuhnya kegiatan usaha selanjutnya diharapkan akan dapat membuka lapangan kerja serta meningkatkan nilai usaha. Pada tahap selanjutnya kondisi tersebut pada akhirnya secara bertahap dapat mengurangi angka pengangguran dan kemiskinan di Indonesia.

Semenjak didirikan pada tahun 1971 sampai dengan tahun 2008 PT Askrindo (persero) telah memberikan pertanggungan kepada lebih dari 10,5 juta UMKM dari berbagai sektor usaha dengan kredit yang dijamin secara keseluruhan mencapai Rp. 136.3 Triliun dan jumlah klaim yang telah dibayarkan mencapai 2.068 Triliun.

Produk yang dikembangkan pada saat ini adalah produk penjaminan yang terorientasi pada program pemerintah sedangkan produk lainnya adalah produk asuransi dan surety yang lebih berorientasi kepada peningkatan keuntungan perusahaan. Perusahaan terbaru yang diluncurkan adalah penjaminan kredit dalam rangka Impers No 6/2007 yang lebih dikenal sebagai penjamin atas kredit yang disalurkan oleh 6 Bank pelaksana dalam rangka peningkatan ekonomi khususnya UMKM. Pelayanan PT Askrindo (Persero) dapat diperoleh melalui kantor cabang maupun kantor unit pelayanan yang berjumlah 13 kantor dan tersebar di 20 provinsi. Dengan bertambahnya produk penjaminan kredit program pemerintah dalam rangka Impers No. 6/2007, jasa PT. Askrindo (Persero) dapat dinikmati seluruh Indonesia melalui kantor-kantor cabang Bank yang menjadi pelaksana program Kredit Usaha Rakyat.

4.1.2 Visi dan Misi Perusahaan

Visi dari PT Askrindo (Persero) Adalah menjadi perusahaan sehat, handal dan terpercaya yang berorientasi pada pengembangan Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM)

Misi dari perusahaan PT Askrindo Persero adalah Mendukung pelaksanaan, kebijakan serta program pemerintah di bidang ekonomi dan pembangunan nasional pada umumnya, terutama dalam menciptakan Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) yang tangguh.

4.2 Analisis Data dan Pembahasan

Pada bab ini akan membahas mengenai analisis data dari kuesioner yang telah dikumpulkan dari penelitian dengan judul Hubungan Budaya Organisasi dengan Kinerja Karyawan Pada PT Askrindo (Persero) Kantor Pusat Jakarta. Dalam Penelitian ini telah dilakukan pre test dengan menyebarkan 20 kuesioner untuk melakukan uji awal yaitu validitas dan reabilitas. dengan item pertanyaan sebanyak 47 pertanyaan dengan detail sebanyak 24 pertanyaan untuk mengukur budaya organisasi dan sebanyak 23 pertanyaan untuk mengukur kinerja karyawan. Pretest dilakukan untuk melihat pemahaman responden terhadap pernyataan-pernyataan yang terdapat pada kuesioner. Dengan dilakukannya pretest, Identifikasi konstruk dan eliminasi masalah-masalah yang timbul dari kuesioner tersebut akan lebih mudah (Malhotra, 2007). Setelah dilakukan pretest, lalu dilakukan pengujian atas sampel yang sesungguhnya dengan menyebar sebanyak 139 kuesioner dengan dengan item pertanyaan sebanyak 47 pertanyaan dengan detail sebanyak 24 pertanyaan untuk mengukur budaya organisasi dan sebanyak 23 pertanyaan untuk mengukur kinerja karyawan. dari 139 kuesioner yang disebarkan, sebanyak 97 kuesioner yang berhasil terkumpul dan telah terisi secara lengkap oleh karyawan tetap non manajerial yang telah bekerja ≥ 1 tahun pada PT Askrindo (Persero) Kantor Pusat Jakarta, sehingga dapat digunakan dalam analisis.

4.2.1 Hasil Pre Test

Pada penelitian ini, peneliti melakukan Pretest kepada 20 responden yang merupakan karyawan tetap non manajerial yang telah bekerja lebih dari satu tahun. dengan mengajukan kuesioner yang terdiri dari 24 pertanyaan menunjukkan hasil :

4.2.2 Validitas Budaya Organisasi dan Dimensi Penelitian

Pengukuran validitas masing-masing dimensi penelitian dilakukan dengan *Kaiser- Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy* untuk variabel budaya organisasi, dimana bila nilai di atas .500 menunjukkan bahwa kecukupan sampel adalah baik. Selanjutnya, uji nilai signifikansi *Barlett's Test of Sphericity* di bawah .0,5 menunjukkan probabilitas statistik bahwa terdapat korelasi yang signifikan anatar indikator di dalam faktor. Yang terakhir adalah dengan melihat hasil pengukuran *total variance explained*, dimana nilai yang diharapkan adalah minimum 60%.

Dibawah ini akan disajikan hasil uji validitas dari variabel budaya organisasi.

Tabel 6
Validitas Per Dimensi Pada Variabel Budaya Organisasi
n = 97

No	Dimensi Budaya Organisasi	<i>Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy (KMO)</i>	<i>Bartlett's Test of Sphericity</i>	<i>Total Variance Explained</i>
1	Inovasi dan keberanian mengambil risiko	0.547	0,000	60.647
2	Perhatian terhadap detail	0.595	0,000	66.945
3	Berorientasi kepada hasil	0.682	0,000	67.356
4	Berorientasi kepada manusia	0.711	0,000	61.424
5	Berorientasi Tim	0.672	0,000	62.857
6	Agresifitas	0.661	0,000	64.209
7	Stabilitas	0.663	0,000	69.694

Sumber: Hasil pengolahan data menggunakan SPSS. 17 (Lihat Lampiran 2)

Dari hasil uji KMO per dimensi diperoleh nilai KMO rata-rata bernilai $> 0,50$. Dengan demikian, kecukupan sampel masuk dalam kategori memuaskan atau variabel tersebut dapat diprediksi dan dapat dianalisis lebih lanjut. Adapun nilai *Bartlett's test of Sphericity* per dimensi dengan probabilitas (Sig.) masing-masing sebesar 0.000, dimana batas nilai *Bartlett's test of Sphericity* per dimensi

adalah < 0.05 sehingga hasil tersebut menunjukkan bahwa masing-masing dimensi tersebut dapat dianalisis lebih lanjut. Nilai *Total Variance Explained* rata-rata per dimensi menunjukkan nilai $> 60\%$, dengan nilai *Total Variance Explained* mulai dari yang tertinggi sampai yang terendah, yaitu, tertinggi pada dimensi Stabilitas sebesar 69,69%, berorientasi pada hasil sebesar 67,35%, Perhatian terhadap detail sebesar 66,94%, Agresifitas sebesar 64,20%, Berorientasi Tim 62,85%, Berorientasi kepada manusia 61,42%, dan yang terendah pada Inovasi dan keberanian mengambil risiko sebesar 60,64%. Dengan demikian masing-masing dimensi tersebut dapat dikatakan Valid.

Setelah melakukan uji validitas pada variabel budaya organisasi, maka langkah selanjutnya adalah menguji validitas dari setiap indikator penelitian. Validitas masing-masing indikator penelitian dilakukan dengan uji *anti image* dan *factor loading* yang diharapkan adalah minimum .500. Nilai validitas indikator penelitian disajikan dalam tabel berikut :

Tabel 7
Validitas Per Indikator Budaya Organisasi Pada Dimensi Inovasi dan Keberanian Mengambil Risiko

n= 97

Indikator	Anti-Image Correlation	Component Matrix	Hasil
Berpikir dan bertindak inovatif untuk perkembangan jenis produk dan layanan yang dibutuhkan	0.563	0.836	Valid
Selalu siap untuk melakukan perubahan yang lebih baik	0.601	0.772	Valid
Berpikir kreatif dalam menciptakan suatu gagasan baru untuk perbaikan produk dan layanan	0.516	0.754	Valid
Karyawan diberikan kepercayaan untuk mengambil keputusan jika berada dalam situasi yang sulit dan beresiko	0.511	0.749	Valid

Sumber: Hasil pengolahan data menggunakan SPSS. 17 (Lihat Lampiran 2)

Dari hasil perhitungan nilai MSA (yang bertanda “a”), nilai *Anti Image Correlation* seluruh pertanyaan dari dimensi Inovasi dan Keberanian Mengambil Risiko memiliki nilai korelasi ≥ 0.50 , yang artinya telah memiliki ukuran kecukupan sampel sehingga semua indikator dapat dilanjutkan untuk dianalisis.

Oleh karena itu, tidak ada satupun pertanyaan kuesioner yang akan dihilangkan. Keseluruhan pertanyaan kuesioner tersebut akan disebarakan pada sampel nyata, yaitu karyawan tetap non manajerial yang telah bekerja lebih dari satu tahun pada PT Askrido (Persero). Pada kolom *Component Matrix*, seluruh pertanyaan dimensi Inovasi dan Keberanian Mengambil Risiko menunjukkan *Factor Loading* lebih besar dari 0.7, dengan demikian untuk seluruh pertanyaan sudah memenuhi nilai yang dipersyaratkan.

Tabel 8
Validitas Per Indikator Budaya Organisasi Pada Dimensi Perhatian
Terhadap Detail
 n= 97

Indikator	Anti-Image Correlation	Component Matrix	Hasil
Mengerjakan pekerjaan sesuai dengan prosedur yang diberikan perusahaan	0.561	0.902	Valid
Semangat dan kemauan yang kuat dari para anggota perusahaan untuk mencapai target yang telah ditetapkan	0.666	0.728	Valid
Bekerja dan membuat keputusan berdasarkan data-data yang lengkap dari lapangan	0.596	0.815	Valid

Sumber: Hasil pengolahan data menggunakan SPSS. 17 (Lihat Lampiran 2)

Dari hasil perhitungan nilai MSA (yang bertanda “a”), nilai *Anti Image Correlation* seluruh pertanyaan dari dimensi Perhatian Terhadap Detail memiliki nilai korelasi ≥ 0.50 , yang artinya telah memiliki ukuran kecukupan sampel sehingga semua indikator dapat dilanjutkan untuk dianalisis. Oleh karena itu, tidak ada satupun pertanyaan kuesioner yang akan dihilangkan. Keseluruhan pertanyaan kuesioner tersebut akan disebarakan pada sampel nyata, yaitu karyawan tetap non manajerial yang telah bekerja lebih dari satu tahun pada PT Askrido (Persero). Pada kolom *Component Matrix*, seluruh pertanyaan dimensi Perhatian Terhadap Detail menunjukkan *Factor Loading* lebih besar dari 0.7, dengan demikian untuk seluruh pertanyaan sudah memenuhi nilai yang dipersyaratkan..

Tabel 9
Validitas Per Indikator Budaya Organisasi Pada Dimensi Berorientasi Pada Hasil

n= 97

Indikator	<i>Anti-Image Correlation</i>	<i>Component Matrix</i>	Hasil
Bekerja dengan sekuat tenaga untuk mencapai hasil yang maksimal	0.715	0.797	Valid
Semangat dan kemauan yang kuat dari para anggota perusahaan untuk mencapai target yang telah ditetapkan	0.646	0.855	Valid
Selalu mengembangkan diri untuk mencapai produktivitas yang tinggi	0.696	0.81	Valid

Sumber: Hasil pengolahan data menggunakan SPSS. 17 (Lihat Lampiran 2)

Dari hasil perhitungan nilai MSA (yang bertanda “a”), nilai *Anti Image Correlation* seluruh pertanyaan dari dimensi Berorientasi Pada Hasil memiliki nilai korelasi ≥ 0.50 , yang artinya telah memiliki ukuran kecukupan sampel sehingga semua indikator dapat dilanjutkan untuk dianalisis. Oleh karena itu, tidak ada satupun pertanyaan kuesioner yang akan dihilangkan. Keseluruhan pertanyaan kuesioner tersebut akan disebarakan pada sampel nyata, yaitu karyawan tetap non manajerial yang telah bekerja lebih dari satu tahun pada PT Askrido (Persero). Pada kolom *Component Matrix*, seluruh pertanyaan dimensi Perhatian Terhadap Detail menunjukkan *Factor Loading* lebih besar dari 0.7, dengan demikian untuk seluruh pertanyaan sudah memenuhi nilai yang dipersyaratkan.

Tabel 10
Nilai Validitas Per Indikator Budaya Organisasi Pada Dimensi Berorientasi Kepada Manusia

n= 97

Indikator	<i>Anti-Image Correlation</i>	<i>Component Matrix</i>	Hasil
Bekerja melayani orang lain dengan ramah	0.722	0.834	Valid
Pemberian penghargaan secara adil kepada anggota organisasi	0.686	0.727	Valid
Mengembangkan manajemen Konflik untuk tujuan-tujuan tertentu	0.689	0.745	Valid

Membudayakan kritik dan pemberian masukan-masukan yang membangun di kalangan karyawan	0.737	0.822	Valid
---------------------------------------------------------------------------------------	-------	-------	-------

Sumber: Hasil pengolahan data menggunakan SPSS. 17 (Lihat Lampiran 2)

Dari hasil perhitungan nilai MSA (yang bertanda “a”), nilai *Anti Image Correlation* seluruh pertanyaan dari dimensi Berorientasi Kepada Manusia memiliki nilai korelasi ≥ 0.50 , yang artinya telah memiliki ukuran kecukupan sampel sehingga semua indikator dapat dilanjutkan untuk dianalisis. Oleh karena itu, tidak ada satupun pertanyaan kuesioner yang akan dihilangkan. Keseluruhan pertanyaan kuesioner tersebut akan disebarakan pada sampel nyata, yaitu karyawan tetap non manajerial yang telah bekerja lebih dari satu tahun pada PT Askrido (Persero). Pada kolom *Component Matrix*, seluruh pertanyaan dimensi Berorientasi Kepada Manusia menunjukkan *Factor Loading* lebih besar dari 0.7, dengan demikian untuk seluruh pertanyaan sudah memenuhi nilai yang dipersyaratkan.

Tabel 11

Validitas Per Indikator Budaya Organisasi Pada Dimensi Berorientasi Tim.

n= 97

Indikator	<i>Anti-Image Correlation</i>	<i>Component Matrix</i>	Hasil
Para anggota organisasi dalam melaksanakan pekerjaan melakukan koordinasi antar unit yang terkait	0.67	0.764	Valid
Para anggota organisasi dalam melaksanakan pekerjaan melakukan koordinasi dengan rekan kerja	0.658	0.805	Valid
Menekankan Kerjasama dalam menyelesaikan masalah-masalah di kantor	0.725	0.754	Valid
Para anggota organisasi selalu menjaga Keutuhan dan kekompakan TIM dalam bekerja	0.652	0.845	Valid

Sumber: Hasil pengolahan data menggunakan SPSS. 17 (Lihat Lampiran 2)

Dari hasil perhitungan nilai MSA (yang bertanda “a”), nilai *Anti Image Correlation* seluruh pertanyaan dari dimensi Berorientasi Tim memiliki nilai korelasi ≥ 0.50 , yang artinya telah memiliki ukuran kecukupan sampel sehingga semua indikator dapat dilanjutkan untuk dianalisis. Oleh karena itu, tidak ada satupun pertanyaan kuesioner yang akan dihilangkan. Keseluruhan pertanyaan

kuesioner tersebut akan disebarakan pada sampel nyata, yaitu karyawan tetap non manajerial yang telah bekerja lebih dari satu tahun pada PT Askrido (Persero). Pada kolom *Component Matrix*, seluruh pertanyaan dimensi Berorientasi Tim menunjukkan *Factor Loading* lebih besar dari 0.7, dengan demikian untuk seluruh pertanyaan sudah memenuhi nilai yang dipersyaratkan.

Tabel 12
Validitas Per Indikator Budaya Organisasi Pada Dimensi Agresifitas

n= 97

Indikator	<i>Anti-Image Correlation</i>	<i>Component Matrix</i>	Hasil
Karyawan bekerja dengan penuh semangat dan memiliki keinginan yang kuat untuk menyelesaikan pekerjaannya secara maksimal	0.67	0.793	Valid
Sejauh mana para anggota dalam organisasi itu agresif dan kompetitif dalam menjalankan tugas dengan sebaik-baiknya.	0.706	0.764	Valid
Para anggota organisasi melaksanakan pekerjaan tidak hanya pada tingkat standar yang ada, namun sedapat mungkin memberikan nilai tambah ataupun dengan memberikan perbaikan terhadap proses pekerjaan tersebut agar lebih efisien.	0.625	0.844	Valid

Sumber: Hasil pengolahan data menggunakan SPSS. 17 (Lihat Lampiran 2)

Dari hasil perhitungan nilai MSA (yang bertanda “a”), nilai *Anti Image Correlation* seluruh pertanyaan dari dimensi Agresifitas memiliki nilai korelasi ≥ 0.50 , yang artinya telah memiliki ukuran kecukupan sampel sehingga semua indikator dapat dilanjutkan untuk dianalisis. Oleh karena itu, tidak ada satupun pertanyaan kuesioner yang akan dihilangkan. Keseluruhan pertanyaan kuesioner tersebut akan disebarakan pada sampel nyata, yaitu karyawan tetap non manajerial yang telah bekerja lebih dari satu tahun pada PT Askrido (Persero). Pada kolom *Component Matrix*, seluruh pertanyaan dimensi Agresifitas menunjukkan *Factor Loading* lebih besar dari 0.7, dengan demikian untuk seluruh pertanyaan sudah memenuhi nilai yang dipersyaratkan.

Tabel 13
Validitas Per Indikator Budaya Organisasi Pada Dimensi Stabilitas

n= 97

Indikator	<i>Anti-Image Correlation</i>	<i>Component Matrix</i>	Hasil
Perusahaan selalu dapat mencapai visi sebagai yang terbaik dalam Industri perasuransian	0.734	0.784	Valid
Perusahaan akan terus beroperasi (tetap eksis) di masa-masa yang akan mendatang	0.617	0.887	Valid
Produk/jasa yang dihasilkan perusahaan memiliki keunggulan dalam Industri Perasuransian sampai di masa-masa mendatang	0.668	0.83	Valid

Sumber: Hasil pengolahan data menggunakan SPSS. 17 (Lihat Lampiran 2)

Dari hasil perhitungan nilai MSA (yang bertanda “a”), nilai *Anti Image Correlation* seluruh pertanyaan dari dimensi Stabilitas memiliki nilai korelasi ≥ 0.50 , yang artinya telah memiliki ukuran kecukupan sampel sehingga semua indikator dapat dilanjutkan untuk dianalisis. Oleh karena itu, tidak ada satupun pertanyaan kuesioner yang akan dihilangkan. Keseluruhan pertanyaan kuesioner tersebut akan disebarakan pada sampel nyata, yaitu karyawan tetap non manajerial yang telah bekerja lebih dari satu tahun pada PT Askrido (Persero). Pada kolom *Component Matrix*, seluruh pertanyaan dimensi Stabilitas menunjukkan *Factor Loading* lebih besar dari 0.7, dengan demikian untuk seluruh pertanyaan sudah memenuhi nilai yang dipersyaratkan.

4.2.3 Reliability Budaya Organisasi

Pengujian reabilitas dilakukan dengan melihat nilai batas dengan menggunakan *cronbach alpha*, yaitu dimana sebuah faktor dinyatakan *reliable* apabila koefisien alpha adalah lebih besar dari 0,600. Berikut ukuran reabilitas dimensi-dimensi dan indikator-indikator yang terdapat dalam penelitian

Tabel 14
Reabilitas Per Dimensi Budaya Organisasi. n = 97

No	Dimensi Budaya Organisasi	Cronbach's Alpha	Hasil
1	Inovasi dan keberanian mengambil risiko	0.78	<i>Reliable</i>
2	Perhatian terhadap detail	0.721	<i>Reliable</i>
3	Berorientasi kepada hasil	0.757	<i>Reliable</i>
4	Berorientasi kepada manusia	0.788	<i>Reliable</i>
5	Berorientasi Tim	0.795	<i>Reliable</i>
6	Agresifitas	0.71	<i>Reliable</i>
7	Stabilitas	0.78	<i>Reliable</i>

Nilai *Cronbach Alpha* per dimensi menunjukkan skor diatas 0,7. Hal ini menunjukkan bahwa seluruh pertanyaan kuesioner telah memiliki keandalan dan konsistensi, atau dinyatakan *reliable*.

Setelah melakukan uji reabilitas pada variabel budaya organisasi, maka langkah selanjtnya adalah menguji reabilitas dari setiap inidkator penelitian. Nilai reabilitas indikator penelitian disajikan dalam tabel berikut :

Tabel 15
Reabilitas Per Indikator Budaya Organisasi Pada Dimensi Inovasi dan Keberanian Mengambil Risiko

n = 97

No	Variabel Budaya Organisasi	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Inovasi dan keberanian mengambil risiko		
1	Perusahaan memberi dorongan kepada karyawan untuk melakukan inovasi	0.683
2	Perusahaan mendorong karyawan untuk selalu siap melakukan perubahan yang lebih baik	0.732
3	Pimpinan memberikan dorongan kepada karyawan untuk berusaha berpikir kreatif dalam menciptakan suatu gagasan baru untuk perbaikan pelayanan	0.742

4	Dalam bekerja pimpinan memberi kepercayaan kepada karyawan dalam bertindak untuk mengambil keputusan	0.743
---	------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------

Sumber: Hasil pengolahan menggunakan SPSS 17 (Lihat Lampiran 2)

Nilai *Cronbach's Alpha If Item Deleted* setiap indikator menunjukkan nilai dibawah nilai *Cronbach's Alpha* keseluruhan pada dimensi Inovasi dan Keberanian Mengambil Risiko, dimana setiap indikaot dibawah skor 0.78. Hal ini menunjukkan bahwa seluruh pertanyaan kuesioner dinyatakan *reliable*.

Tabel 16
Reabilitas Per Indikator Budaya Organisasi Pada Dimensi Perhatian Terhadap Detail
n = 97

No	Variabel Budaya Organisasi	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Perhatian terhadap detail		
5	Karyawan mengerjakan pekerjaan sesuai dengan prosedur yang diberikan perusahaan	0.417
6	Karyawan mematuhi seluruh peraturan perusahaan dengan baik pada saat bekerja di lingkungan perusahaan	0.704
7	Karyawan bekerja dan membuat keputusan berdasarkan data-data yang lengkap dari lapangan	0.685

Sumber: Hasil pengolahan menggunakan SPSS 17 (Lihat Lampiran 2)

Nilai *Cronbach's Alpha If Item Deleted* setiap indikator menunjukkan nilai dibawah nilai *Cronbach's Alpha* keseluruhan pada dimensi Perhatian Terhadap Detail, dimana setiap indikaot dibawah skor 0.721. Hal ini menunjukkan bahwa seluruh pertanyaan kuesioner telah memiliki keandalan dan konsistensi, atau dinyatakan *reliable*.

Tabel 17
Reabilitas Per Indikator Budaya Organisasi Pada Dimensi Berorientasi Hasil

n = 97

No	Variabel Budaya Organisasi	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Berorientasi kepada hasil		
8	Saya bekerja dengan sekuat tenaga untuk mencapai hasil yang maksimal	0.709
9	Tugas saya berharga dan saya persembahkan untuk membuat perusahaan untung	0.614
10	Karyawan selalu mengembangkan diri untuk mencapai produktivitas yang tinggi	0.691

Sumber: Hasil pengolahan menggunakan SPSS 17 (Lihat Lampiran 2)

Nilai *Cronbach's Alpha If Item Deleted* setiap indikator menunjukkan nilai dibawah nilai *Cronbach's Alpha* keseluruhan pada dimensi Berorientasi Hasil, dimana setiap indikaot dibawah skor 0.757. Hal ini menunjukkan bahwa seluruh pertanyaan kuesioner dinyatakan *reliable*.

Tabel 18
Reabilitas Per Indikator Budaya Organisasi Pada Dimensi Berorientasi Kepada Manusia.

n = 97

No	Variabel Budaya Organisasi	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Berorientasi kepada manusia		
11	Karyawan bekerja melayani orang lain dengan ramah	0.698
12	Pimpinan memberikan penghargaan secara adil	0.772
13	Pimpinan mengembangkan manajemen konflik untuk tujuan-tujuan tertentu	0.762
14	Pimpinan membudayakan kritik di kalangan karyawan	0.708

Sumber: Hasil pengolahan menggunakan SPSS 17 (Lihat Lampiran 2)

Nilai *Cronbach's Alpha If Item Deleted* setiap indikator menunjukkan nilai dibawah nilai *Cronbach's Alpha* keseluruhan pada dimensi Berorientasi Kepada

Manusia, dimana setiap indikaot dibawah skor 0.788. Hal ini menunjukkan bahwa seluruh pertanyaan kuesioner dinyatakan *reliable*.

Tabel 19

Reabilitas Per Indikator Budaya Organisasi Pada Dimensi Berorientasi Tim

n = 97

No	Variabel Budaya Organisasi	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Berorientasi Tim		
15	Dalam melaksanakan pekerjaan karyawan melakukan koordinasi antar unit yang terkait	0.765
16	Dalam melaksanakan pekerjaan karyawan melakukan koordinasi dengan rekan kerja	0.734
17	Pimpinan menekankan kerjasama dalam menyelesaikan masalah-masalah di kantor	0.764
18	Karyawan selalu menjaga keutuhan dan kekompakan tim dalam bekerja	0.698

Sumber: Hasil pengolahan menggunakan SPSS 17 (Lihat Lampiran 2)

Nilai *Cronbach's Alpha If Item Deleted* setiap indikator menunjukkan nilai dibawah nilai *Cronbach's Alpha* keseluruhan pada dimensi Berorienta Tim, dimana setiap indikaot dibawah skor 0.795. Hal ini menunjukkan bahwa seluruh pertanyaan kuesioner dinyatakan *reliable*.

Tabel 20

Reabilitas Per Indikator Budaya Organisasi Pada Dimensi Agresifitas. n = 97

No	Variabel Budaya Organisasi	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Agresifitas		
19	Karyawan bekerja dengan penuh semangat dan memiliki keinginan yang kuat untuk menyelesaikan pekerjaannya secara maksimal	0.61
20	Karyawan lebih senang memberikan saran atau solusi daripada membuat alasan ketika menghadapi suatu masalah	0.687
21	Karyawan selalu mencari cara yang efektif dan efisien dalam menyelesaikan pekerjaan agar lebih baik hasilnya	0.525

Sumber: Hasil pengolahan menggunakan SPSS 17 (Lihat Lampiran 2)

Nilai *Cronbach's Alpha If Item Deleted* setiap indikator menunjukkan nilai dibawah nilai *Cronbach's Alpha* keseluruhan pada dimensi Agresifitas, dimana setiap indikaot dibawah skor 0.71. Hal ini menunjukkan bahwa seluruh pertanyaan kuesioner dinyatakan *reliable*.

Tabel 21
Reabilitas Per Indikator Budaya Organisasi Pada Dimensi Stabilitas

n = 97

No	Variabel Budaya Organisasi	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Stabilitas		
22	Karyawan yakin Perusahaan bisa mencapai visi sebagai yang terbaik dalam industri perasuransian	0.777
23	Karyawan yakin perusahaan akan terus beroperasi dalam 10-20 tahun mendatang	0.602
24	Karyawan yakin produk/jasa yang dihasilkan perusahaan tetap memiliki keunggulan dalam industri perasuransian	0.717

Sumber: Hasil pengolahan menggunakan SPSS 17 (Lihat Lampiran 2)

Nilai *Cronbach's Alpha If Item Deleted* setiap indikator menunjukkan nilai dibawah nilai *Cronbach's Alpha* keseluruhan pada dimensi Stabilitas, dimana setiap indikaot dibawah skor 0.78. Hal ini menunjukkan bahwa seluruh pertanyaan kuesioner dinyatakan *reliable*.

4.2.4 Validitas Kinerja Karyawan

Pengukuran validitas masing-masing dimensi penelitian dilakukan dengan *Kaiser- Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy* untuk variabel kinerja karyawan, dimana bila nilai di atas .500 menunjukkan bahwa kecukupan sampel adalah baik. Selanjutnya, uji nilai signifikansi *Barlett's Test of Sphericity* di bawah .0,5 menunjukkan probabilitas statistic bahwa terdapat korelasi yang signifikan anatar indikator di dalam faktor. Yang terakhir adalah dengan melihat hasil pengukuran *total variance explained*, dimana nilai yang diharapkan adalah minimum 60%. Dibawah ini akan disajikan hasil uji dari variabel budaya organisasi.

Tabel 22
Validitas Per Dimensi Pada Variabel Kinerja Karyawan.

n= 97

No	Dimensi Kinerja Karyawan	Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy (KMO)	Bartlett's Test of Sphericity	Total Variance Explained
1	Quality	0.827	0,000	62.956
2	Quantity	0.696	0,000	70.185
3	Timeliness	0.704	0,000	69.823
4	Cost effectiveness	0.741	0,000	80.504
5	Need Supervision	0.695	0,000	69.282
6	Interpersonal Impact	0.683	0,000	60.067

Sumber: Hasil pengolahan menggunakan SPSS 17 (Lihat Lampiran 2)

Dari hasil uji KMO per dimensi diperoleh nilai KMO rata-rata bernilai $> 0,50$. Dengan demikian, kecukupan sampel masuk dalam kategori memuaskan atau variabel tersebut dapat diprediksi dan dapat dianalisis lebih lanjut. Adapun nilai *Bartlett's test of Sphericity* per dimensi dengan probabilitas (Sig.) masing-masing sebesar 0.000, dimana batas nilai *Bartlett's test of Sphericity* per dimensi adalah < 0.05 sehingga hasil tersebut menunjukkan bahwa masing-masing dimensi tersebut dapat dianalisis lebih lanjut. Nilai *Total Variance Explained* rata-rata per dimensi menunjukkan nilai $> 60\%$, dengan nilai *Total Variance Explained* tertinggi pada dimensi *Cost Effectiveness* sebesar 80,50% dan terendah pada *Interpersonal Impact* sebesar 60,06%. Dengan demikian masing-masing dimensi tersebut dapat dikatakan Valid.

Setelah melakukan uji validitas pada variabel kinerja karyawan, maka langkah selanjtnya adalah menguji validitas dari setiap indikator penelitian. Validitas masing-masing indikator penelitian dilakukan dengan uji *anti image* dan *factor loading* yang diharapkan adalah minimum .500. Nilai validitas indikator penelitian disajikan dalam tabel berikut:

Tabel 23
Validitas Per Indikator Kinerja Karyawan Pada Dimensi *Quality*

n= 97

Indikator	Anti-Image Correlation	Component Matrix	Hasil
Bekerja sesuai dengan cara-cara yang ditentukan perusahaan	0.881	0.758	Valid
Melakukan pekerjaan dengan cepat	0.856	0.73	Valid
Hasil pekerjaan sesuai dengan keinginan perusahaan	0.853	0.802	Valid
Bertanggungjawab terhadap kondisi peralatan kerja	0.806	0.877	Valid
Keterampilan yang dimiliki sesuai dengan pekerjaan	0.82	0.766	Valid
Bertanggungjawab terhadap kebersihan lingkungan kerja	0.767	0.826	Valid
Berhati-hati dalam melaksanakan pekerjaan	0.841	0.786	Valid

Sumber: Hasil pengolahan menggunakan SPSS 17 (Lihat Lampiran 2)

Dari hasil perhitungan nilai MSA (yang bertanda “a”), nilai *Anti Image Correlation* seluruh pertanyaan dari dimensi *Quality* memiliki nilai korelasi ≥ 0.50 , yang artinya telah memiliki ukuran kecukupan sampel sehingga semua indikator dapat dilanjutkan untuk dianalisis. Oleh karena itu, tidak ada satupun pertanyaan kuesioner yang akan dihilangkan. Keseluruhan pertanyaan kuesioner tersebut akan disebarakan pada sampel nyata, yaitu karyawan tetap non manajerial yang telah bekerja lebih dari satu tahun pada PT Askrido (Persero). Pada kolom *Component Matrix*, seluruh pertanyaan dimensi *Quality* menunjukkan *Factor Loading* lebih besar dari 0.7, dengan demikian untuk seluruh pertanyaan sudah memenuhi nilai yang dipersyaratkan.

Tabel 24

Validitas Per Indikator Kinerja Karyawan Pada Dimensi *Quantity*. n= 97

Indikator	Anti-Image Correlation	Component Matrix	Hasil
Menyelesaikan pekerjaan sesuai target	0.686	0.846	Valid
Tidak keberatan bila diberi tambahan tugas	0.667	0.861	Valid
Tidak keberatana bila bekerja melebihi jam kerja yang telah ditentukan	0.75	0.806	Valid

Sumber: Hasil pengolahan menggunakan SPSS 17 (Lihat Lampiran 2)

Dari hasil perhitungan nilai MSA (yang bertanda “a”), nilai *Anti Image Correlation* seluruh pertanyaan dari dimensi *Quantity* memiliki nilai korelasi ≥ 0.50 , yang artinya telah memiliki ukuran kecukupan sampel sehingga semua indikator dapat dilanjutkan untuk dianalisis. Oleh karena itu, tidak ada satupun pertanyaan kuesioner yang akan dihilangkan. Keseluruhan pertanyaan kuesioner tersebut akan disebarakan pada sampel nyata, yaitu karyawan tetap non manajerial yang telah bekerja lebih dari satu tahun pada PT Askrido (Persero). Pada kolom *Component Matrix*, seluruh pertanyaan dimensi *Quantity* menunjukkan *Factor Loading* lebih besar dari 0.7, dengan demikian untuk seluruh pertanyaan sudah memenuhi nilai yang dipersyaratkan.

Tabel 25

Nilai Validitas Per Indikator Kinerja Karyawan Pada Dimensi *Timeliness*

n= 97

Indikator	Anti-Image Correlation	Component Matrix	Hasil
Pekerjaan diselesaikan tepat pada waktunya	0.717	0.827	Valid
Ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan berpengaruh positif terhadap penyelesaian pekerjaan di bagian lain	0.687	0.847	Valid
Dapat melakukan pekerjaan yang lain setelah menyelesaikan pekerjaan utamanya	0.709	0.832	Valid

Sumber: Hasil pengolahan menggunakan SPSS 17 (Lihat Lampiran 2)

Dari hasil perhitungan nilai MSA (yang bertanda “a”), nilai *Anti Image Correlation* seluruh pertanyaan dari dimensi *Timeliness* memiliki nilai korelasi ≥ 0.50 , yang artinya telah memiliki ukuran kecukupan sampel sehingga semua indikator dapat dilanjutkan untuk dianalisis. Oleh karena itu, tidak ada satupun pertanyaan kuesioner yang akan dihilangkan. Keseluruhan pertanyaan kuesioner tersebut akan disebarakan pada sampel nyata, yaitu karyawan tetap non manajerial yang telah bekerja lebih dari satu tahun pada PT Askrido (Persero). Pada kolom *Component Matrix*, seluruh pertanyaan dimensi *Timeliness* menunjukkan *Factor Loading* lebih besar dari 0.7, dengan demikian untuk seluruh pertanyaan sudah memenuhi nilai yang dipersyaratkan.

Tabel 26
Nilai Validitas Per Indikator Kinerja Karyawan Pada Dimensi *Cost Effectiveness*. n= 97

Indikator	Anti-Image Correlation	Component Matrix	Hasil
Mampu menggunakan bahan baku perusahaan secara optimal untuk menyelesaikan pekerjaan	0.74	0.897	Valid
Mampu menggunakan peralatan perusahaan secara optimal untuk menyelesaikan pekerjaan	0.771	0.885	Valid
Mampu menggunakan mesin-mesin perusahaan secara optimal untuk menyelesaikan pekerjaan	0.715	0.909	Valid

Sumber: Hasil pengolahan menggunakan SPSS 17 (Lihat Lampiran 2)

Dari hasil perhitungan nilai MSA (yang bertanda “a”), nilai *Anti Image Correlation* seluruh pertanyaan dari dimensi *Cost Effectiveness* memiliki nilai korelasi ≥ 0.50 , yang artinya telah memiliki ukuran kecukupan sampel sehingga semua indikator dapat dilanjutkan untuk dianalisis. Oleh karena itu, tidak ada satupun pertanyaan kuesioner yang akan dihilangkan. Keseluruhan pertanyaan kuesioner tersebut akan disebarakan pada sampel nyata, yaitu karyawan tetap non manajerial yang telah bekerja lebih dari satu tahun pada PT Askrido (Persero). Pada kolom *Component Matrix*, seluruh pertanyaan dimensi *Cost Effectiveness* menunjukkan *Factor Loading* lebih besar dari 0.7, dengan demikian untuk seluruh pertanyaan sudah memenuhi nilai yang dipersyaratkan.

Tabel 27
Nilai Validitas Per Indikator Kinerja Karyawan Pada Dimensi *Need Supervision*.
n= 97

Indikator	Anti-Image Correlation	Component Matrix	Hasil
Mampu menyelesaikan pekerjaan tanpa meminta bantuan supervisor	0.665	0.857	Valid
Mampu menyelesaikan permasalahan yang ada dalam proses pekerjaan tanpa bantuan supervisor	0.709	0.823	Valid
Mampu menghindari hal yang merugikan dalam pekerjaan tanpa bantuan supervisor	0.72	0.816	Valid

Sumber: Hasil pengolahan menggunakan SPSS 17 (Lihat Lampiran 2)

Dari hasil perhitungan nilai MSA (yang bertanda “a”), nilai *Anti Image Correlation* seluruh pertanyaan dari dimensi *Need Supervision* memiliki nilai korelasi ≥ 0.50 , yang artinya telah memiliki ukuran kecukupan sampel sehingga semua indikator dapat dilanjutkan untuk dianalisis. Oleh karena itu, tidak ada satupun pertanyaan kuesioner yang akan dihilangkan. Keseluruhan pertanyaan kuesioner tersebut akan disebarakan pada sampel nyata, yaitu karyawan tetap non manajerial yang telah bekerja lebih dari satu tahun pada PT Askrido (Persero). Pada kolom *Component Matrix*, seluruh pertanyaan dimensi *Need Supervision* menunjukkan *Factor Loading* lebih besar dari 0.7, dengan demikian untuk seluruh pertanyaan sudah memenuhi nilai yang dipersyaratkan.

Tabel 28

Nilai Validitas Per Indikator Kinerja Karyawan Pada Dimensi *Interpersonal Impact*
n= 97

Indikator	Anti-Image Correlation	Component Matrix	Hasil
Menunjukkan harga diri sebagai karyawan yang mampu menyelesaikan pekerjaan	0.757	0.772	Valid
Memiliki keinginan yang kuat untuk menyelesaikan pekerjaan	0.668	0.846	Valid
Terdapat kesetiakawanan pada kelompok kerja	0.671	0.742	Valid
Saling membantu dengan karyawan lain bila memperoleh kesulitan	0.646	0.735	Valid

Sumber: Hasil pengolahan menggunakan SPSS 17 (Lihat Lampiran 2)

Dari hasil perhitungan nilai MSA (yang bertanda “a”), nilai *Anti Image Correlation* seluruh pertanyaan dari dimensi *Interpersonal Impact* memiliki nilai korelasi ≥ 0.50 , yang artinya telah memiliki ukuran kecukupan sampel sehingga semua indikator dapat dilanjutkan untuk dianalisis. Oleh karena itu, tidak ada satupun pertanyaan kuesioner yang akan dihilangkan. Keseluruhan pertanyaan kuesioner tersebut akan disebarakan pada sampel nyata, yaitu karyawan tetap non manajerial yang telah bekerja lebih dari satu tahun pada PT Askrido (Persero). Pada kolom *Component Matrix*, seluruh pertanyaan dimensi *Interpersonal Impact* menunjukkan *Factor Loading* lebih besar dari 0.7, dengan demikian untuk seluruh pertanyaan sudah memenuhi nilai yang dipersyaratkan.

4.2.5 Reliability Kinerja Karyawan

Pengujian reabilitas dilakukan dengan melihat nilai batas dengan menggunakan *cronbach alpha*, yaitu dimana sebuah faktor dinyatakan *reliable* apabila koefisien alpha adalah lebih besar dari 0,600. Berikut ukuran reabilitas dimensi-dimensi dan indikator-indikator yang terdapat dalam penelitian

Tabel 29
Reabilitas Per Dimensi Kinerja Karyawan.

n = 97

No	Dimensi Kinerja Karyawan	Cronbach's Alpha	Hasil
1	<i>Quality</i>	0.9	<i>Reliable</i>
2	<i>Quantity</i>	0.781	<i>Reliable</i>
3	<i>Timeliness</i>	0.783	<i>Reliable</i>
4	<i>Cost effectiveness</i>	0.876	<i>Reliable</i>
5	<i>Need Supervision</i>	0.774	<i>Reliable</i>
6	<i>Interpersonal Impact</i>	0.777	<i>Reliable</i>

Sumber: Hasil pengolahan menggunakan SPSS 17 (Lihat Lampiran 2)

Nilai *Cronbach Alpha* per dimensi menunjukkan skor diatas 0,7. Hal ini menunjukkan bahwa seluruh pertanyaan kuesioner telah memiliki keandalan dan konsistensi, atau dinyatakan *reliable*.

Setelah melakukan uji reabilitas pada variabel budaya organisasi, maka langkah selanjtnya adalah menguji reabilitas dari setiap inidkator penelitian. Nilai reabilitas indikator penelitian disajikan dalam tabel berikut :

Tabel 30
Reabilitas Per Indikator Budaya Organisasi Pada Dimensi *Quality*

n = 97

No	Variabel Kinerja Karyawan	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Quality		
1	Cara saya bekerja sesuai dengan cara-cara yang ditentukan perusahaan	0.889
2	Saya melaksanakan pekerjaan dengan cepat	0.894
3	Hasil dari pekerjaan yang saya lakukan sesuai dengan keinginan perusahaan	0.884
4	Saya bertanggung jawab terhadap kondisi peralatan kerja yang saya gunakan	0.874
5	Keterampilan yang saya miliki sesuai dengan pekerjaan yang saya lakukan	0.887
6	Saya bertanggung jawab terhadap kebersihan di lingkungan kerja	0.879
7	Saya selalu berhati-hati dalam melaksanakan pekerjaan	0.885

Sumber: Hasil pengolahan menggunakan SPSS 17 (Lihat Lampiran 2)

Nilai *Cronbach's Alpha If Item Deleted* setiap indikator menunjukkan nilai dibawah nilai *Cronbach's Alpha* keseluruhan pada dimensi *Quality*, dimana setiap indikaot dibawah skor 0.9. Hal ini menunjukkan bahwa seluruh pertanyaan kuesioner dinyatakan *reliable*.

Tabel 31
Reabilitas Per Indikator Kinerja Karyawan Pada Dimensi *Quantity*

n = 97

No	Variabel Kinerja Karyawan	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Quantity		
8	Pekerjaan yang saya lakukan sesuai dengan target perusahaan	0.697
9	Saya tidak merasa keberatan apabila diberi tambahan tugas	0.662

10	Saya tidak merasa keberatan jika bekerja melebihi jam kerja yang telah ditentukan	0.758
7	Saya selalu berhati-hati dalam melaksanakan pekerjaan	0.885

Sumber: Hasil pengolahan menggunakan SPSS 17 (Lihat Lampiran 2)

Nilai *Cronbach's Alpha If Item Deleted* setiap indikator menunjukkan nilai dibawah nilai *Cronbach's Alpha* keseluruhan pada dimensi *Quantity*, dimana setiap indikaot dibawah skor 0.783. Hal ini menunjukkan bahwa seluruh pertanyaan kuesioner dinyatakan *reliable*.

Tabel 32
Reabilitas Per Indikator Kinerja Karyawan Pada Dimensi *Timeliness*.

n = 97

No	Variabel Kinerja Karyawan	Cronbach's Alpha if Item Deleted
<i>Timeliness</i>		
11	Saya menyelesaikan pekerjaan tepat pada waktunya	0.72
12	Ketepatan waktu dari pekerjaan yang saya lakukan berpengaruh positif terhadap penyelesaian pekerjaan di bagian lain	0.687
13	Saya dapat melakukan pekerjaan lain setelah menyelesaikan tugas utama saya	0.713

Sumber: Hasil pengolahan menggunakan SPSS 17 (Lihat Lampiran 2)

Nilai *Cronbach's Alpha If Item Deleted* setiap indikator menunjukkan nilai dibawah nilai *Cronbach's Alpha* keseluruhan pada dimensi *Yimeliness*, dimana setiap indikaot dibawah skor 0.783. Hal ini menunjukkan bahwa seluruh pertanyaan kuesioner dinyatakan *reliable*.

Tabel 33

Reabilitas Per Indikator Kinerja Karyawan Pada Dimensi *Cost Effectiveness*.

n = 97

No	Variabel Kinerja Karyawan	Cronbach's Alpha if Item Deleted
<i>Cost effectiveness</i>		
14	Saya mampu menggunakan bahan baku perusahaan secara optimal untuk menyelesaikan pekerjaan	0.826
15	Saya mampu menggunakan peralatan perusahaan secara optimal untuk menyelesaikan pekerjaan	0.84
16	Saya mampu menggunakan mesin-mesin perusahaan secara optimal untuk menyelesaikan pekerjaan	0.808

Sumber: Hasil pengolahan menggunakan SPSS 17 (Lihat Lampiran 2)

Nilai *Cronbach's Alpha If Item Deleted* setiap indikator menunjukkan nilai dibawah nilai *Cronbach's Alpha* keseluruhan pada dimensi *Cost Effectiveness*, dimana setiap indikaot dibawah skor 0.876. Hal ini menunjukkan bahwa seluruh pertanyaan kuesioner dinyatakan *reliable*.

Tabel 34

Reabilitas Per Indikator Kinerja Karyawan Pada Dimensi *Need Supervision*

n = 97

No	Variabel Kinerja Karyawan	Cronbach's Alpha if Item Deleted
<i>Need Supervision</i>		
17	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan tanpa meminta bantuan dari supervisor saya	0.694
18	Saya mampu menyelesaikan segala permasalahan yang ada dalam proses pekerjaan tanpa meminta bantuan supervisor saya	0.712
19	Saya mampu menghindari hal-hal yang merugikan dalam pekerjaan tanpa bantuan supervisor saya	0.726

Sumber: Hasil pengolahan menggunakan SPSS 17 (Lihat Lampiran 2)

Nilai *Cronbach's Alpha If Item Deleted* setiap indikator menunjukkan nilai dibawah nilai *Cronbach's Alpha* keseluruhan pada dimensi *Need Supervision*,

dimana setiap indikaot dibawah skor 0.774. Hal ini menunjukkan bahwa seluruh pertanyaan kuesioner dinyatakan *reliable*.

Tabel 35
Reabilitas Per Indikator Kinerja Karyawan Pada Dimensi *Interpersonal Impact*.
 n = 97

No	Variabel Kinerja Karyawan	Cronbach's Alpha if Item Deleted
<i>Interpersonal Impact</i>		
20	Saya menunjukkan harga diri saya sebagai karyawan yang mampu menyelesaikan pekerjaan	0.722
21	Saya memiliki keiinginan yang kuat untuk menyelesaikan pekerjaan saya	0.671
22	Saya memiliki kesetiakawanan dengan kelompok kerja saya	0.742
23	Saya dan karyawan lain saling member bantuan apabila salah satu di antara kami memperoleh kesulitan	0.751

Sumber: Hasil pengolahan menggunakan SPSS 17 (Lihat Lampiran 2)

Nilai *Cronbach's Alpha If Item Deleted* setiap indikator menunjukkan nilai dibawah nilai *Cronbach's Alpha* keseluruhan pada dimensi *Interpersonal Impact*, dimana setiap indikaot dibawah skor 0.777. Hal ini menunjukkan bahwa seluruh pertanyaan kuesioner dinyatakan *reliable*.

4.3 Pembahasan Statistik.

Penelitian ini membagi pembahasan statistik deskriptif menjadi dua bagian. Pembahasan statistik deskriptif yang pertama dilakukan untuk menjelaskan dan menggambarkan berbagai karakteristik responden secara keseluruhan berdasarkan jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan, dan lamanya bekerja pada perusahaan.

4.3.1 Karakteristik Responden

Data demografi dari responden pada penelitian ini menjadi salah satu item pertanyaan yang dimuat dalam kuesioner guna menggambarkan karakteristik responden yang menjadi sampel dalam penelitian kali ini. Karakteristik responden

dapat menjadi informasi guna menganalisis temuan dari data yang telah terkumpul. Karakteristik responden dibagi menjadi 4 kategori, yang meliputi jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan, dan lamanya bekerja pada perusahaan. Karakteristik responden ini didapat dari penyebaran kuesioner kepada 139 responden dan data kuesioner yang berhasil terkumpul sebanyak 97 responden. Karakteristik responden dapat dilihat sebagai berikut :

4.3.1.1 Jenis Kelamin

Identitas responden berdasarkan jenis kelamin dicantumkan untuk mengetahui rata-rata jenis kelamin dari para responden. Distribusi frekuensi responden berdasarkan jenis kelamin dihasilkan ke dalam bentuk tabel berikut:

Tabel 36
Frekuensi Jawaban Responden pada karakteristik Jenis Kelami.
n=97

	Frequency	Percent
Laki-laki	56	57.7
Perempuan	41	42.3
Total	97	100

Sumber : Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 17 (Lihat Lampiran 3)

Pada penelitian ini, dari 97 responden terdapat 56 responden (57,7%) yang merupakan responden laki-laki dan terdapat 41 responden (42,3%) yang merupakan responden perempuan. Jumlah ini proporsional dengan perbandingan jumlah seluruh pegawai PT Askrido (Persero) Kantor Pusat Jakarta, dimana 102 pegawai (60,4%) adalah laki-laki, dan 67 pegawai (39,6%) adalah perempuan. Dengan demikian, PT Askrido memiliki karyawan laki-laki lebih banyak dibandingkan karyawan perempuan

4.3.1.2 Usia

Identitas responden berdasarkan usia dicantumkan untuk mengetahui rata-rata usia responden yang dijadikan sebagai sampel penelitian. Distribusi frekuensi responden berdasarkan usia dihasilkan ke dalam bentuk tabel berikut:

Tabel 37**Frekuensi Jawaban Responden pada karakteristik usia. n=97**

	Frequency	Percent
18-25 tahun	4	4.1
26-30 tahun	12	12.4
31-35 tahun	21	21.6
36-40 tahun	33	34
Lebih dari 40 tahun	27	27.8
Total	97	100

Sumber : Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 17 (Lihat Lampiran 3)

Responden yang terlibat dalam penelitian ini tersebar dalam beberapa jenjang usia, hal ini dapat dilihat pada grafik di bawah ini. Sebanyak 4 responden (4,1%) memiliki usia 21-25 tahun. Kemudian, terdapat 12 responden (12,4%) yang memiliki usia 26-30 tahun. 21 responden (21,6%) tergabung dalam kelompok usia 31-35 tahun. Selanjutnya sebanyak 33 responden (34%) memiliki usia 36-40 tahun. Terakhir, terdapat 27 responden (27,8%) yang memiliki usia lebih dari 40 tahun. Kelompok usia 36-40 tahun memiliki jumlah responden terbanyak dalam penelitian ini, namun sebenarnya tidak terpaut jauh dengan kelas usia yang lainnya. Sehingga dapat disimpulkan bahwa responden dalam penelitian ini tersebar dari seluruh kelompok usia.

4.3.1.3 Tingkat pendidikan

Identitas responden berdasarkan pendidikan terakhir dikumpulkan guna mengetahui jenjang pendidikan terakhir yang ditempuh oleh responden. Distribusi frekuensi responden berdasarkan tingkat pendidikan dihasilkan ke dalam bentuk tabel berikut:

Tabel 38**Frekuensi Jawaban Responden pada karakteristik Tingkat Pendidikan****Terakhir. n=97**

	Frequency	Percent
D3	12	12.4
S1	81	83.5
S2	4	4.1
Total	97	100

Berdasarkan tingkat pendidikan responden, mayoritas responden penelitian ini adalah pegawai PT Askrindo (Persero) Pusat yang memiliki pendidikan terakhir S1, yaitu sebanyak 81 responden (83,5%). Pegawai dengan pendidikan terakhir S2 sebanyak 4 responden (4,1%). Untuk pegawai dengan terakhir D3 memiliki jumlah 12 responden (12,4%), namun tidak ada satu respondenpun yang memiliki pendidikan terakhir SMA atau sederajat. Dari hasil tersebut menunjukkan bahwa mayoritas karyawan PT Akrindo memiliki tingkat pendidikan akhir S1. Untuk tingkat pendidikan akhir SMA atau sederajat tidak ada karena saat ini standar penerimaan karyawan pada PT Askrindo (Persero) adalah minimal berpendidikan D3.

4.3.1.4 Masa Kerja

Identitas responden berdasarkan masa kerja dicantumkan untuk mengetahui masa kerja para responden yang dijadikan sebagai sampel penelitian. Distribusi frekuensi responden berdasarkan usia dihasilkan ke dalam bentuk tabel.

Tabel 39

Frekuensi Jawaban Responden pada karakteristik Masa Kerja.

n = 97

	Frequency	Percent
1-5 tahun	11	11.3
6-10 tahun	19	19.6
11-15 tahun	36	37.1
Lebih dari 15 tahun	31	32
Total	97	100

Sumber : Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 17 (Lihat Lampiran 3)

Pada penelitian ini yang turut andil dalam pengisian kuesioner sebanyak 97 responden, sebanyak 11 responden (11,3%) sudah bekerja di PT Askrindo (Persero) selama rentang waktu 1-5 tahun. Kemudian sebanyak 19 responden (19,6%) memiliki masa kerja 6-10 tahun. Selanjutnya sebanyak 36 responden (37,1%) memiliki masa kerja 11-15 tahun. Kelompok masa kerja ini merupakan kelompok kerja yang memiliki responden terbanyak dalam penelitian ini. Terakhir, sebanyak 31 responden (32%) memiliki masa kerja lebih dari 15 tahun. Dengan banyaknya responden yang memiliki masa kerja yang cukup lama dalam

perusahaan, peneliti merasa telah mendapatkan responden yang tepat dalam melihat hubungan Budaya Organisasi dengan Kinerja Karyawan.

4.3.2 Variabel Budaya Organisasi

Pada Penelitian ini, variabel budaya organisasi terbagi dalam 7 Dimensi, yaitu : (1) Inovasi dan keberanian mengambil risiko, (2) Perhatian terhadap detail, (3) Berorientasi kepada hasil, (4) Berorientasi kepada manusia, (5) Berorientasi Tim, (6) Agresifitas, (7) Stabilitas.

4.3.2.1 Dimensi Inovasi dan keberanian mengambil Risiko

Dimensi Inovasi dan keberanian mengambil risiko menjelaskan sejauhmana karyawan didorong untuk bersikap inovatif dan berani mengambil risiko. Distribusi frekuensi responden pada dimensi Inovasi dan Keberanian Mengambil Risiko dihasilkan ke dalam bentuk tabel berikut:

Tabel 40

**Frekuensi Jawaban Responden Pada Dimensi Inovasi dan Keberanian
mengambil risiko**

n = 97

No	Budaya Organisasi	STS	TS	N	S	SS	Jumlah
Inovasi dan keberanian mengambil risiko							
1	Perusahaan memberi dorongan kepada karyawan untuk melakukan inovasi	-	4	14	42	37	97
		-	4,1%	14,4%	43,4%	38,1%	100%
2	Perusahaan mendorong karyawan untuk selalu siap melakukan perubahan yang lebih baik	-	8	10	49	30	97
		-	8,2%	10,3%	50,5%	30,9%	100%
3	Pimpinan memberikan dorongan kepada karyawan untuk berusaha berpikir kreatif dalam menciptakan suatu gagasan baru untuk perbaikan pelayanan	--	4	11	45	37	97
		-	4,1%	11,3%	46,4%	38,1%	100%

4	Dalam bekerja pimpinan memberi kepercayaan kepada karyawan dalam bertindak untuk mengambil keputusan	-	5	12	40	40	97
		-	5,2%	12,4%	41,2%	41,2%	100%

Sumber: Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 17 (Lihat Lampiran 3)

Keterangan : Sangat Tidak Setuju (STS), Tidak Setuju (TS), Netral (N) , Setuju (S), Sangat Setuju (SS).

Pada dimensi Inovasi dan keberanian mengambil Risiko terdapat empat indikator, indikator pertama, yaitu “Perusahaan memberikan dorongan kepada karyawan untuk melakukan inovasi” sebanyak 42 responden (43,3%) menjawab **setuju**, 37 responden (38,1%) menjawab **sangat setuju**, 14 responden (14,4%) menjawab **kurang setuju**, dan 4 responden (4,1%) menjawab **tidak setuju**. Mayoritas responden menjawab setuju, dimana Inovasi merupakan salah satu nilai budaya organisasi yang memang diterapkan pada PT Askrindo (Persero), sehingga selama ini memang pihak perusahaan selalu menekankan para karyawannya untuk melakukan inovasi. Perusahaan selalu menekankan kepada para karyawannya untuk menginisiasi gagasan serta melakukan perubahan terus menerus untuk perbaikan dan pengembangan perusahaan. Karyawan dituntut untuk berpikir dan bertindak inovatif untuk pengembangan jenis produk dan layanan yang dibutuhkan untuk kesejahteraan stakeholders

Indikator kedua, yaitu “Perusahaan mendorong karyawan untuk selalu siap melakukan perubahan yang lebih baik” sebanyak 49 responden (50,5%) menjawab **setuju**, 30 responden (30,9%) menjawab **sangat setuju**, 10 responden (10,3%) menjawab **kurang setuju**, dan 4 responden menjawab **tidak setuju**. Dengan nilai budaya organisasi Inovasi yang dimiliki PT Askrindo (Persero), perusahaan juga mendorong para karyawannya untuk selalu siap melakukan perubahan yang lebih baik. Karyawan dituntut tidak boleh lalai mengikuti perkembangan (statis) dan kebutuhan lingkungan, dimana saat ini memang perkembangan bisnis Asuransi sedang berkembang pesat dan memiliki persaingan yang sangat ketat.

Indikator ketiga, yaitu “Pimpinan memberikan dorongan kepada karyawan untuk berusaha berpikir kreatif dalam menciptakan suatu gagasan baru untuk perbaikan pelayanan” sebanyak 45 responden (46,4%) menjawab **setuju**, 37 (38,1%) responden menjawab **sangat setuju**, 11 responden (11,3%) menjawab **kurang setuju**, dan 4 (4,1%) responden menjawab **tidak setuju**. PT Askrindo merupakan perusahaan yang bergerak di bidang jasa, maka perusahaan selalu mendorong para karyawannya untuk berusaha berpikir kreatif dalam menciptakan suatu gagasan baru untuk perbaikan pelayanan. Para karyawan tidak diperbolehkan untuk mengandalkan penggunaan produk lama yang kurang menguntungkan dan meniru gagasan pihak lain tanpa kesesuaian dengan kapasitas perusahaan.

Indikator keempat, yaitu “Dalam bekerja pimpinan memberi kepercayaan kepada karyawan dalam bertindak untuk mengambil keputusan” sebanyak 40 responden (41,2%) menjawab **sangat setuju**, 40 responden (41,2%) menjawab **setuju**, 12 responden (12,4%) menjawab **kurang setuju**, dan 5 responden (5,2%) menjawab **tidak setuju**. Berdasarkan hasil tersebut mayoritas responden menjawab sangat setuju dan setuju, artinya PT Askrindo memberikan kepercayaan kepada karyawannya dalam bertindak mengambil keputusan.

4.3.2.2 Dimensi Perhatian terhadap detail

Dimensi Perhatian terhadap detail menjelaskan sejauh mana karyawan diharapkan menjalankan presisi, analisis, dan perhatian pada hal-hal detail. Distribusi frekuensi responden pada dimensi Perhatian Terhadap detail dihasilkan ke dalam bentuk tabel berikut:

Tabel 41

Frekuensi Jawaban Responden Pada Dimensi Perhatian Terhadap Detail

n = 97

No	Budaya Organisasi	STS	TS	N	S	SS	Jumlah
Perhatian terhadap detail							
5	Karyawan mengerjakan pekerjaan sesuai dengan prosedur yang diberikan perusahaan	-	44	9	2	42	97
		-	45,4%	9,3%	2,1%	43,3%	100%

6	Karyawan mematuhi seluruh peraturan perusahaan dengan baik pada saat bekerja di lingkungan perusahaan	-	31	7	10	49	97
		-	32%	7,2%	10,3%	50,5%	100%
7	Karyawan bekerja dan membuat keputusan berdasarkan data-data yang lengkap dari lapangan	-	37	6	2	52	97
		--	38,1%	6,2%	2,1%	53,6%	100%

Sumber: Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 17 (Lihat Lampiran 3)

Keterangan : Sangat Tidak Setuju (STS), Tidak Setuju (TS), Netral (N) , Setuju (S), Sangat Setuju (SS).

Pada dimensi Perhatian terhadap detail terdapat tiga indikator, indikator pertama, yaitu “Karyawan mengerjakan pekerjaan sesuai dengan prosedur yang diberikan perusahaan” sebanyak 44 responden (45,4%) menjawab **sangat setuju**, 42 responden (43,3%) menjawab **setuju**, 9 responden (9,3%) menjawab **kurang setuju**, dan 2 responden (2,1%) menjawab **tidak setuju**. Mayoritas responden menjawab sangat setuju, hal ini dikarenakan menurut beberapa responden, PT Askrimdo sudah memiliki SOP yang jelas untuk setiap produk, sehingga dalam bekerja karyawan sudah memiliki panduan untuk setiap produk tersebut. Oleh karena itu karyawan dituntut untuk mengerjakan tugas dengan taat nilai sesuai perintah, peraturan, serta SOP yang berlaku agar pekerjaan dapat terselesaikan dengan baik demi tercapainya tujuan perusahaan.

Indikator kedua, yaitu “Karyawan mematuhi seluruh peraturan perusahaan dengan baik pada saat bekerja di lingkungan perusahaan” sebanyak 49 responden (50,5%) menjawab **setuju**, 31 responden (32%) menjawab **sangat setuju**, 10 responden (10,3%) menjawab **tidak setuju**, dan 7 responden (7,2%) menjawab **kurang setuju**. Beberapa responden menyatakan bahwa PT Askrimdo akan memberikan sanksi bagi karyawan yang melanggar peraturan yang ada, sehingga karyawan dituntut untuk mematuhi peraturan-peraturan yang dibuat oleh perusahaan. Oleh karena itu, mayoritas responden menjawab **setuju**.

Indikator ketiga, yaitu “Karyawan bekerja dan membuat keputusan berdasarkan data-data yang lengkap dari lapangan” sebanyak 52 responden

(53,6%) menjawab **setuju**, 37 responden (38,1%) menjawab **sangat setuju**, 6 responden (6,2%) menjawab **kurang setuju**, dan 2 responden (2,1%) menjawab **tidak setuju**. Beberapa responden menyatakan bahwa karyawan memerlukan data-data yang lengkap dalam melaksanakan pekerjaan dan membuat keputusan yang tepat karena hal ini akan berdampak kepada hasil pekerjaan karyawan tersebut, dan berdampak pula kepada pekerjaan karyawan yang lainnya dan pada akhirnya akan berdampak pada kinerja perusahaan . Oleh karena itu, mayoritas jawaban responden adalah **setuju**.

4.3.2.3 Dimensi Berorientasi kepada hasil

Dimensi Berorientasi pada hasil menjelaskan sejauhmana manajemen berfokus lebih pada hasil ketimbang pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut. Distribusi frekuensi responden pada dimensi Berorientasi Pada Hasil dihasilkan ke dalam bentuk tabel berikut:

Tabel 42
Frekuensi Jawaban Responden Pada Dimensi Berorientasi Pada Hasil.

n = 97

No	Budaya Organisasi	STS	TS	N	S	SS	Jumlah
Berorientasi kepada hasil							
8	Saya bekerja dengan sekuat tenaga untuk mencapai hasil yang maksimal	-	2	4	43	48	97
		-	2,1%	4,1%	44,3%	49,5%	100%
9	Tugas saya berharga dan saya persembahkan untuk membuat perusahaan untung	-	5	7	43	42	97
		--	5,2%	7,2%	44,3%	43,3%	100%
10	Karyawan selalu mengembangkan diri untuk mencapai produktivitas yang tinggi	-	7	28	30	32	97
		-	7,2%	28,9%	30,9%	33%	100%

Sumber: Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 17 (Lihat Lampiran 3)

Keterangan : Sangat Tidak Setuju (STS), Tidak Setuju (TS), Netral (N) , Setuju (S), Sangat Setuju (SS).

Pada dimensi Berorientasi kepada hasil terdapat tiga indikator, indikator pertama, yaitu “Saya bekerja dengan sekuat tenaga untuk mencapai hasil yang maksimal” sebanyak 48 responden (49,5%) menjawab **sangat setuju**, 43 responden (44,3%) menjawab **setuju**, 4 responden (4,1%) menjawab **kurang setuju**, dan 2 responden (2,1%) menjawab **tidak setuju**. Mayoritas responden menjawab **sangat setuju**, dimana karyawan bekerja sekuat tenaga sesuai dengan kemampuan dan bidangnya masing-masing untuk mendapat hasil yang maksimal. perusahaan juga menekankan kepada karyawannya untuk bekerja dengan selalu meningkatkan kompetensi dan keterampilan untuk mencapai produktivitas yang tinggi..

Indikator kedua, yaitu “Tugas saya berharga dan saya persembahkan untuk membuat perusahaan untung “.Sebanyak 43 responden (44,3%) menjawab **setuju**, 42 responden (43,3%) menjawab **sangat setuju**, 7 responden (7,2%) menjawab **kurang setuju**, dan 5 responden (5,2%) menjawab **tidak setuju**. Perusahaan selalu memberikan semangat untuk melakukan pekerjaan yang baik untuk tujuan yang jelas, dan diharapkan para karyawan sadar akan tugas dan tanggung jawabnya masing-masing. Perusahaan juga menekankan kepada para karyawannya untuk menganggap bahwa perusahaan ini adalah bagian dari milik mereka, sehingga karyawan akan memberikan kontribusi yang terbaik bagi perusahaan.

Indikator ketiga, yaitu “Karyawan selalu mengembangkan diri untuk mencapai produktivitas yang tinggi” sebanyak 32 responden (33%) menjawab **sangat setuju**, 30 responden (30,9%) menjawab **setuju**, 28 responden (28,9%) menjawab **kurang setuju**, dan 7 responden (7,2%) menjawab **tidak setuju**. Beberapa responden menyatakan bahwa PT Askrindo (Persero) menerapkan sistem pemberian insentif ataupun kompensasi kepada para karyawannya untuk selalu mengembangkan diri untuk mencapai produktivitas yang tinggi. Oleh karena itu, berdasarkan hasil yang didapat mayoritas responden menjawab sangat setuju.

4.3.2.4 Dimensi Berorientasi kepada manusia

Dimensi Berorientasi kepada manusia menjelaskan sejauh mana keputusan-keputusan manajemen mempertimbangkan efek dari hasil tersebut atas orang yang ada dalam organisasi. Distribusi frekuensi responden pada dimensi Berorientasi Pada Manusia dihasilkan ke dalam bentuk tabel berikut:

Tabel 43

Frekuensi Jawaban Responden Pada Dimensi Berorientasi Pada Manusia

n = 97

No	Budaya Organisasi	STS	TS	N	S	SS	Jumlah
Berorientasi kepada manusia							
11	Karyawan bekerja melayani orang lain dengan ramah	-	4	21	32	40	97
		-	4,1%	21,6%	33%	41,2%	100%
12	Pimpinan memberikan penghargaan secara adil	-	3	24	33	37	97
		--	3,1%	24,7%	34%	38,1%	100%
13	Pimpinan mengembangkan manajemen konflik untuk tujuan-tujuan tertentu	-	6	23	40	28	97
		-	6,2%	23,7%	41,2%	28,9%	100%
14	Pimpinan membudayakan kritik di kalangan karyawan	-	10	18	31	38	97
		-	10,3%	18,6%	32%	39,2%	100%

Sumber: Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 17 (Lihat Lampiran 3)

Keterangan : Sangat Tidak Setuju (STS), Tidak Setuju (TS), Netral (N) , Setuju (S), Sangat Setuju (SS).

Pada variabel Berorientasi kepada manusia terdapat empat indikator, indikator pertama, yaitu “Karyawan bekerja melayani orang lain dengan ramah” sebanyak 40 responden (41,2%) menjawab **sangat setuju**, 32 responden(33%) menjawab **setuju**, 21 responden (21,6%) menjawab **kurang setuju**, dan 4 responden (4,1%) menjawab **tidak setuju**. Beberapa responden menyatakan bahwa memberikan pelayanan dengan baik kepada nasabah dengan selalu cepat dan sigap merespon kebutuhan nasabah merupakan hal yang penting karena hal tersebut menjadi pencitraan bagi perusahaan PT Askrindo sendiri di mata para nasabah. Memberikan pelayanan yang baik juga merupakan salah satu strategi

untuk mempertahankan nasabah, sehingga mayoritas responden menjawab sangat **setuju**.

Indikator kedua, yaitu “Pimpinan memberikan penghargaan secara adil” sebanyak 37 responden (38,1%) menjawab **sangat setuju**, 33 responden (34%) menjawab **setuju**, 24 responden (24,7%) menjawab **kurang setuju**, dan 3 responden (3,1%) menjawab **tidak setuju**. Menurut beberapa responden perusahaan memberikan penghargaan atau kompensasi kepada karyawannya yang bertujuan memotivasi atau mendorong para karyawannya untuk dapat bekerja dengan semaksimal mungkin. Oleh karena itu, mayoritas responden menjawab **sangat setuju**.

Indikator ketiga, yaitu “Pimpinan mengembangkan manajemen konflik untuk tujuan-tujuan tertentu” sebanyak 40 responden (41,2%) menjawab **setuju**, 28 responden (28,9%) menjawab **sangat setuju**, 23 responden (23,7%) menjawab **kurang setuju**, dan 6 responden (6,2%) menjawab **tidak setuju**. Pimpinan menerapkan manajemen konflik yang tujuannya untuk dapat mengembangkan kemampuan para karyawannya untuk mencapai produktivitas yang tinggi. Dengan demikian, hasil yang didapat mayoritas responden menjawab setuju.

Indikator keempat, yaitu “Pimpinan membudayakan kritik di kalangan karyawan” sebanyak 38 responden (39,2%) menjawab **sangat setuju**, 31 responden (32%) menjawab **setuju**, 18 responden (18,6%) menjawab **kurang setuju**, dan 10 responden (10,3%) menjawab **tidak setuju**. Pimpinan memberikan kebebasan kepada Karyawannya untuk berpendapat, memberikan kritik atau masukan-masukan yang sifatnya membangun yang bertujuan untuk meningkatkan wawasan karyawan demi tercapainya tujuan perusahaan. Hal ini sesuai dengan hasil yang didapat bahwa mayoritas responden menjawab sangat setuju.

4.3.2.5 Dimensi Berorientasi Tim

Dimensi Berorientasi pada tim menjelaskan sejauh mana kegiatan-kegiatan kerja diorganisasi pada tim ketimbang pada individu-individu. Distribusi frekuensi responden pada dimensi Berorientasi Tim dihasilkan ke dalam bentuk tabel berikut:

Tabel 44
Frekuensi Sebaran Jawaban Responden Pada Dimensi Berorientasi Tim

n = 97

No	Budaya Organisasi	STS	TS	N	S	SS	Jumlah
Berorientasi Tim							
15	Dalam melaksanakan pekerjaan karyawan melakukan koordinasi antar unit yang terkait	-	4	22	36	35	97
		-	4,1%	22,7%	37,1%	36,1%	100%
16	Dalam melaksanakan pekerjaan karyawan melakukan koordinasi dengan rekan kerja	-	5	15	45	32	97
		-	5,2%	15,5%	46,4%	33%	100%
17	Pimpinan menekankan kerjasama dalam menyelesaikan masalah-masalah di kantor	-	11	21	28	37	97
		-	11,3%	21,6%	28,9%	38,1%	100%
18	Karyawan selalu menjaga keutuhan dan kekompakan tim dalam bekerja	-	7	26	27	37	97
		-	7,2%	26,8%	27,8%	38,1%	100%

Sumber: Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 17 (Lihat Lampiran 3)

Keterangan : Sangat Tidak Setuju (STS), Tidak Setuju (TS), Netral (N) , Setuju (S), Sangat Setuju (SS).

Pada dimensi Berorientasi pada tim terdapat empat indikator, indikator pertama, yaitu “Dalam melaksanakan pekerjaan karyawan melakukan koordinasi antar unit yang terkait” sebanyak 36 responden (37,1%) menjawab **setuju**, 35 responden (36,1%) menjawab **sangat setuju**, 22 responden (22,7%) menjawab kurang **setuju**, dan 4 responden (4,1%) menjawab **tidak setuju**. Mayoritas responden menjawab setuju . Hal ini terbukti dari pendapat beberapa responden yang menyatakan bahwa pekerjaan yang ada di PT Askindo memiliki siklus, sehingga pekerjaannya satu sama lain saling berkaitan . Oleh karena itu, dibutuhkan kerja sama yang baik agar pekerjaan dapat dilaksanakan dengan lancar.

Indikator kedua, yaitu “Dalam melaksanakan pekerjaan karyawan melakukan koordinasi dengan rekan kerja” sebanyak 45 responden (46,4%) menjawab **setuju**, 32 responden (33%) menjawab **sangat setuju**, 15 responden (15,5%) menjawab **kurang setuju**, dan 5 responden (5,2%) menjawab **tidak setuju**. Menurut beberapa responden pekerjaan yang dilakukan memiliki siklus, dimana pekerjaan seseorang satu sama lain saling berkaitan, sehingga diperlukan kerjasama tim yang sangat baik untuk dapat mengerjakan pekerjaan secara maksimal. Oleh karena itu, mayoritas responden menjawab **setuju**.

Indikator ketiga, yaitu “Pimpinan menekankan kerjasama dalam menyelesaikan masalah-masalah di kantor” sebanyak 37 responden (38,1%) menjawab **sangat setuju**, 28 responden (28,9%) menjawab **setuju**, 21 responden (21,6%) menjawab **kurang setuju**, dan 11 responden menjawab **tidak setuju**. Perusahaan menekankan untuk saling mendukung dan terlibat dalam aktivitas kerja sesuai perannya untuk pencapaian hasil yang terbaik.

Indikator keempat, yaitu “Karyawan selalu menjaga keutuhan dan kekompakan tim dalam bekerja” sebanyak 37 responden (38,1%) menjawab **sangat setuju**, 27 responden (27,8%) menjawab **setuju**, 26 responden (26,8%) menjawab **kurang setuju**, dan 7 responden (7,2%) menjawab **tidak setuju**. Hal ini dikarenakan keutuhan dan kekompakan tim dalam bekerja dapat mempengaruhi pekerjaan yang dimiliki karyawan secara individu, sehingga perusahaan menekankan para karyawannya untuk menjaga keutuhan dan kekompakan serta koordinasi dan komunikasi antar Tim. Oleh karena itu mayoritas responden menjawab sangat setuju.

4.3.2.6 Dimensi Agresifitas

Dimensi agresifitas menjelaskan sejauh mana orang bersikap agresif dan kompetitif ketimbang santai. Distribusi frekuensi responden pada dimensi Agresifitas dihasilkan ke dalam bentuk tabel berikut

Tabel 45
Frekuensi Sebaran Jawaban Responden Pada Dimensi Agresifitas.

n = 97

No	Budaya Organisasi	SIS	IS	KS	S	SS	Jumlah
Agresifitas							
19	Karyawan bekerja dengan penuh semangat dan memiliki keinginan yang kuat untuk menyelesaikan pekerjaannya secara maksimal	-	7	20	34	36	97
		-	7,2%	20,6%	35,1%	37,1%	100%
20	Karyawan lebih senang memberikan saran atau solusi daripada membuat alasan ketika menghadapi suatu masalah	-	12	23	29	33	97
		--	12,4%	23,7%	29,9%	34%	100%
21	Karyawan selalu mencari cara yang efektif dan efisien dalam menyelesaikan pekerjaan agar lebih baik hasilnya	--	4	6	44	43	97
		-	4,1%	6,2%	45,4%	44,3%	100%

Sumber: Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 17 (Lihat Lampiran 3)

Keterangan : Sangat Tidak Setuju (STS), Tidak Setuju (TS), Netral (N) , Setuju (S), Sangat Setuju (SS).

Pada dimensi Agrasifitas terdapat tiga indikator, indikator pertama, yaitu “Karyawan bekerja dengan penuh semnagt dan memiliki keinginan yang kuat untuk menyelesaikan pekerjaannya secara maksimal” sebanyak 36 responden (37,1%) menjawab **sangat setuju**, 34 responden (35,1%) menjawab **setuju**, 20 responden (20,6%) menjawab **kurang setuju**, dan 7 responden (7,2%) menjawab **tidak setuju**. Untuk memberikan pelayanan yang cepat dan sigap, karyawan dituntut untuk bekerja dengan penuh semangat dan memiliki keinginan yang kuat dalam mengerjakan tugasnya secara maksimal,. Oleh karena itu, hasil yang didapat mayoritas responden menjawab sangat setuju.

Indikator kedua, yaitu “Karyawan lebih senang memberikan saran atau solusi daripada memberikan alasan ketika menghadapi suatu masalah”. Sebanyak 33 responden (34%) menjawab **sangat setuju**, 29 responden (29,9%) menjawab

setuju, 23 responden (23,7%) menjawab **kurang setuju**, dan 12 responden menjawab **tidak setuju**. Mayoritas responden menjawab sangat setuju, artinya karyawan PT Askrido lebih senang memberikan saran atau solusi dalam menghadapi masalah, dimana karyawan dituntut untuk terampil dalam menyampaikan solusi dan masukan-masukan yang tujuannya untuk mengembangkan perusahaan menjadi lebih baik.

Indikator ketiga, yaitu “Karyawan selalu mencari cara yang efektif dan efisien dalam menyelesaikan pekerjaan agar lebih baik hasilnya” sebanyak 44 responden (45,4%) menjawab **setuju**, 43 responden (44,3%) **menjawab sangat setuju**, 6 responden (6,2%) menjawab **kurang setuju**, dan 4 responden menjawab **tidak setuju**. Karyawan dituntut untuk mencari cara yang efektif dan efisien dalam menyelesaikan permasalahan yang bertujuan akan meningkatkan kinerja karyawan tersebut dan pada akhirnya akan meningkatkan kinerja perusahaan.

4.3.2.7 Dimensi Stabilitas

Dimensi stabilitas menjelaskan sejauh mana kegiatan-kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo dengan perbandingannya dengan pertumbuhan. Distribusi frekuensi responden pada dimensi stabilitas dihasilkan ke dalam bentuk tabel berikut:

Tabel 46

Frekuensi Sebaran Jawaban Responden Pada Dimensi Stabilitas.

n = 97

No	Budaya Organisasi	STS	TS	N	S	SS	Jumlah
Stabilitas							
22	Karyawan yakin Perusahaan bisa mencapai visi sebagai yang terbaik dalam industri perasuransian	-	5	6	37	49	97
		-	5,2%	6,2%	38,1%	50,5%	100%
23	Karyawan yakin perusahaan akan terus beroperasi dalam 10-20 tahun mendatang	-	6	6	37	48	97
		-	6,2%	6,2%	38,1%	50,5%	100%

24	Karyawan yakin produk/jasa yang dihasilkan perusahaan tetap memiliki keunggulan dalam industri perasuransian	-	2	5	44	46	97
		-	2,1%	5,2%	45,4%	47,4%	100%

Sumber: Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 17 (Lihat Lampiran 3)

Keterangan : Sangat Tidak Setuju (STS), Tidak Setuju (TS), Netral (N) , Setuju (S), Sangat Setuju (SS).

Pada dimensi stabilitas terdapat tiga indikator, indikator yang pertama, yaitu “Karyawan yakin Perusahaan bisa mencapai visi sebagai yang terbaik dalam industri perasuransian” sebanyak 49 responden (50,5%) menjawab **sangat setuju**, 37 responden (38,1%) menjawab **setuju**, 6 responden (6,2%) menjawab **kurang setuju**, dan 5 responden (5,2%) menjawab **tidak setuju**. Mayoritas responden menjawab sangat setuju, artinya karyawan yakin bahwa PT Askrindo dapat mencapai visi sebagai yang terbaik dalam industri perasuransian. Perusahaan selalu berorientasi menjadi yang terbaik dan melakukan perubahan atau perbaikan yang diperlukan.

Indikator kedua, yaitu “Karyawan yakin perusahaan akan terus beroperasi dalam 10-20 tahun mendatang” sebanyak 48 responden (49,5%) menjawab **sangat setuju**, 37 responden (38,1%) menjawab **setuju**, 6 responden (6,2%) menjawab **kurang setuju**, dan 6 responden (6,2%) menjawab **tidak setuju**. Tahun 2011 kemarin PT Askrindo (Persero) mendapatkan keuntungan yang signifikan, berdasarkan hal tersebut karyawan yakin perusahaan akan terus mendapatkan keuntungan setiap tahunnya, dan akan terus beroperasi dalam 10-20 tahun mendatang. Oleh karena itu, mayoritas responden menjawab **sangat setuju**.

Indikator ketiga, yaitu “Karyawan yakin produk/jasa yang dihasilkan perusahaan tetap memiliki keunggulan dalam industri perasuransian” sebanyak 46 responden (47,4%) menjawab **sangat setuju**, 44 responden (45,4%) menjawab **setuju**, 5 responden (5,2%) menjawab **kurang setuju**, dan 2 responden (2,1%) menjawab **tidak setuju**. Beberapa responden merasa bahwa PT Askrindo memiliki kemampuan yang baik dalam menghasilkan produk/jasa yang

berkualitas, dimana produk/jasa tersebut memiliki keunggulan dalam industri perasuransian, sehingga mayoritas responden menjawab **sangat setuju**.

4.3.3 Variabel Kinerja Karyawan

Pada penelitian ini variabel kinerja karyawan terbagi dalam 6 dimensi, yaitu (1) *Quality*, (2) *Quantity*, (3) *Timeliness*, (4) *Cost effectiveness*, (5) *Need Supervision*, (6) *Interpersonal Impact*.

4.3.3.1 Dimensi *Quality*

Dimensi *Quality* menjelaskan sejauhmana proses atau hasil dalam melakukan pekerjaan mendekati sempurna, baik dalam hal pekerjaan sesuai cara yang ideal maupun memenuhi tujuan pekerjaan. Distribusi frekuensi responden pada dimensi *Quality* dihasilkan ke dalam bentuk tabel berikut:

Tabel 47

Frekuensi Sebaran Jawaban Responden Pada Dimensi *Quality*. n = 97

No	Kinerja Karyawan	STS	TS	N	S	SS	Jumlah
Quality							
1	Cara saya bekerja sesuai dengan cara-cara yang ditentukan perusahaan	-	1	9	37	50	97
		-	1%	9,3%	38,1%	51,5%	100%
2	Saya melaksanakan pekerjaan dengan cepat	1	7	9	51	29	97
		1%	7,2%	9,3%	52,6%	29,9%	100%
3	Hasil dari pekerjaan yang saya lakukan sesuai dengan keinginan perusahaan	1	5	7	41	43	97
		1%	5,2%	7,2%	42,3%	44,3%	100%
4	Saya bertanggung jawab terhadap kondisi peralatan kerja yang saya gunakan	-	8	11	41	37	97
		-	8,2%	11,3%	42,3%	38,1%	100%
5	Keterampilan yang saya miliki sesuai dengan pekerjaan yang saya lakukan	-	2	14	42	39	97
		-	2,1%	14,4%	43,3%	40,2%	100%
6	Saya bertanggung jawab terhadap kebersihan di lingkungan kerja	-	11	8	49	29	97
		-	11,3%	8,2%	50,5%	29,9%	100%

7	Saya selalu berhati-hati dalam melaksanakan pekerjaan	-	14	44	39	97
		-	14,4%	45,4%	40%	100%

Sumber: Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 17 (Lihat Lampiran 3)

Keterangan : Sangat Tidak Setuju (STS), Tidak Setuju (TS), Netral (N) , Setuju (S), Sangat Setuju (SS).

Pada dimensi *Quality* terdapat 7 indikator, indikator pertama , yaitu “Cara saya bekerja sesuai dengan cara-cara yang ditentukan perusahaan” sebanyak 50 responden (51,5%) menjawab **sangat setuju**, 37 responden (38,1%) menjawab **setuju**, 9 responden (9,3%) menjawab **kurang setuju**, dan 1 responden (1%) menjawab **tidak setuju**. Mayoritas responden menjawab **sangat setuju**, dimana beberapa responden menyatakan bahwa perusahaan menekankan kepada para karyawannya untuk mengerjakan tugas dengan taat nilai sesuai perintah, peraturan serta SOP yang berlaku. Pihak perusahaan akan memberikan sanksi kepada karyawan yang melanggar SOP yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Oleh karena itu, karyawan selalu bekerja sesuai dengan cara-cara yang telah ditentukan oleh perusahaan.

Indikator kedua, yaitu “Saya melaksanakan pekerjaan dengan cepat” sebanyak 51 responden (52,6%) menjawab **setuju**, 29 responden (29,9%) menjawab **sangat setuju**, 9 responden (9,3%) menjawab **kurang setuju**, 7 responden (7,2%) menjawab **tidak setuju**, dan 1 responden menjawab **sangat tidak setuju**. Pekerjaan yang dilakukan individu ataupun kelompok di PT Askrimdo (Persero)saling berkaitan , sehingga kecepatan dan kesigapan karyawan dalam bekerja akan berpengaruh terhadap pekerjaan karyawan yang lainnya, dan pada akhirnya akan berpengaruh terhadap kualitas pelayanan yang diberikan PT Askrimdo. Oleh karena itu, berdasarkan hasil yang didapat mayoritas responden menjawab setuju.

Indikator ketiga, yaitu “Hasil dari pekerjaan yang saya lakukan sesuai dengan keinginan perusahaan” sebanyak 43 responden (44,3%) menjawab **sangat setuju**, 41 responden (42,3%) menjawab **setuju**, 7 responden (7,2%) menjawab **kurang setuju**, 5 responden menjawab **tidak setuju**, dan 1 responden menjawab **sangat tidak setuju**. Setiap karyawan bekerja sesuai dengan ketentuan-ketentuan

yang telah ditetapkan oleh perusahaan, sehingga hasil dari pekerjaan tersebut dapat sesuai dengan keinginan perusahaan. Dengan demikian, hasil mayoritas jawaban responden sangat setuju.

Indikator keempat, yaitu “Saya bertanggung jawab terhadap kondisi peralatan kerja yang saya gunakan” sebanyak 41 responden (42,3%) menjawab **setuju**, 37 responden (38,1%) menjawab **sangat setuju**, 11 responden (11,3%) menjawab **kurang setuju**, dan 8 responden menjawab **tidak setuju**. Mayoritas responden menjawab setuju, artinya karyawan bertanggung jawab terhadap kondisi peralatan kerja yang digunakan.

Indikator kelima, yaitu “Keterampilan yang saya miliki sesuai dengan pekerjaan yang saya lakukan” sebanyak 42 responden (43,3%) menjawab **setuju**, 39 responden (40,2%) menjawab **sangat setuju**, 14 responden (14,4%) menjawab **kurang setuju**, dan 2 responden (2,1%) **tidak setuju**. Beberapa responden menyatakan bahwa kemampuan yang dimilikinya sesuai dengan pekerjaan yang saat ini mereka lakukan, karena pada saat melakukan rekrutmen pegawai PT Askrido memberikan syarat-syarat yang memang disesuaikan dengan posisi pekerjaan yang dibutuhkan, sehingga mayoritas responden menjawab setuju.

Indikator keenam, yaitu “ Saya bertanggung jawab terhadap kebersihan di lingkungan kerja” sebanyak 49 responden (50,5%) menjawab **setuju**, 29 responden (29,9%) menjawab **sangat setuju**, 11 responden (11,3%) **tidak setuju**, dan 8 responden (8,2%) menjawab **kurang setuju**. Mayoritas responden menjawab **setuju** hal ini dikarenakan kebersihan lingkungan dapat mempengaruhi kenyamanan karyawan dalam bekerja, sehingga karyawanpun memiliki tingkat kesadaran yang tinggi akan kebersihan lingkungan kerja di perusahaan.

Indikator ketujuh, yaitu “Saya selalu berhati-hati dalam melaksanakan pekerjaan” sebanyak 44 responden (45,4%) menjawab **setuju**, 39 responden (40,2%) menjawab **sangat setuju**, dan 14 responden (14,4%) menjawab **kurang setuju**. Beberapa responden menyatakan bahwa apabila terjadi kesalahan dalam bekerja maka akan berdampak kepada pekerjaan orang lain karena pekerjaan yang dilakukan satu sama lain saling berkaitan, dan pada akhirnya akan berdampak

pula kepada perusahaan. Sehingga karyawan diharapkan bekerja dengan hati-hati dan teliti. Oleh karena itu mayoritas responden menjawab setuju.

4.3.3.2 Dimensi *Quantity*

Dimensi *Quantity* menjelaskan jumlah yang diproduksi, yang dapat dinyatakan dalam istilah-istilah, seperti nilai uang, jumlah unit, atau siklus pekerjaan yang telah terselesaikan. Distribusi frekuensi responden pada dimensi *Quantity* dihasilkan ke dalam bentuk tabel berikut:

Tabel 48

Frekuensi Sebaran Jawaban Responden Pada Dimensi *Quantity*.

n = 97

No	Kinerja Karyawan	STS	TS	N	S	SS	Jumlah
Quantity							
8	Pekerjaan yang saya lakukan sesuai dengan target perusahaan	-	1	11	42	43	97
		-	1%	11,3%	43,3%	44,3%	100%
9	Saya tidak merasa keberatan apabila diberi tambahan tugas	-	1	7	41	48	97
		-	1%	7,2%	42,3%	49,5%	100%
10	Saya tidak merasa keberatan jika bekerja melebihi jam kerja yang telah ditentukan	-	2	21	29	45	97
		-	2,1%	21,6%	29,9%	46,4%	100%

Sumber: Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 17 (Lihat Lampiran 3)

Keterangan : Sangat Tidak Setuju (STS), Tidak Setuju (TS), Netral (N) , Setuju (S), Sangat Setuju (SS).

Pada dimensi *Quantity* terdapat tiga indikator, indikator pertama, yaitu “Pekerjaan yang saya lakukan sesuai dengan target perusahaan” sebanyak 43 responden (44,3%) menjawab **sangat setuju**, 42 responden(43,3%) menjawab **setuju**, 11 responden (11,3%) menjawab **kurang setuju**, dan 1 responden (1%) yang menjawab **tidak setuju**. Karyawan bekerja sesuai dengan prosedur yang telah ditentukan perusahaan, sehingga hasil yang diperoleh dapat sesuai dengan target yang telah ditentukan oleh perusahaan. Oleh karena itu, karyawan bekerja sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan oleh perusahaan yang tujuannya

agar dapat mencapai target tersebut. Dengan demikian, mayoritas responden menjawab **sangat setuju**.

Indikator kedua, yaitu “Saya tidak merasa keberatan apabila diberi tambahan tugas” sebanyak 48 responden (49,5%) menjawab **sangat setuju**, 41 responden (42,3%) menjawab **setuju**, 7 responden (7,2%) menjawab **kurang setuju**, dan 1 responden (1%) menjawab **tidak setuju**. Beberapa responden menyatakan bahwa tidak merasa keberatan apabila diberi tambahan tugas apabila masih memiliki waktu yang cukup karena dengan diberi tugas tambahan maka akan dapat mempercepat pelayanan perusahaan kepada konsumen, yang pada akhirnya akan memberikan keuntungan kepada perusahaan. Oleh karena itu mayoritas responden menjawab **sangat setuju**.

Indikator ketiga, yaitu “Saya tidak merasa keberatan jika bekerja melebihi jam kerja yang telah ditentukan” sebanyak 45 responden (46,4%) menjawab **sangat setuju**, 29 responden (29,9%) menjawab **setuju**, 21 responden (21,6%) menjawab **kurang setuju**, dan 2 responden (2,1%) menjawab **tidak setuju**. Beberapa responden menyatakan bahwa PT Askrindo akan memberikan penghargaan atau kompensasi yang cukup apabila bekerja melebihi jam kerja yang telah ditentukan. Oleh karena itu mayoritas responden menjawab sangat setuju.

4.3.3.3 Dimensi *Timeliness*

Dimensi *Timeliness* menjelaskan sejauh mana suatu pekerjaan selesai, atau suatu hasil yang diproduksi, sesuai dengan waktu yang diharapkan. Hal ini dilihat dari 2 (dua) sudut pandang, baik berkoordinasi dengan hasil lain maupun memaksimalkan waktu yang tersedia untuk melakukan pekerjaan lain. Distribusi frekuensi responden pada dimensi *Timeliness* dihasilkan ke dalam bentuk tabel berikut:

Tabel 49
Frekuensi Sebaran Jawaban Responden Pada Dimensi *Timeliness*.

n = 97

No	Kinerja Karyawan	STS	TS	KS	S	SS	Jumlah
<i>Timeliness</i>							
11	Saya menyelesaikan pekerjaan tepat pada waktunya	-	1	9	30	57	97
		-	1%	9,3%	30,9%	58,8%	100%
12	Ketepatan waktu dari pekerjaan yang saya lakukan berpengaruh positif terhadap penyelesaian pekerjaan di bagian lain	-	1	9	27	60	97
		-	1%	9,3%	27,8%	61,9%	100%
13	Saya dapat melakukan pekerjaan lain setelah menyelesaikan tugas utama saya	-	1	15	34	47	97
		-	1%	15,5%	35,1%	48,5%	100%

Sumber: Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 17 (Lihat Lampiran 3)

Keterangan : Sangat Tidak Setuju (STS), Tidak Setuju (TS), Netral (N) , Setuju (S), Sangat Setuju (SS).

Pada dimensi *Timeliness* terdapat tiga indikator, indikator pertama, yaitu “Saya menyelesaikan pekerjaan tepat pada waktunya” sebanyak 57 responden (58,8%) menjawab **sangat setuju**, 30 responden (30,9%) menjawab **setuju**, 9 responden (9,3%) menjawab **kurang setuju**, dan 1 responden (1%) menjawab **tidak setuju**. Ketepatan waktu merupakan hal yang sangat penting dalam menyelesaikan tugas karena tugas satu orang akan berdampak kepada pekerjaan orang lain, dan akan berdampak kepada perusahaan pada akhirnya. Oleh karena itu, karyawan dituntut untuk dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan tepat waktu.

Indikator kedua, yaitu “Ketepatan waktu dari pekerjaan yang saya lakukan berpengaruh positif terhadap penyelesaian pekerjaan di bagian lain” sebanyak 60 responden (61,9%) menjawab **sangat setuju**, 27 responden (27,8%) menjawab **setuju**, 9 responden (9,3%) menjawab **kurang setuju**, dan 1 responden (1%) menjawab **tidak setuju**. Beberapa responden menyatakan bahwa pekerjaan yang

dilakukan masing-masing individu ataupun masing-masing departemen saling berkaitan sehingga ketepatan waktu berpengaruh terhadap penyelesaian tugas dibagian lain. Oleh karena itu mayoritas responden menjawab **sangat setuju**.

Indikator ketiga, yaitu “Saya dapat melakukan pekerjaan lain setelah menyelesaikan tugas utama saya” sebanyak 47 responden (48,5%) menjawab **sangat setuju**, 34 responden (35,1%) menjawab **setuju**, 15 responden (15,5%) menjawab **kurang setuju**, dan 1 responden (1%) menjawab **tidak setuju**. Beberapa responden menyatakan bahwa karyawan dapat melakukan pekerjaan lain setelah menyelesaikan tugas utamanya. Hal ini dilakukan untuk mempercepat penyelesaian tugas secara keseluruhan, yang dimana setiap pekerjaan yang dilakukan berkaitan satu sama lain. Oleh karena itu mayoritas responden menjawab **sangat setuju**.

4.3.3.4 Dimensi *Cost effectiveness*

Dimensi *Cost effectiveness* menjelaskan sejauh mana penggunaan sumber daya perusahaan (misalnya manusia, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dalam rangka memperoleh keuntungan maksimal atau mengurangi kerugian dari setiap unit sumber daya yang ada. Distribusi frekuensi responden pada dimensi *Cost Effectiveness* dihasilkan ke dalam bentuk tabel berikut:

Tabel 50

Frekuensi Sebaran Jawaban Responden Pada Dimensi *Cos effectiveness*

n = 97

No	Kinerja Karyawan	STS	TS	N	S	SS	Jumlah
<i>Cost effectiveness</i>							
14	Saya mampu menggunakan bahan baku perusahaan secara optimal untuk menyelesaikan pekerjaan	-	4	12	27	54	97
		-	4,1%	12,4%	27,8%	35,7%	100%
15	Saya mampu menggunakan peralatan perusahaan secara optimal untuk menyelesaikan pekerjaan	-	1	10	32	54	97
		-	1%	10,3%	33%	55,7%	100%

16	Saya mampu menggunakan mesin-mesin perusahaan secara optimal untuk menyelesaikan pekerjaan	-	1	11	33	52	97
		-	1%	11,3%	34%	53,6%	100%

Sumber : Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 17 (Lihat Lampiran 3)

Keterangan : Sangat Tidak Setuju (STS), Tidak Setuju (TS), Netral (N) , Setuju (S), Sangat Setuju (SS).

Pada dimensi *Cos effectiveness* terdapat tiga indikator, indikator yang pertama, yaitu “Saya mampu menggunakan bahan baku perusahaan secara optimal untuk menyelesaikan pekerjaan” sebanyak 54 responden (55,7%) menjawab **sangat setuju**, 27 responden (27,8%) menjawab **setuju**, 12 responden (12,4%) menjawab **kurang setuju**, dan 4 responden (4,1%) menjawab **tidak setuju**. Mayoritas responden menjawab sangat setuju, ini artinya karyawan dapat menggunakan bahan baku yang ada pada perusahaan secara maksimal.

Indikator kedua, yaitu “Saya mampu menggunakan peralatan perusahaan secara optimal untuk menyelesaikan pekerjaan” sebanyak 54 responden (55,7%) menjawab **sangat setuju**, 32 responden (33%) menjawab **setuju**, 10 responden (10,3%) menjawab **kurang setuju**, dan 1 responden (1%) menjawab **tidak setuju**. Beberapa responden menyatakan bahwa peralatan-peralatan yang disediakan perusahaan untuk mendukung pekerjaan sudah dapat digunakan secara optimal, sehingga hasil jawaban responden menyatakan sangat setuju.

Indikator ketiga, yaitu “Saya mampu menggunakan mesin-mesin perusahaan secara optimal untuk menyelesaikan pekerjaan” sebanyak 52 responden (53,6%) menjawab **sangat setuju**, 33 responden (34%) menjawab **setuju**, 11 responden (11,3%) menjawab **kurang setuju**, dan 1 responden (1%) menjawab **tidak setuju**. Beberapa responden menyatakan bahwa penggunaan mesin-mesin, seperti komputer, printer, mesin *fotocopy* dan sebagainya sudah dapat dimanfaatkan dengan baik untuk menyelesaikan pekerjaan.

4.3.3.5 Dimensi *Need Supervision*

Dimensi *Need Supervision* menjelaskan sejauh mana karyawan dapat melakukan suatu pekerjaan tanpa meminta bantuan dari atasan dan tanpa meminta

bantuan dari atasan dan tanpa memerlukan campur tangan dari atasan untuk mencegah hasil yang merugikan. Distribusi frekuensi responden pada *Need Supervision* dihasilkan ke dalam bentuk tabel berikut:

Tabel 51
Frekuensi Sebaran Jawaban Responden Pada Dimensi *Need Supervision*
n = 97

No	Kinerja Karyawan	STS	TS	N	S	SS	Jumlah
<i>Need Supervision</i>							
17	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan tanpa meminta bantuan dari supervisor saya	-	2	10	30	55	97
		-	2,1%	10,3%	30,9%	56,7%	100%
18	Saya mampu menyelesaikan segala permasalahan yang ada dalam proses pekerjaan tanpa meminta bantuan supervisor saya	-	2	6	29	60	97
		-	2,1%	6,2%	29,9%	61,9%	100%
19	Saya mampu menghindari hal-hal yang merugikan dalam pekerjaan tanpa bantuan supervisor saya	-	2	10	31	54	97
		-	2,1%	10,3%	32%	55,7%	100%

Sumber: Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 17 (Lihat Lampiran 3)

Keterangan : Sangat Tidak Setuju (STS), Tidak Setuju (TS), Netral (N) , Setuju (S), Sangat Setuju (SS).

Pada dimensi *Need Supervision* terdapat tiga indikator, indikator pertama, yaitu “Saya mampu menyelesaikan pekerjaan tanpa meminta bantuan dari *supervisor* saya” sebanyak 55 responden (56,7%) menjawab **sangat setuju**, 30 responden (30,9%) menjawab **setuju**, 10 responden (10,3%) menjawab **kurang setuju**, dan 2 responden (2,1%) menjawab **tidak setuju**. Mayoritas responden menjawab sangat setuju, ini artinya karyawan sudah dapat menyelesaikan pekerjaan dengan mandiri, tanpa harus selalu minta bantuan kepada *supervisor*.

Indikator kedua, yaitu “Saya mampu menyelesaikan segala permasalahan yang ada dalam proses pekerjaan tanpa meminta bantuan *supervisor* saya” sebanyak 60 responden (61,9%) menjawab **sangat setuju**, 29 responden (29,9%)

menjawab **setuju**, 6 responden (6,2%) menjawab **kurang setuju**, dan 2 responden (2,1%) menjawab **tidak setuju**. Mayoritas responden menjawab sangat setuju, ini artinya karyawan PT Askrindo memiliki kemampuan yang baik dalam mengerjakan pekerjaannya tanpa harus meminta bantuan *supervisor*.

Indikator ketiga, yaitu “Saya mampu menghindari hal-hal yang merugikan dalam pekerjaan tanpa bantuan supervisor saya” sebanyak 54 responden (55,7%) menjawab **sangat setuju**, 31 responden (32%) menjawab **setuju**, 10 responden (10,3%) menjawab **kurang setuju**, dan 2 responden (2,1%) menjawab **tidak setuju**. Mayoritas responden menjawab sangat setuju, artinya karyawan dapat menghindari hal-hal yang merugikan dalam pekerjaan tanpa bantuan supervisor. Hal ini dikarenakan karyawan PT Askrindo memiliki kemampuan, kompetensi dan keterampilan yang baik.

4.3.3.6 Dimensi *Interpersonal Impact*

Dimensi *Interpersonal Impact* menjelaskan sejauh mana karyawan menunjukkan harga diri, keinginan yang kuat, dan kerja sama dengan atasan dan karyawan lainnya. Distribusi frekuensi responden pada dimensi *Interpersonal Impact* dihasilkan ke dalam bentuk tabel berikut:

Tabel 52

Frekuensi Sebaran Jawaban Responden Pada Dimensi *Interpersonal Impact*

n = 97

No	Kinerja Karyawan	STS	TS	N	S	SS	Jumlah
<i>Interpersonal Impact</i>							
20	Saya menunjukkan harga diri saya sebagai karyawan yang mampu menyelesaikan pekerjaan	-	4	10	24	59	97
		-	4,1%	10,3%	24,7%	60,8%	100%
21	Saya memiliki keinginan yang kuat untuk menyelesaikan pekerjaan saya	-	5	14	26	52	97
		-	5,2%	14,4%	26,8%	53,6%	100%
22	Saya memiliki kesetiakawanan dengan kelompok kerja saya	-	--	17	34	46	97
		-	-	17,5%	35,1%	47,4%	100%

23	Saya dan karyawan lain saling member bantuan apabila salah satu di antara kami memperoleh kesulitan	-	-	18	31	48	97
		-	-	18,6%	32%	49,5%	100%

Sumber: Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 17 (Lihat Lampiran 3)

Keterangan : Sangat Tidak Setuju (STS), Tidak Setuju (TS), Netral (N) , Setuju (S), Sangat Setuju (SS).

Pada dimensi *Interpersonal Impact* terdapat empat indikator, indikator pertama, yaitu “Saya menunjukkan harga diri saya sebagai karyawan yang mampu menyelesaikan pekerjaan” sebanyak 59 responden (60,8%) **menjawab sangat setuju**, 24 responden (24,7%) menjawab **setuju**, 10 responden (10,3%) menjawab **kurang setuju**, dan 4 responden (4,1%) menjawab **tidak setuju**. Beberapa responden menyatakan bahwa kemampuan menyelesaikan tugas dalam bekerja akan menunjukkan harga diri dan kualitas yang dimiliki individu tersebut, yang pada akhirnya akan berpengaruh terhadap prestasi kerja yang akan dicapai. Oleh karena itu, mayoritas responden menjawab sangat setuju.

Indikator kedua, yaitu “Saya memiliki keinginan yang kuat untuk menyelesaikan pekerjaan saya” sebanyak 52 responden (53,6%) menjawab **sangat setuju**, 26 responden (26,8%) menjawab **setuju**, 14 responden (14,4%) menjawab **kurang setuju**, dan 5 responden (5,2%) menjawab **tidak setuju**. Beberapa responden menyatakan bahwa PT Askrido merupakan perusahaan yang bergerak dibidang jasa pelayanan sehingga pekerjaan harus dilakukan secepatnya agar konsumen merasa puas akan pelayanan yang diberikan oleh pihak perusahaan. Selain itu, menyelesaikan pekerjaan merupakan tanggung jawab utama bagi setiap karyawan. Oleh karena itu mayoritas responden menjawab **sangat setuju**

Indikator ketiga, yaitu “Saya memiliki kesetiakawanan dengan kelompok kerja saya” sebanyak 46 responden (47,4%) menjawab **sangat setuju**, 34 responden (35,1%) menjawab **setuju**, dan 17 responden (17,5%) menjawab **kurang setuju**. Menurut beberapa responden *team work* yang baik dapat menciptakan kondisi kerja yang kondusif, dimana kondisi kerja yang kondusif

merupakan hal yang sangat penting dalam mendukung pelaksanaan kerja yang baik. Oleh karena itu, mayoritas responden menjawab **sangat setuju**.

Indikator keempat, yaitu “Saya dan karyawan lain saling memberi bantuan apabila salah satu di antara kami memperoleh kesulitan” sebanyak 48 responden (49,5%) menjawab **sangat setuju**, 31 responden (32%) menjawab **setuju**, dan 18 responden (18,6%) menjawab **kurang setuju**. Beberapa responden menyatakan bahwa kesulitan satu orang dalam bekerja dapat mempengaruhi pekerjaan yang lainnya, sehingga karyawan saling memberi bantuan demi kebaikan bersama dalam bekerja. Oleh karena itu mayoritas responden menjawab **sangat setuju**.

4.4 Uji Spearman Budaya Organisasi dengan Kinerja Karyawan

Untuk menguji hubungan budaya organisasi dengan kinerja karyawan, digunakan metode statistik non parametric spearman, dimana budaya organisasi sebagai variabel independen, dan kinerja karyawan sebagai variabel dependen.

Uji korelasi dilakukan untuk melihat ada tidaknya hubungan antara dua variabel serta seberapa kuat tingkat hubungan yang ada. Dari uji korelasi akan dicari besaran koefisien korelasi (r) yang nilainya antara -1 dan 1. Jika r positif, maka dikatakan mempunyai korelasi positif, dimana jika nilai satu variable meningkat maka variable lainnya juga ikut meningkat. Sebaliknya, dikatakan korelasi negatif (r negatif) jika satu variabel turun akan membuat nilai variable lain turun.

Analisis korelasi antara variabel budaya organisasi dengan kinerja karyawan pada PT Askrindo (Persero) Kantor Pusat Jakarta ditunjukkan pada table di bawah ini:

Tabel 55
Korelasi Budaya Organisasi dengan Kinerja Karyawan
Nonparametric Correlations

n =

9

Correlations

			Budaya Organisasi	Kinerja Karyawan
Spearman's rho	Budaya Organisasi	Correlation Coefficient	1.000	.638**
		Sig. (2-tailed)	.	.000
		N	97	97
	Kinerja Karyawan	Correlation Coefficient	.638**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.
		N	97	97

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

Tabel Correlations

✓ Spearman's rho (Correlation Coefficient) = 0,638

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa nilai korelasi yang terbentuk adalah sebesar 0,638. Nilai 0,638 merupakan nilai r hitung. Angka ini menunjukkan korelasi atau hubungan yang sedang antara **Budaya Organisasi** dengan **Kinerja Karyawan** sebesar 63,8%. Koefisien korelasi yang diperoleh menunjukkan nilai positif sehingga dapat dimaknai bahwa semakin baik atau tinggi budaya organisasi suatu organisasi, maka akan semakin tinggi kinerja karyawan.

✓ Sig (2-tailed) atau probabilitas = 0,000

Uji dilakukan **2 tailed (2 sisi)** karena yang akan dicari adalah ada atau tidaknya hubungan dua variabel.

Hipotesis:

H_0 : Tidak ada hubungan (korelasi) antara dua variabel

H_i : Ada hubungan (korelasi) antara dua variabel

Dasar Pengambilan Keputusan:

- Jika probabilitasnya $> 0,05$ maka H_0 diterima

- Jika probabilitasnya $< 0,05$ maka H_0 ditolak

Oleh karena signifikannya $< 0,05$ maka H_0 ditolak, berarti ada hubungan antara variabel X dan Y.

- ✓ N atau jumlah yang dianalisis = 97

4.5 Uji Signifikansi Hipotesis Penelitian

Dikarenakan sampel dari penelitian ini adalah 9 responden, yang termasuk kedalam kategori sampel besar, maka untuk mengetahui apakah koefisien korelasi tersebut signifikan secara statistik maka dilakukan melalui uji Z. Adapun perhitungan uji Z tersebut adalah sebagai berikut:

$$Z = \frac{(r^S - \mu_r)}{\sigma_r}$$

$$\mu_r = 0$$

$$\sigma_r = \sqrt{\frac{1}{(n-1)}}$$

Keterangan:

σ_r = simpangan baku pada distribusi sampling r_s dibawah asumsi tidak ada korelasi

μ_r = rata-rata pada distribusi sampling r_s dibawah asumsi tidak ada korelasi.

n = jumlah sampel yang diobservasi.

r_s = nilai koefisien korelasi Rank Spearman.

$$\mu_r = 0$$

$$\sigma_r = \sqrt{\frac{1}{(97-1)}} = 0.1020$$

$$Z_{hitung} = \frac{(0,638-0)}{0,1020} = 6.255$$

Pada tingkat signifikansi (α) sebesar 5% (0.05) maka nilai dari Z tabel untuk uji dua sisi (*two-tailed*) :

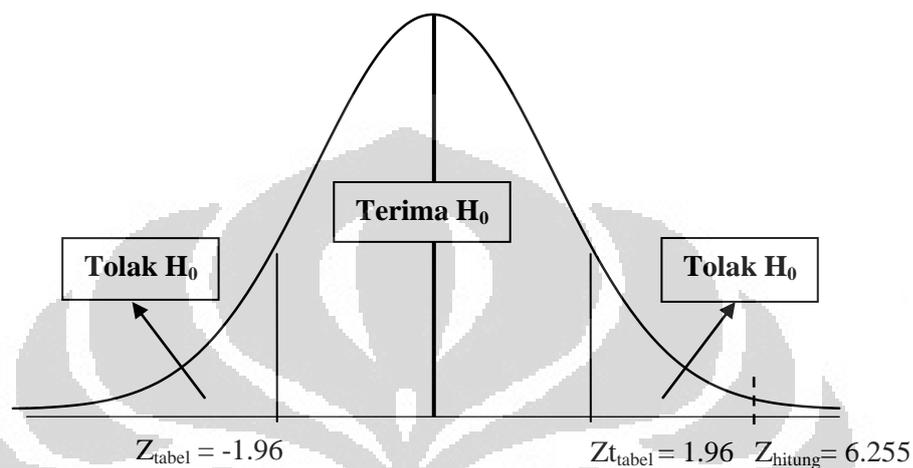
$$Z_{\text{tabel}} = 50\% - \alpha / 2$$

$$Z_{\text{tabel}} = 0.5 - 0.05 / 2$$

$$Z_{\text{tabel}} = 0.5 - 0.025$$

$$Z_{\text{tabel}} = 0.475$$

Berdasarkan tabel kurva normal didapatkan Z_{tabel} sebesar 1.96.



Gambar Kurva Penolakan H_0

Dari hasil perhitungan di atas didapat nilai Z_{hitung} sebesar 6.255 dan berdasarkan tabel dengan $n-1 = 96$ serta $\alpha = 0,05$ maka didapat nilai Z_{table} sebesar 1,96. Dengan hasil tersebut dapat dilihat bahwa nilai $Z_{\text{Hitung}} = 6.255$ lebih besar daripada nilai $Z_{\text{Tabel}} = 1,96$ maka H_0 ditolak dan artinya H_a diterima, yaitu terdapat hubungan yang signifikan antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan pada PT Askrindo (Persero) Kantor Pusat Jakarta.

Bab 5

Kesimpulan dan Saran

5.1 Kesimpulan Penelitian

Dari hasil penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan, maka dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan pada PT Askrindo (Persero) Kantor Pusat Jakarta. Budaya organisasi memiliki hubungan yang sedang dan positif dengan kinerja karyawan PT Askrindo (Persero) Kantor Pusat Jakarta. Hasil ini memberikan arti bahwa budaya organisasi merupakan faktor yang memiliki peran yang signifikan terhadap tinggi rendahnya kinerja karyawan, sehingga semakin baik nilai-nilai budaya yang dimiliki oleh organisasi dan dijalankan dengan baik oleh semua karyawan, akan berpengaruh pada meningkatnya kinerja karyawan. Sebaliknya apabila nilai-nilai budaya positif yang dimiliki oleh organisasi tidak dijalankan dengan baik oleh semua karyawan, akan berakibat pada menurunnya kinerja karyawan.

5.2 Saran

- Penelitian ini melihat budaya organisasi secara konseptual atau umum, tidak melihat kepada nilai-nilai budaya yang ada pada perusahaan, sehingga hasil yang didapatpun mengenai budaya organisasi secara umum. Oleh karena itu, apabila ingin mendapatkan hasil yang lebih akurat mengenai hubungan budaya organisasi dengan kinerja karyawan pada suatu perusahaan, maka sebaiknya menggunakan nilai-nilai yang ada pada perusahaan tersebut.
- Bagi perusahaan apabila nilai-nilai budaya organisasi yang dianut oleh PT Askrindo (Persero) dirasa kurang dapat meningkatkan kinerja para karyawannya, maka sebaiknya PT Askrindo menerapkan nilai-nilai budaya organisasi yang digunakan dalam penelitian ini.

Daftar Pustaka

- Bacal, Robert, *Performance Management*. USA : Mc-Graw Hill, 1999.
- Bambang Prasetyo dan Lina Miftahul Jannah, *Metode Penelitian Kuantitatif* (Jakarta : PT Raja Grafindo Persada, 2007),
- Balthazard, P. A., Cooke, R. A., & Potter, R. E. (2006). Dysfunctional culture, dysfunctional organization: Capturing the behavioral norms that form organizational culture and drive performance. *Journal of Managerial Psychology*, 21(8), 709. Retrieved July, 29, 2009, from ABI/INFORM Global database.
- Bernardin, H. John & Joyce E. A. Russell, *Human resource Management*. Singapore: McGraw Hill Inc., 2001.
- Cartwright, S., & Cooper, C. L. (1993). The roles of culture compatibility in successful organizational marriage. *Academy of Management Executive*, 7(2), 57-70.
- Coffey, C., & Tombari, N. (2005). *The bottom-line for work and life leadership: Linking diversity and organizational culture*. *Ivey Business Journal Online*, 1-7. Retrieved October 18, 2007, from ProQuest database.
- Cooper, C., Densten, I., Gray, J., & Sarros, J. (2005). *The organizational culture profile revisited and revised: An Australian perspective*. *Australian Journal of Management*, 30(1), 159-183. Retrieved June 24, 2008, from General OneFile database.
- Daft, R.L. (2005), *The Leadership Experience*, 3rd ed., Thomson-Southwestern, Vancouver.
- Deal, T.E. and Kennedy, A.A. (1982), *Corporate Cultures*, Addison-Wesley, Reading, MA
- Dessler, Gary, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi ke Sepuluh, Jilid 1. New Jersey: Prentice Hall, Inc., 2003.
- Donnelly, James H., Gibson, James L., and Ivancevich, John, 1994, *Fundamental of Management*. Texas : Business Publication

- Harris, L.C. and Ogbonna, E. (2001), “*Leadership style and market orientation: an empirical study*”, *European Journal of Marketing*, Vol. 35 Nos 5/6, pp. 744-64.
- Harris, S. G & Mossholder, K, W. (1996). *The affective implications of perceived congruence with culture dimensions during organizational transformation. Journal of Management*, 22. 527-547.
- Hickman, C. and Silva, M. (1984), *Creating Excellence: Managing Culture and Change in the New Age*, New American Library, New York, NY.
- Hofstede, G, *Culture and Organizations: Software of The Mind*. Great Britain : McGraw Hill, 2005.
- Jhon P. Kotter dan James L. Haskett, *Corporate Culture and Performance: Dampak Budaya Perusahaan terhadap Kinerja*, terj oleh Benyamin Molan. (Jakarta: Prenhallindo, 1997).
- John P. Kotter dan James L. Heskett, *Corporate Culture and Performance*, Alih Bahasa Benyamin Molan (Jakarta: Prenhallindo, 1998).
- Kreitner, & Kinicki, *Perilaku Organisasi*, (Jakarta, Salemba Empat, 2005).
- Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2006). *Management information systems: Managing the digital firm* (9th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall-Pearson.
- Lok, P. and Crawford, J. (2001), “*Antecedents of organizational commitment and the mediating role of job satisfaction*”, *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 16 Nos 7/8, pp. 594-613.
- Masri Singarimbun, *Metode dan Proses Penelitian, Metode Penelitian Survei*, (Jakarta : LP3ES, 1989).
- Mathis, R.L dan J. H. Jackson, *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Jakarta :Salemba empat, 2002.
- Mitchell, T. R., *People in Organization Understanding Their Behavior*. Tokyo: McGraw-Hill Kogakusha Ltd., 1978.
- Mondy, R. Wayne dan Robert M. Noe, *Human resource Management*. Fourth Edition. USA: Library of Congress Catalog, 1990

- Neuman, W. L. 2007, *Basics of Social Research: Qualitative and Quantitative Approaches*. Edisi 2. Boston : Pearson Education.
- Prawirosentoro, S, Kebijakan Kinerja karyawan. Yogyakarta: BPFE,1999.
- Peters, T. and Waterman, R. (1982), *In Search of Excellence*, Harper & Row, New York, NY.
- Robbins, S. P *Teori Organisasi: Struktur, Desain, Aplikasi*, Edisi 3, Alih Bahasa Jusuf Udaya, (Jakarta: Lic, Ec, Arcan, 1994).
- Robbins, S. P *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, Aplikasi*, Jilid 2, Alih Bahasa Hadyana Pujaatmaka, (Jakarta: Prehallindo, 2001).
- Robbins, S. P *Perilaku Organisasi*, Edisi 12 (Jakarta :Salemba 4, 2008)
- Rosenberg, C. (2005). EMEA-US culture clash: *Resolving diversity issues through reflective evaluated action learning*. *Industrial and Commercial*
- Ruky, S. A., Sistem Manajemen Kinerja : *Performance Management System*, Panduan Praktis untuk Merancang dan Meraih Kinerja Prima. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama, 2001.
- Schein, E. H, *Organization and Leadership (2end ed)*. San Fransisco : Jossey-Bass, 1997
- Smircich, L. (1983), "Concepts of culture and organizational effectiveness", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 28 No. 3, pp. 339-58.
- Sugiyono, *Metode Penelitian Bisnis*, Bandung :Alfabeta, 2006
- Susita Asree, *Influence of Laedership Competency and Organizational Cultura on Responsiveness and Performance of Firm*, 2009
- Uma Sekaran, *Metodologi Penelitian Untuk Bisnis : Buku 1 Edisi 4*, (Jakarta, 2007)
- Uma Sekaran, *Metodologi Penelitian Untuk Bisnis : Buku 2 Edisi 4*, (Jakarta, 2006)
- Wallach, E. J. (1983, February), *Individuals and organizations : The Cultural match*. *Training and Development Journal*. 37 2, 29-36.
- Wirawan, *Budaya dan Iklim Organisasi :Teori Aplikasi dan Penelitian*, (Jakarta : Salemba Empat, 2007)
- Zhang, M., & Tansuhaj, P. (2007). *Organizational culture, information technology capability, and performance: The case of born global firms*.

Multinational Business Review, 15(3), 43-78. Retrieved August 19, 2008, from ProQuest database.

Journal :

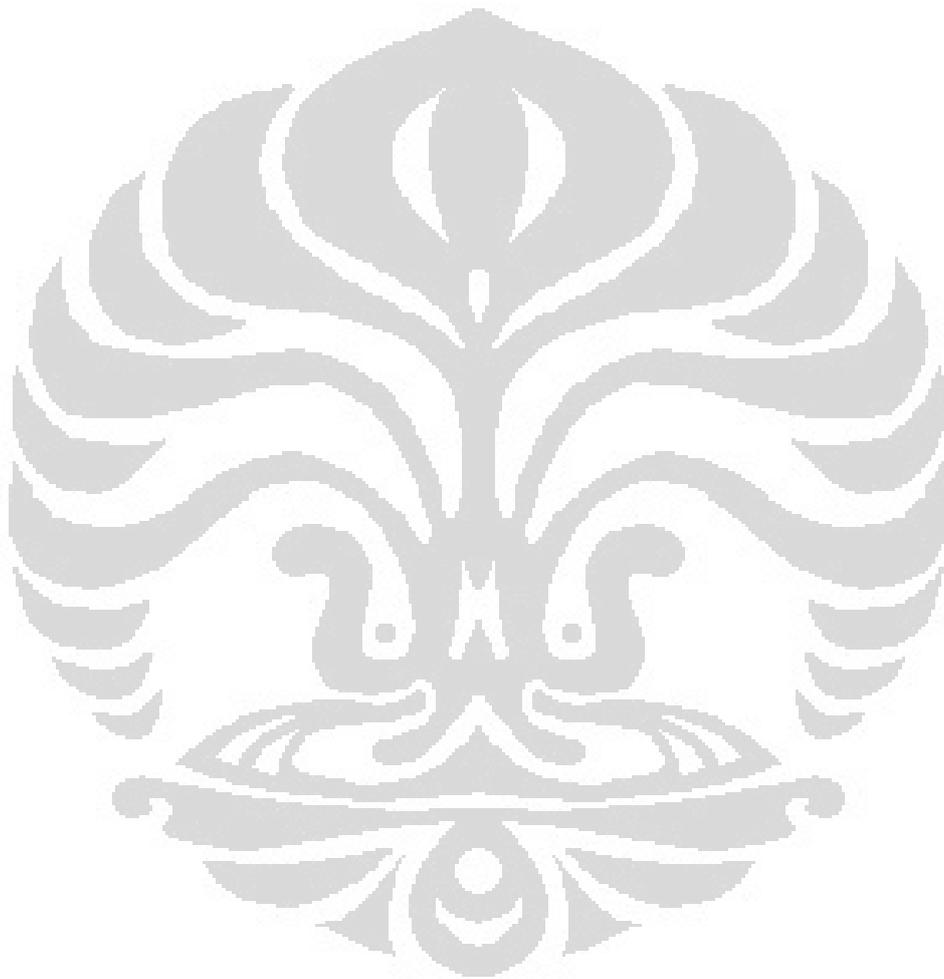
- Adriana Victoria Garibaldi de Hilal, *Organizational Culture and Performance, Management* Schein, E. H, *Organizational Culture, American Psychologist*, 1990.
- C. A. O. Reilly III, J. Charman dan D.E Caldwell, *People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach To Assessing Person – Organization Fit, Academy of management Journal*, September 1991.
- Dr. Li Yueh Chen, *Examining the Effect of Organization Culture and Leadership Behaviors on Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Job Performance at Small and Middle-sized Firms of Taiwan, Journal of American Academy of Business, Cambridge*, 2004.
- Henrietta Mbamalu Okoro, *The Relationship Between Organizational Culture and Performance : Merger In The Nigerian Banking Industry*, 2010.
- Lee Huey Yiing and Kamarul Zaman Bin Ahmad, *The Moderating effects of organizational culture on the relationship between leadership behavior and organizational commitment and between organizational commitment and job satisfaction and performance, Leadership & Organizational Development Journal*, 2009.
- J. A. Chatman and K. A. Jehn, “*Assessing The Relationship Between Industry Characteristics and Organizational Culture. How Different can you be?*”, *Academy of management Journal*, June 1994.
- Olu Ojo, *Impact Assessment of Corporate Culture On Employee Job Performance*, *Business Intelligence Journal*, 2009.
- Susita Asree, Mohamed Zain, Mohd Rizal Razalli, *Influence of Leadership Competency and Organizational Culture on responsiveness and Performance of firm, International Journal of Contemporary Hospitality*, 2010.

Website

(<http://askrindo.co.id/?ForceFlash=true#/blog/berita-bergambar-berita-gambar-1.html>).

(<http://informasicpnsbumn.com/bumn/askrindo/lowongan-kerja-pt-askrindo-persero-november-2011.html>) .

(<http://www.bumn.go.id/askrindo/en>



Kuesioner



Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja karyawan pada PT Askrindo
(Persero)

Bapak/Ibu/Sdr yang Terhormat,

Dalam rangka penyelesaian tugas akhir saya, Nona Anggia (0906612573) di Program Ekstensi Universitas Indonesia, saya dengan ini memerlukan data penilaian tentang “Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Askrindo (Persero)”. Mohon kiranya bapak/ibu/sdr membantu untuk mengisi kuesioner di bawah ini secara lengkap. Data dan informasi yang diperoleh akan dijamin kerahasiannya dan sama sekali tidak mempengaruhi penilaian kinerja anda. Penilaian ini bersifat ilmiah dan semoga hasilnya dapat bermanfaat bagi perusahaan.

Untuk kesediaannya mengisi kuesioner ini, saya ucapkan Terima Kasih. Besar harapan saya untuk dapat menerima kembali angket ini dalam waktu singkat.

Depok, 1 April 2012

Hormat Saya

Nona Anggia

IDENTITAS RESPONDEN.

Lingkarilah satu jawaban yang anda anggap paling sesuai dari setiap pertanyaan di bawah ini :

1. Jenis Kelamin :

- A. Laki-laki :
- B. Wanita :

2. Usia :

- A. 18 ~ 25 tahun :
- B. 26 ~ 30 tahun :
- C. 31 ~ 35 tahun :
- D. 36 ~ 40 tahun :
- E. Lebih dari 40 tahun :

3. Tingkat Pendidikan Terakhir :

- A. S2 :
- B. S1 :
- C. D3 :
- D. SLTA :

4. Masa Kerja :

- A. 1 ~ 5 tahun :
- B. 6 ~ 10 tahun :
- C. 11 ~ 15 tahun :
- D. Lebih dari 15 tahun :

Petunjuk Pengisian

1. Perhatikan setiap butir pertanyaan dengan cermat
2. Berilah tanda silang (X) pada jawaban yang sesuai dengan pendapat anda
3. Pada masing-masing pertanyaan terdapat lima alternative jawaban yang mengacu pada teknik skala likert, yaitu :

Keterangan:

- STS = Sangat tidak setuju
- TS = Tidak setuju
- KS = Kurang setuju
- S = Setuju
- SS = Sangat setuju

No	Variabel Budaya Organisasi	SS	S	KS	TS	STS
Inovasi dan keberanian mengambil risiko						
1	Perusahaan memberi dorongan kepada karyawan untuk melakukan inovasi					
2	Perusahaan mendorong karyawan untuk selalu siap melakukan perubahan yang lebih baik					
3	Pimpinan memberikan dorongan kepada karyawan untuk berusaha berpikir kreatif dalam menciptakan suatu gagasan baru untuk perbaikan pelayanan					
4	Dalam bekerja pimpinan memberi kepercayaan kepada karyawan dalam bertindak untuk mengambil keputusan					
Perhatian terhadap detail						
5	Karyawan mengerjakan pekerjaan sesuai dengan prosedur yang diberikan perusahaan					
6	Karyawan mematuhi seluruh peraturan perusahaan dengan baik pada saat bekerja di lingkungan perusahaan					
7	Karyawan bekerja dan membuat keputusan berdasarkan data-data yang lengkap dari lapangan					
Berorientasi kepada hasil						
8	Saya bekerja dengan sekuat tenaga untuk mencapai hasil yang maksimal					
9	Tugas saya berharga dan saya persembahkan untuk membuat perusahaan untung					

10	Karyawan selalu mengembangkan diri untuk mencapai produktivitas yang tinggi					
Berorientasi kepada manusia						
11	Karyawan bekerja melayani orang lain dengan ramah					
12	Pimpinan memberikan penghargaan secara adil					
13	Pimpinan mengembangkan manajemen konflik untuk tujuan-tujuan tertentu					
14	Pimpinan membudayakan kritik di kalangan karyawan					
Berorientasi Tim						
15	Dalam melaksanakan pekerjaan karyawan melakukan koordinasi antar unit yang terkait					
16	Dalam melaksanakan pekerjaan karyawan melakukan koordinasi dengan rekan kerja					
17	Pimpinan menekankan kerjasama dalam menyelesaikan masalah-masalah di kantor					
18	Karyawan selalu menjaga keutuhan dan kekompakan tim dalam bekerja					
Agresifitas						
19	Karyawan bekerja dengan penuh semangat dan memiliki keinginan yang kuat untuk menyelesaikan pekerjaannya secara maksimal					
20	Karyawan lebih senang memberikan saran atau solusi daripada membuat alasan ketika menghadapi suatu masalah					
21	Karyawan selalu mencari cara yang efektif dan efisien dalam menyelesaikan pekerjaan agar lebih baik hasilnya					
Stabilitas						
22	Karyawan yakin Perusahaan bisa mencapai visi sebagai yang terbaik dalam industri perasuransian					
23	Karyawan yakin perusahaan akan terus beroperasi dalam 10-20 tahun mendatang					
24	Karyawan yakin produk/jasa yang dihasilkan perusahaan tetap memiliki keunggulan dalam industri perasuransian					

No	Variabel Kinerja Karyawan	SS	S	KS	TS	STS
Quality						
1	Cara saya bekerja sesuai dengan cara-cara yang ditentukan perusahaan					
2	Saya melaksanakan pekerjaan dengan cepat					
3	Hasil dari pekerjaan yang saya lakukan sesuai dengan keinginan perusahaan					

4	Saya bertanggung jawab terhadap kondisi peralatan kerja yang saya gunakan					
5	Keterampilan yang saya miliki sesuai dengan pekerjaan yang saya lakukan					
6	Saya bertanggung jawab terhadap kebersihan di lingkungan kerja					
7	Saya selalu berhati-hati dalam melaksanakan pekerjaan					
Quantity						
8	Pekerjaan yang saya lakukan sesuai dengan target perusahaan					
9	Saya tidak merasa keberatan apabila diberi tambahan tugas					
10	Saya tidak merasa keberatan jika bekerja melebihi jam kerja yang telah ditentukan					
Timeliness						
11	Saya menyelesaikan pekerjaan tepat pada waktunya					
12	Ketepatan waktu dari pekerjaan yang saya lakukan berpengaruh positif terhadap penyelesaian pekerjaan di bagian lain					
13	Saya dapat melakukan pekerjaan lain setelah menyelesaikan tugas utama saya					
Cost effectiveness						
14	Saya mampu menggunakan bahan baku perusahaan secara optimal untuk menyelesaikan pekerjaan					
15	Saya mampu menggunakan peralatan perusahaan secara optimal untuk menyelesaikan pekerjaan					
16	Saya mampu menggunakan mesin-mesin perusahaan secara optimal untuk menyelesaikan pekerjaan					
Need Supervision						
17	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan tanpa meminta bantuan dari supervisor saya					
18	Saya mampu menyelesaikan segala permasalahan yang ada dalam proses pekerjaan tanpa meminta bantuan supervisor saya					
19	Saya mampu menghindari hal-hal yang merugikan dalam pekerjaan tanpa bantuan supervisor saya					
Interpersonal Impact						
20	Saya menunjukkan harga diri saya sebagai karyawan yang mampu menyelesaikan pekerjaan					
21	Saya memiliki keinginan yang kuat untuk menyelesaikan pekerjaan saya					
22	Saya memiliki kesetiakawanan dengan kelompok kerja saya					
23	Saya dan karyawan lain saling member bantuan apabila salah satu di antara kami memperoleh kesulitan					

Uji Validitas dan Reabilitas

Variabel Budaya Organisasi

Factor Analysis Inovasi dan keberanian mengambil resiko

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.547
Bartlett's Test of Sphericity	Approx Chi-Square	25.511
	df	6
	Sig.	.000

Anti-image Matrices

		BO1	BO2	BO3	BO4
Anti-image Covariance	BO1	.418	.068	-.216	-.290
	BO2	.068	.548	-.291	-.183
	BO3	-.216	-.291	.495	.154
	BO4	-.290	-.183	.154	.473
Anti-image Correlation	BO1	.563 ^a	.142	-.475	-.650
	BO2	.142	.601 ^a	-.560	-.360
	BO3	-.475	-.560	.516 ^a	.317
	BO4	-.650	-.360	.317	.511 ^a

a. Measures of Sampling Adequacy(MSA)

Communalities

	Initial	Extraction
BO1	1.000	.699
BO2	1.000	.597
BO3	1.000	.569
BO4	1.000	.562

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2.426	60.647	60.647	2.426	60.647	60.647
2	.863	21.570	82.218			
3	.502	12.559	94.776			
4	.209	5.224	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component
	1
BO1	.836
BO2	.772
BO3	.754
BO4	.749

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

Reliability Inovasi dan keberanian mengambil resiko**Scale Statistics**

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
17.10	7.042	2.654	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
BO1	12.75	3.566	.670	.682
BO2	12.75	4.618	.583	.732
BO3	12.90	4.200	.557	.742
BO4	12.90	4.621	.555	.743

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	20	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	20	100.0

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.780	4

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

Factor Analysis Perhatian terhadap detail**KMO and Bartlett's Test**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.595
Bartlett's Test of Sphericity	Approx Chi-Square	14.913
	df	3
	Sig.	.002

Anti-image Matrices

		BO5	BO6	BO7
Anti-image Covariance	BO5	.468	-.253	-.310
	BO6	-.253	.728	.017
	BO7	-.310	.017	.576
Anti-image Correlation	BO5	.561 ^a	-.433	-.597
	BO6	-.433	.666 ^a	.026
	BO7	-.597	.026	.596 ^a

a. Measures of Sampling Adequacy(MSA)

Communalities

	Initial	Extraction
BO5	1.000	.814
BO6	1.000	.529
BO7	1.000	.665

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2.008	66.945	66.945	2.008	66.945	66.945
2	.688	22.937	89.881			
3	.304	10.119	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component
	1
BO5	.902
BO6	.728
BO7	.815

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

Reliability Perhatian terhadap detail

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
12.55	3.945	1.986	3

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
BO5	8.40	1.516	.678	.417
BO6	8.55	1.734	.493	.704
BO7	8.15	2.766	.554	.685

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	20	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	20	100.0

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.712	3

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

Factor Analysis Berorientasi kepada hasil**KMO and Bartlett's Test**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.682
Bartlett's Test of Sphericity	Approx Chi-Square	12.777
	df	3
	Sig.	.005

Anti-image Matrices

		BO8	BO9	BO10
Anti-image Covariance	BO8	.685	-.244	-.142
	BO9	-.244	.591	-.262
	BO10	-.142	-.262	.662
Anti-image Correlation	BO8	.715 ^a	-.383	-.211
	BO9	-.383	.646 ^a	-.419
	BO10	-.211	-.419	.696 ^a

a. Measures of Sampling Adequacy(MSA)

Communalities

	Initial	Extraction
BO8	1.000	.635
BO9	1.000	.730
BO10	1.000	.656

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2.021	67.356	67.356	2.021	67.356	67.356
2	.558	18.598	85.954			
3	.421	14.046	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component
	1
BO8	.797
BO9	.855
BO10	.810

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

Reliability Berorientasi kepada hasil

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
12.70	4.432	2.105	3

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
BO8	8.65	2.345	.556	.709
BO9	8.40	1.937	.639	.614
BO10	8.35	2.345	.573	.691

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	20	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	20	100.0

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.757	3

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

Factor Analysis Berorientasi kepada manusia

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.711
Bartlett's Test of Sphericity	Approx Chi-Square	21.357
	df	6
	Sig.	.002

Anti-image Matrices

		BO11	BO12	BO13	BO14
Anti-image Covariance	BO11	.532	-.265	-.164	-.099
	BO12	-.265	.628	.070	-.143
	BO13	-.164	.070	.610	-.259
	BO14	-.099	-.143	-.259	.554
Anti-image Correlation	BO11	.722 ^a	-.458	-.288	-.182
	BO12	-.458	.686 ^a	.114	-.242
	BO13	-.288	.114	.689 ^a	-.446
	BO14	-.182	-.242	-.446	.737 ^a

a. Measures of Sampling Adequacy(MSA)

Communalities

	Initial	Extraction
BO11	1.000	.696
BO12	1.000	.529
BO13	1.000	.555
BO14	1.000	.676

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2.457	61.424	61.424	2.457	61.424	61.424
2	.763	19.077	80.501			
3	.436	10.897	91.397			
4	.344	8.603	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component 1
BO11	.834
BO12	.727
BO13	.745
BO14	.822

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

Reliability Berorientasi kepada manusia**Scale Statistics**

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
16.75	7.461	2.731	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
BO11	12.65	4.345	.673	.698
BO12	12.50	4.579	.527	.772
BO13	12.55	4.787	.543	.762
BO14	12.55	4.261	.650	.708

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	20	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	20	100.0

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.788	4

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

Factor Analysis Berorientasi Tim**KMO and Bartlett's Test**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.672
Bartlett's Test of Sphericity	Approx Chi-Square	23.561
	df	6
	Sig.	.001

Anti-image Matrices

		BO15	BO16	BO17	BO18
Anti-image Covariance	BO15	.575	.062	-.169	-.261
	BO16	.062	.516	-.241	-.235
	BO17	-.169	-.241	.629	.019
	BO18	-.261	-.235	.019	.456
Anti-image Correlation	BO15	.670 ^a	.114	-.281	-.510
	BO16	.114	.658 ^a	-.422	-.483
	BO17	-.281	-.422	.725 ^a	.035
	BO18	-.510	-.483	.035	.652 ^a

a. Measures of Sampling Adequacy(MSA)

Communalities

	Initial	Extraction
BO15	1.000	.584
BO16	1.000	.649
BO17	1.000	.569
BO18	1.000	.713

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2.514	62.857	62.857	2.514	62.857	62.857
2	.675	16.870	79.727			
3	.543	13.583	93.310			
4	.268	6.690	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component
	1
BO15	.764
BO16	.805
BO17	.754
BO18	.845

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

Reliability Berorientasi Tim

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
16.25	8.408	2.900	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
BO15	11.95	5.839	.574	.765
BO16	12.05	4.261	.641	.734
BO17	12.20	5.747	.573	.764
BO18	12.55	4.366	.691	.698

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	20	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	20	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.795	4

Factor Analysis Agresifitas

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.661
Bartlett's Test of Sphericity	Approx Chi-Square	10.534
	df	3
	Sig.	.015

Anti-image Matrices

		BO19	BO20	BO21
Anti-image Covariance	BO19	.703	-.127	-.281
	BO20	-.127	.747	-.244
	BO21	-.281	-.244	.634
Anti-image Correlation	BO19	.670 ^a	-.175	-.421
	BO20	-.175	.706 ^a	-.355
	BO21	-.421	-.355	.625 ^a

a. Measures of Sampling Adequacy(MSA)

Communalities

	Initial	Extraction
BO19	1.000	.629
BO20	1.000	.584
BO21	1.000	.713

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	1.926	64.209	64.209	1.926	64.209	64.209
2	.622	20.718	84.927			
3	.452	15.073	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component
	1
BO19	.793
BO20	.764
BO21	.844

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

Reliability Agresifitas

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
12.55	3.734	1.932	3

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
BO19	8.40	1.726	.540	.610
BO20	8.15	2.450	.495	.687
BO21	8.55	1.524	.604	.525

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	20	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	20	100.0

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.710	3

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

Factor Analysis Stabilitas

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.663
Bartlett's Test of Sphericity	Approx Chi-Square	15.653
	df	3
	Sig.	.001

Anti-image Matrices

		BO22	BO23	BO24
Anti-image Covariance	BO22	.677	-.236	-.075
	BO23	-.236	.494	-.285
	BO24	-.075	-.285	.585
Anti-image Correlation	BO22	.734 ^a	-.408	-.119
	BO23	-.408	.617 ^a	-.530
	BO24	-.119	-.530	.668 ^a

a. Measures of Sampling Adequacy(MSA)

Communalities

	Initial	Extraction
BO22	1.000	.615
BO23	1.000	.787
BO24	1.000	.689

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2.091	69.694	69.694	2.091	69.694	69.694
2	.575	19.164	88.858			
3	.334	11.142	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component
	1
BO22	.784
BO23	.887
BO24	.830

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

Reliability Stabilitas

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
12.40	5.516	2.349	3

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
BO22	8.40	2.779	.551	.777
BO23	8.15	2.450	.704	.602
BO24	8.25	2.934	.606	.717

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	20	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	20	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.780	3

Variabel Kinerja Karyawan

Factor Analysis Quality

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.827
Bartlett's Test of Sphericity	Approx Chi-Square	72.561
	df	21
	Sig.	.000

Anti-image Matrices

		KK1	KK2	KK3	KK4	KK5	KK6	KK7
Anti-image Covariance	KK1	.477	-.074	.045	-.106	.067	-.077	-.081
	KK2	-.074	.440	-.096	-.130	.058	.037	-.049
	KK3	.045	-.096	.381	-.123	-.010	-.101	.056
	KK4	-.106	-.130	-.123	.248	-.124	.041	-.033
	KK5	.067	.058	-.010	-.124	.396	-.149	.004
	KK6	-.077	.037	-.101	.041	-.149	.274	-.172
	KK7	-.081	-.049	.056	-.033	.004	-.172	.380
Anti-image Correlation	KK1	.881 ^a	-.162	.105	-.309	.154	-.214	-.190
	KK2	-.162	.856 ^a	-.234	-.393	.138	.108	-.121
	KK3	.105	-.234	.853 ^a	-.401	-.027	-.314	.147
	KK4	-.309	-.393	-.401	.806 ^a	-.394	.156	-.107
	KK5	.154	.138	-.027	-.394	.820 ^a	-.452	.011
	KK6	-.214	.108	-.314	.156	-.452	.767 ^a	-.533
	KK7	-.190	-.121	.147	-.107	.011	-.533	.841 ^a

a. Measures of Sampling Adequacy(MSA)

Communalities

	Initial	Extraction
KK1	1.000	.574
KK2	1.000	.532
KK3	1.000	.644
KK4	1.000	.769
KK5	1.000	.587
KK6	1.000	.683
KK7	1.000	.618

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	4.407	62.956	62.956	4.407	62.956	62.956
2	.860	12.287	75.243			
3	.654	9.347	84.590			
4	.374	5.348	89.938			
5	.332	4.746	94.684			
6	.224	3.203	97.888			
7	.148	2.112	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component
	1
KK1	.758
KK2	.730
KK3	.802
KK4	.877
KK5	.766
KK6	.826
KK7	.786

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

Reliability Quality**Scale Statistics**

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
27.90	30.200	5.495	7

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
KK1	23.60	22.989	.666	.889
KK2	23.85	24.871	.628	.894
KK3	23.70	22.432	.710	.884
KK4	23.80	21.958	.805	.874
KK5	23.95	23.103	.683	.887
KK6	24.40	20.884	.763	.879
KK7	24.10	21.674	.710	.885

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	20	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	20	100.0

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.900	7

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

Factor Analysis Quantity

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.696
Bartlett's Test of Sphericity	Approx Chi-Square	15.189
	df	3
	Sig.	.002

Anti-image Matrices

		KK8	KK9	KK10
Anti-image Covariance	KK8	.581	-.266	-.164
	KK9	-.266	.555	-.203
	KK10	-.164	-.203	.661
Anti-image Correlation	KK8	.686 ^a	-.468	-.265
	KK9	-.468	.667 ^a	-.334
	KK10	-.265	-.334	.750 ^a

a. Measures of Sampling Adequacy(MSA)

Communalities

	Initial	Extraction
KK8	1.000	.715
KK9	1.000	.741
KK10	1.000	.649

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2.106	70.185	70.185	2.106	70.185	70.185
2	.510	17.004	87.189			
3	.384	12.811	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component
	1
KK8	.846
KK9	.861
KK10	.806

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

Reliability Quantity

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
12.20	5.326	2.308	3

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
KK8	8.15	2.871	.634	.697
KK9	7.95	2.576	.657	.662
KK10	8.30	2.432	.582	.758

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	20	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	20	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.781	3

Factor Analysis Time Liness

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.704
Bartlett's Test of Sphericity	Approx Chi-Square	14.569
	df	3
	Sig.	.002

Anti-image Matrices

		KK11	KK12	KK13
Anti-image Covariance	KK11	.627	-.224	-.191
	KK12	-.224	.590	-.233
	KK13	-.191	-.233	.618
Anti-image Correlation	KK11	.717 ^a	-.368	-.307
	KK12	-.368	.687 ^a	-.385
	KK13	-.307	-.385	.709 ^a

a. Measures of Sampling Adequacy(MSA)

Communalities

	Initial	Extraction
KK11	1.000	.684
KK12	1.000	.718
KK13	1.000	.692

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2.095	69.823	69.823	2.095	69.823	69.823
2	.477	15.897	85.720			
3	.428	14.280	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component
	1
KK11	.827
KK12	.847
KK13	.832

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

Reliability Time Liness**Scale Statistics**

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
13.25	2.197	1.482	3

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
KK11	8.85	1.082	.609	.720
KK12	8.95	1.103	.641	.687
KK13	8.70	1.063	.616	.713

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	20	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	20	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.783	3

Factor Analysis Cost Effectiveness**KMO and Bartlett's Test**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.741
Bartlett's Test of Sphericity	Approx Chi-Square	27.281
	df	3
	Sig.	.000

Anti-image Matrices

		KK14	KK15	KK16
Anti-image Covariance	KK14	.409	-.142	-.193
	KK15	-.142	.444	-.171
	KK16	-.193	-.171	.379
Anti-image Correlation	KK14	.740 ^a	-.334	-.490
	KK15	-.334	.771 ^a	-.418
	KK16	-.490	-.418	.715 ^a

a. Measures of Sampling Adequacy(MSA)

Communalities

	Initial	Extraction
KK14	1.000	.805
KK15	1.000	.784
KK16	1.000	.826

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2.415	80.504	80.504	2.415	80.504	80.504
2	.324	10.809	91.314			
3	.261	8.686	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component
	1
KK14	.897
KK15	.885
KK16	.909

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

Reliability Cost Effectiveness**Scale Statistics**

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
12.95	5.418	2.328	3

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
KK14	8.60	2.358	.764	.826
KK15	8.60	2.568	.743	.840
KK16	8.70	2.747	.787	.808

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	20	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	20	100.0

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.876	3

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

Factor Analysis Need for Supervision

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.695
Bartlett's Test of Sphericity	Approx Chi-Square	14.255
	df	3
	Sig.	.003

Anti-image Matrices

		KK17	KK18	KK19
Anti-image Covariance	KK17	.573	-.248	-.236
	KK18	-.248	.632	-.160
	KK19	-.236	-.160	.646
Anti-image Correlation	KK17	.665 ^a	-.411	-.389
	KK18	-.411	.709 ^a	-.250
	KK19	-.389	-.250	.720 ^a

a. Measures of Sampling Adequacy(MSA)

Communalities

	Initial	Extraction
KK17	1.000	.735
KK18	1.000	.678
KK19	1.000	.666

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2.078	69.282	69.282	2.078	69.282	69.282
2	.512	17.059	86.341			
3	.410	13.659	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component
	1
KK17	.857
KK18	.823
KK19	.816

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

Reliability Need for Supervision

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
12.05	6.366	2.523	3

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
KK17	7.75	3.145	.652	.649
KK18	8.20	3.432	.597	.712
KK19	8.15	2.871	.591	.726

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	20	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	20	100.0

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.774	3

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

Factor Analysis Interpersonal Impact**KMO and Bartlett's Test**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.683
Bartlett's Test of Sphericity	Approx Chi-Square	20.423
	df	6
	Sig.	.002

Anti-image Matrices

		KK20	KK21	KK22	KK23
Anti-image Covariance	KK20	.640	-.068	-.250	-.124
	KK21	-.068	.495	-.200	-.288
	KK22	-.250	-.200	.623	.076
	KK23	-.124	-.288	.076	.601
Anti-image Correlation	KK20	.757 ^a	-.121	-.396	-.199
	KK21	-.121	.668 ^a	-.359	-.528
	KK22	-.396	-.359	.671 ^a	.125
	KK23	-.199	-.528	.125	.646 ^a

a. Measures of Sampling Adequacy(MSA)

Communalities

	Initial	Extraction
KK20	1.000	.596
KK21	1.000	.716
KK22	1.000	.551
KK23	1.000	.540

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2.403	60.067	60.067	2.403	60.067	60.067
2	.781	19.527	79.593			
3	.499	12.466	92.059			
4	.318	7.941	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component
	1
KK20	.772
KK21	.846
KK22	.742
KK23	.735

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

Reliability Interpersonal Impact**Scale Statistics**

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
15.95	10.997	3.316	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
KK20	11.90	6.516	.583	.722
KK21	11.75	6.092	.675	.671
KK22	12.15	6.661	.546	.742
KK23	12.05	7.313	.525	.751

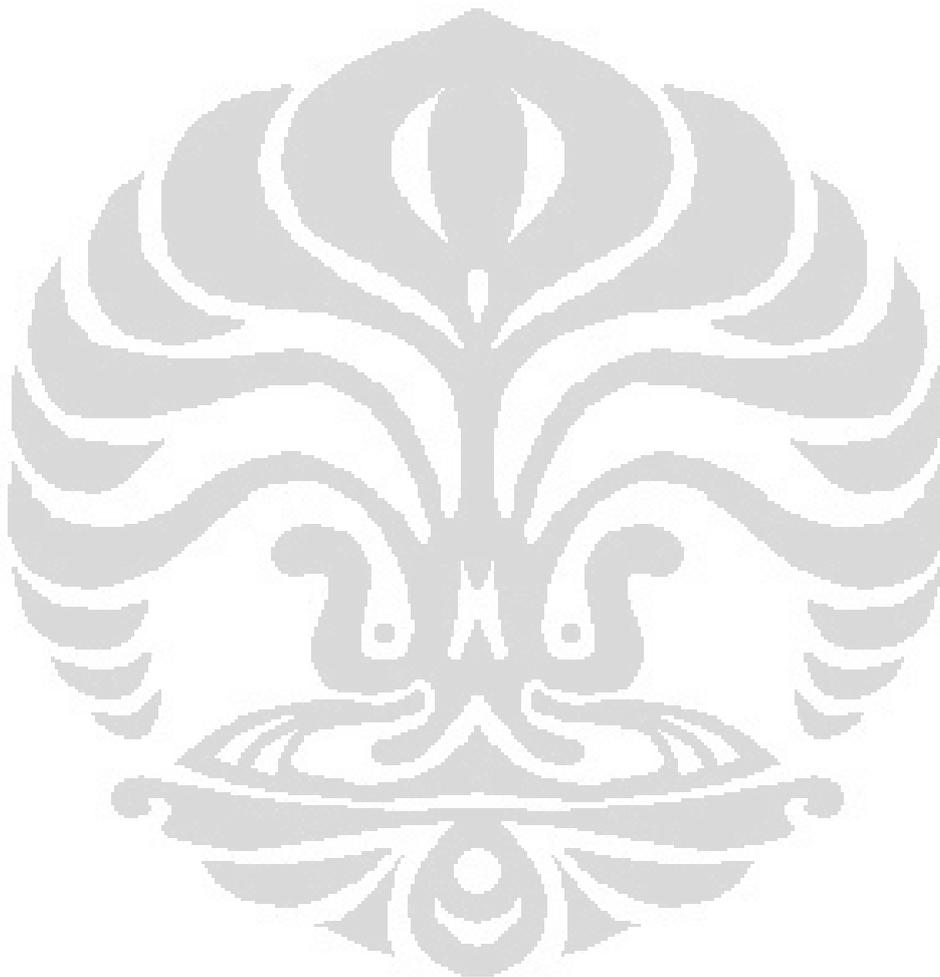
Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	20	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	20	100.0

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.777	4

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



Lampiran 3

Frequency Table Identitas Responden

Jenis Kelamin

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Laki-laki	56	57.7	57.7	57.7
	Perempuan	41	42.3	42.3	100.0
	Total	97	100.0	100.0	

Usia

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	18 - 25 tahun	4	4.1	4.1	4.1
	26 - 30 tahun	12	12.4	12.4	16.5
	31 - 35 tahun	21	21.6	21.6	38.1
	36 - 40 tahun	33	34.0	34.0	72.2
	Lebih dari 40 tahun	27	27.8	27.8	100.0
	Total	97	100.0	100.0	

Tingkat Pendidikan Terakhir

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	D3	12	12.4	12.4	12.4
	S1	81	83.5	83.5	95.9
	S2	4	4.1	4.1	100.0
	Total	97	100.0	100.0	

Masa Kerja

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 - 5 tahun	11	11.3	11.3	11.3
	6 - 10 tahun	19	19.6	19.6	30.9
	11 - 15 tahun	36	37.1	37.1	68.0
	Lebih dari 15 tahun	31	32.0	32.0	100.0
	Total	97	100.0	100.0	

Frequency Table Budaya Organisasi

Perusahaan memberi dorongan kepada karyawan untuk melakukan inovasi

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid TidakSetuju	4	4.1	4.1	4.1
Kurang Setuju	14	14.4	14.4	18.6
Setuju	42	43.3	43.3	61.9
Sangat Setuju	37	38.1	38.1	100.0
Total	97	100.0	100.0	

Perusahaan mendorong karyawan untuk selalu siap melakukan perubahan yang lebih baik

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid TidakSetuju	8	8.2	8.2	8.2
Kurang Setuju	10	10.3	10.3	18.6
Setuju	49	50.5	50.5	69.1
Sangat Setuju	30	30.9	30.9	100.0
Total	97	100.0	100.0	

Pimpinan memberikan dorongan kepada karyawan untuk berusaha berpikir kreatif dalam menciptakan suatu gagasan baru untuk perbaikan pelayanan

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid TidakSetuju	4	4.1	4.1	4.1
Kurang Setuju	11	11.3	11.3	15.5
Setuju	45	46.4	46.4	61.9
Sangat Setuju	37	38.1	38.1	100.0
Total	97	100.0	100.0	

Dalam bekerja pimpinan memberi kepercayaan kepada karyawan dalam bertindak untuk mengambil keputusan

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid TidakSetuju	5	5.2	5.2	5.2
Kurang Setuju	12	12.4	12.4	17.5
Setuju	40	41.2	41.2	58.8
Sangat Setuju	40	41.2	41.2	100.0
Total	97	100.0	100.0	

Karyawan mengerjakan pekerjaan sesuai dengan prosedur yang diberikan perusahaan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TidakSetuju	2	2.1	2.1	2.1
	Kurang Setuju	9	9.3	9.3	11.3
	Setuju	42	43.3	43.3	54.6
	Sangat Setuju	44	45.4	45.4	100.0
	Total	97	100.0	100.0	

Karyawan mematuhi seluruh peraturan perusahaan dengan baik pada saat bekerja di lingkungan perusahaan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TidakSetuju	10	10.3	10.3	10.3
	Kurang Setuju	7	7.2	7.2	17.5
	Setuju	49	50.5	50.5	68.0
	Sangat Setuju	31	32.0	32.0	100.0
	Total	97	100.0	100.0	

Karyawan bekerja dan membuat keputusan berdasarkan data-data yang lengkap dari lapangan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TidakSetuju	2	2.1	2.1	2.1
	Kurang Setuju	6	6.2	6.2	8.2
	Setuju	52	53.6	53.6	61.9
	Sangat Setuju	37	38.1	38.1	100.0
	Total	97	100.0	100.0	

Saya bekerja dengan sekuat tenaga untuk mencapai hasil yang maksimal

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TidakSetuju	2	2.1	2.1	2.1
	Kurang Setuju	4	4.1	4.1	6.2
	Setuju	43	44.3	44.3	50.5
	Sangat Setuju	48	49.5	49.5	100.0
	Total	97	100.0	100.0	

Tugas saya berharga dan saya persembahkan untuk membuat perusahaan untung

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TidakSetuju	5	5.2	5.2	5.2
	Kurang Setuju	7	7.2	7.2	12.4
	Setuju	43	44.3	44.3	56.7
	Sangat Setuju	42	43.3	43.3	100.0
	Total	97	100.0	100.0	

Karyawan selalu mengembangkan diri untuk mencapai produktivitas yang tinggi

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TidakSetuju	7	7.2	7.2	7.2
	Kurang Setuju	28	28.9	28.9	36.1
	Setuju	30	30.9	30.9	67.0
	Sangat Setuju	32	33.0	33.0	100.0
	Total	97	100.0	100.0	

Karyawan bekerja melayani orang lain dengan ramah

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TidakSetuju	4	4.1	4.1	4.1
	Kurang Setuju	21	21.6	21.6	25.8
	Setuju	32	33.0	33.0	58.8
	Sangat Setuju	40	41.2	41.2	100.0
	Total	97	100.0	100.0	

Pimpinan memberikan penghargaan secara adil

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TidakSetuju	3	3.1	3.1	3.1
	Kurang Setuju	24	24.7	24.7	27.8
	Setuju	33	34.0	34.0	61.9
	Sangat Setuju	37	38.1	38.1	100.0
	Total	97	100.0	100.0	

Pimpinan mengembangkan manajemen konflik untuk tujuan-tujuan tertentu

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TidakSetuju	6	6.2	6.2	6.2
	Kurang Setuju	23	23.7	23.7	29.9
	Setuju	40	41.2	41.2	71.1
	Sangat Setuju	28	28.9	28.9	100.0
	Total	97	100.0	100.0	

Pimpinan membudayakan kritik di kalangan karyawan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TidakSetuju	10	10.3	10.3	10.3
	Kurang Setuju	18	18.6	18.6	28.9
	Setuju	31	32.0	32.0	60.8
	Sangat Setuju	38	39.2	39.2	100.0
	Total	97	100.0	100.0	

Dalam melaksanakan pekerjaan karyawan melakukan koordinasi antar unit yang terkait

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TidakSetuju	4	4.1	4.1	4.1
	Kurang Setuju	22	22.7	22.7	26.8
	Setuju	36	37.1	37.1	63.9
	Sangat Setuju	35	36.1	36.1	100.0
	Total	97	100.0	100.0	

Dalam melaksanakan pekerjaan karyawan melakukan koordinasi dengan rekan kerja

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TidakSetuju	5	5.2	5.2	5.2
	Kurang Setuju	15	15.5	15.5	20.6
	Setuju	45	46.4	46.4	67.0
	Sangat Setuju	32	33.0	33.0	100.0
	Total	97	100.0	100.0	

Pimpinan menekankan kerjasama dalam menyelesaikan masalah-masalah di kantor

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TidakSetuju	11	11.3	11.3	11.3
	Kurang Setuju	21	21.6	21.6	33.0
	Setuju	28	28.9	28.9	61.9
	Sangat Setuju	37	38.1	38.1	100.0
	Total	97	100.0	100.0	

Karyawan selalu menjaga keutuhan dan kekompakan tim dalam bekerja

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TidakSetuju	7	7.2	7.2	7.2
	Kurang Setuju	26	26.8	26.8	34.0
	Setuju	27	27.8	27.8	61.9
	Sangat Setuju	37	38.1	38.1	100.0
	Total	97	100.0	100.0	

Karyawan bekerja dengan penuh semangat dan memiliki keinginan yang kuat untuk menyelesaikan pekerjaannya secara maksimal

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TidakSetuju	7	7.2	7.2	7.2
	Kurang Setuju	20	20.6	20.6	27.8
	Setuju	34	35.1	35.1	62.9
	Sangat Setuju	36	37.1	37.1	100.0
	Total	97	100.0	100.0	

Karyawan lebih senang memberikan saran atau solusi daripada membuat alasan ketika menghadapi suatu masalah

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TidakSetuju	12	12.4	12.4	12.4
	Kurang Setuju	23	23.7	23.7	36.1
	Setuju	29	29.9	29.9	66.0
	Sangat Setuju	33	34.0	34.0	100.0
	Total	97	100.0	100.0	

Karyawan selalu mencari cara yang efektif dan efisien dalam menyelesaikan pekerjaan agar lebih baik hasilnya

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TidakSetuju	4	4.1	4.1	4.1
	Kurang Setuju	6	6.2	6.2	10.3
	Setuju	44	45.4	45.4	55.7
	Sangat Setuju	43	44.3	44.3	100.0
	Total	97	100.0	100.0	

Karyawan yakin Perusahaan bisa mencapai visi sebagai yang terbaik dalam industri perasuransian

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TidakSetuju	5	5.2	5.2	5.2
	Kurang Setuju	6	6.2	6.2	11.3
	Setuju	37	38.1	38.1	49.5
	Sangat Setuju	49	50.5	50.5	100.0
	Total	97	100.0	100.0	

Karyawan yakin perusahaan akan terus beroperasi dalam 10-20 tahun mendatang

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TidakSetuju	6	6.2	6.2	6.2
	Kurang Setuju	6	6.2	6.2	12.4
	Setuju	37	38.1	38.1	50.5
	Sangat Setuju	48	49.5	49.5	100.0
	Total	97	100.0	100.0	

Karyawan yakin produk/jasa yang dihasilkan perusahaan tetap memiliki keunggulan dalam industri perasuransian

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TidakSetuju	2	2.1	2.1	2.1
	Kurang Setuju	5	5.2	5.2	7.2
	Setuju	44	45.4	45.4	52.6
	Sangat Setuju	46	47.4	47.4	100.0
	Total	97	100.0	100.0	

Frequency Table Kinerja Karyawan

Cara saya bekerja sesuai dengan cara-cara yang ditentukan perusahaan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TidakSetuju	1	1.0	1.0	1.0
	Kurang Setuju	9	9.3	9.3	10.3
	Setuju	37	38.1	38.1	48.5
	Sangat Setuju	50	51.5	51.5	100.0
	Total	97	100.0	100.0	

Saya melaksanakan pekerjaan dengan cepat

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Sangat Tidak Setuju	1	1.0	1.0	1.0
Tidak Setuju	7	7.2	7.2	8.2
Kurang Setuju	9	9.3	9.3	17.5
Setuju	51	52.6	52.6	70.1
Sangat Setuju	29	29.9	29.9	100.0
Total	97	100.0	100.0	

Hasil dari pekerjaan yang saya lakukan sesuai dengan keinginan perusahaan

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Sangat Tidak Setuju	1	1.0	1.0	1.0
Tidak Setuju	5	5.2	5.2	6.2
Kurang Setuju	7	7.2	7.2	13.4
Setuju	41	42.3	42.3	55.7
Sangat Setuju	43	44.3	44.3	100.0
Total	97	100.0	100.0	

Saya bertanggung jawab terhadap kondisi peralatan kerja yang saya gunakan

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Setuju	8	8.2	8.2	8.2
Kurang Setuju	11	11.3	11.3	19.6
Setuju	41	42.3	42.3	61.9
Sangat Setuju	37	38.1	38.1	100.0
Total	97	100.0	100.0	

Keterampilan yang saya miliki sesuai dengan pekerjaan yang saya lakukan

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Setuju	2	2.1	2.1	2.1
Kurang Setuju	14	14.4	14.4	16.5
Setuju	42	43.3	43.3	59.8
Sangat Setuju	39	40.2	40.2	100.0
Total	97	100.0	100.0	

Saya bertanggung jawab terhadap kebersihan di lingkungan kerja

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TidakSetuju	11	11.3	11.3	11.3
	Kurang Setuju	8	8.2	8.2	19.6
	Setuju	49	50.5	50.5	70.1
	Sangat Setuju	29	29.9	29.9	100.0
	Total	97	100.0	100.0	

Saya selalu berhati-hati dalam melaksanakan pekerjaan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang Setuju	14	14.4	14.4	14.4
	Setuju	44	45.4	45.4	59.8
	Sangat Setuju	39	40.2	40.2	100.0
	Total	97	100.0	100.0	

Pekerjaan yang saya lakukan sesuai dengan target perusahaan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TidakSetuju	1	1.0	1.0	1.0
	Kurang Setuju	11	11.3	11.3	12.4
	Setuju	42	43.3	43.3	55.7
	Sangat Setuju	43	44.3	44.3	100.0
	Total	97	100.0	100.0	

Saya tidak merasa keberatan apabila diberi tambahan tugas

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TidakSetuju	1	1.0	1.0	1.0
	Kurang Setuju	7	7.2	7.2	8.2
	Setuju	41	42.3	42.3	50.5
	Sangat Setuju	48	49.5	49.5	100.0
	Total	97	100.0	100.0	

Saya tidak merasa keberatan jika bekerja melebihi jam kerja yang telah ditentukan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TidakSetuju	2	2.1	2.1	2.1
	Kurang Setuju	21	21.6	21.6	23.7
	Setuju	29	29.9	29.9	53.6
	Sangat Setuju	45	46.4	46.4	100.0
	Total	97	100.0	100.0	

Saya menyelesaikan pekerjaan tepat pada waktunya

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TidakSetuju	1	1.0	1.0	1.0
	Kurang Setuju	9	9.3	9.3	10.3
	Setuju	30	30.9	30.9	41.2
	Sangat Setuju	57	58.8	58.8	100.0
	Total	97	100.0	100.0	

Ketepatan waktu dari pekerjaan yang saya lakukan berpengaruh positif terhadap penyelesaian pekerjaan di bagian lain

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TidakSetuju	1	1.0	1.0	1.0
	Kurang Setuju	9	9.3	9.3	10.3
	Setuju	27	27.8	27.8	38.1
	Sangat Setuju	60	61.9	61.9	100.0
	Total	97	100.0	100.0	

Saya dapat melakukan pekerjaan lain setelah menyelesaikan tugas utama saya

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TidakSetuju	1	1.0	1.0	1.0
	Kurang Setuju	15	15.5	15.5	16.5
	Setuju	34	35.1	35.1	51.5
	Sangat Setuju	47	48.5	48.5	100.0
	Total	97	100.0	100.0	

Saya mampu menggunakan bahan baku perusahaan secara optimal untuk menyelesaikan pekerjaan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TidakSetuju	4	4.1	4.1	4.1
	Kurang Setuju	12	12.4	12.4	16.5
	Setuju	27	27.8	27.8	44.3
	Sangat Setuju	54	55.7	55.7	100.0
	Total	97	100.0	100.0	

Saya mampu menggunakan peralatan perusahaan secara optimal untuk menyelesaikan pekerjaan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TidakSetuju	1	1.0	1.0	1.0
	Kurang Setuju	10	10.3	10.3	11.3
	Setuju	32	33.0	33.0	44.3
	Sangat Setuju	54	55.7	55.7	100.0
	Total	97	100.0	100.0	

Saya mampu menggunakan mesin-mesin perusahaan secara optimal untuk menyelesaikan pekerjaan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TidakSetuju	1	1.0	1.0	1.0
	Kurang Setuju	11	11.3	11.3	12.4
	Setuju	33	34.0	34.0	46.4
	Sangat Setuju	52	53.6	53.6	100.0
	Total	97	100.0	100.0	

Saya mampu menyelesaikan pekerjaan tanpa meminta bantuan dari supervisor saya

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TidakSetuju	2	2.1	2.1	2.1
	Kurang Setuju	10	10.3	10.3	12.4
	Setuju	30	30.9	30.9	43.3
	Sangat Setuju	55	56.7	56.7	100.0
	Total	97	100.0	100.0	

Saya mampu menyelesaikan segala permasalahan yang ada dalam proses pekerjaan tanpa meminta bantuan supervisor saya

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TidakSetuju	2	2.1	2.1	2.1
	Kurang Setuju	6	6.2	6.2	8.2
	Setuju	29	29.9	29.9	38.1
	Sangat Setuju	60	61.9	61.9	100.0
	Total	97	100.0	100.0	

Saya mampu menghindari hal-hal yang merugikan dalam pekerjaan tanpa bantuan supervisor saya

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TidakSetuju	2	2.1	2.1	2.1
	Kurang Setuju	10	10.3	10.3	12.4
	Setuju	31	32.0	32.0	44.3
	Sangat Setuju	54	55.7	55.7	100.0
	Total	97	100.0	100.0	

Saya menunjukkan harga diri saya sebagai karyawan yang mampu menyelesaikan pekerjaan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TidakSetuju	4	4.1	4.1	4.1
	Kurang Setuju	10	10.3	10.3	14.4
	Setuju	24	24.7	24.7	39.2
	Sangat Setuju	59	60.8	60.8	100.0
	Total	97	100.0	100.0	

Saya memiliki keinginan yang kuat untuk menyelesaikan pekerjaan saya

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TidakSetuju	5	5.2	5.2	5.2
	Kurang Setuju	14	14.4	14.4	19.6
	Setuju	26	26.8	26.8	46.4
	Sangat Setuju	52	53.6	53.6	100.0
	Total	97	100.0	100.0	

Saya memiliki kesetiakawanan dengan kelompok kerja saya

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang Setuju	17	17.5	17.5	17.5
	Setuju	34	35.1	35.1	52.6
	Sangat Setuju	46	47.4	47.4	100.0
	Total	97	100.0	100.0	

Saya dan karyawan lain saling member bantuan apabila salah satu di antara kami memperoleh kesulitan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang Setuju	18	18.6	18.6	18.6
	Setuju	31	32.0	32.0	50.5
	Sangat Setuju	48	49.5	49.5	100.0
	Total	97	100.0	100.0	

Lampiran 4

Nonparametric Correlations

Correlations

		Budaya Organisasi	Kinerja Karyawan
Spearman's rho	Budaya Organisasi	Correlation Coefficient	1.000
		Sig. (2-tailed)	.638**
		N	.000
	Kinerja Karyawan	Correlation Coefficient	.638**
		Sig. (2-tailed)	.000
		N	.97

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

Tabel *Correlations*

- ✓ Spearman's rho (Correlation Coefficient) = 0,638

Nilai 0,638 merupakan nilai r hitung. Angka ini menunjukkan korelasi atau hubungan yang kuat antara Budaya Organisasi dengan Kinerja Karyawan sebesar 63,8%.

- ✓ Sig (2-tailed) atau probabilitas = 0,000

Uji dilakukan **2 tailed (2 sisi)** karena yang akan dicari adalah ada atau tidaknya hubungan dua variabel.

Hipotesis:

H_0 : Tidak ada hubungan (korelasi) antara dua variabel

H_1 : Ada hubungan (korelasi) antara dua variabel

Dasar Pengambilan Keputusan:

- Jika probabilitasnya $> 0,05$ maka H_0 diterima
- Jika probabilitasnya $< 0,05$ maka H_0 ditolak

Oleh karena signifikannya $< 0,05$ maka H_0 ditolak, berarti ada hubungan antara variabel X dan Y.

- ✓ N atau jumlah yang dianalisis = 97

Daftar Riwayat Hidup

Nama : Nona Anggia

Tempat Tanggal Lahir : Jakarta, 29 Desember 1987

Alamat : Jl. Kebon Kacang IX No. 7 Jakpus 10240

Pendidikan : 1993-1999 SDN Gondangdia 01 Jakarta
1999-2002 SMP N 1 Jakarta
2002-2005 SMA N 35 Jakarta
2005-2008 D3 Sasatra Jepang, FIB UI
2009-2012 S1 Administrasi Niaga, FISIP UI

Nama Orang Tua : Maswar Muaz
Nurlela

Email : nonaanggia@yahoo.co.id