

PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN

PT. GE LIGHTING



Ditulis Oleh:

Nama : Linggasari Rosnilawati

NIM : 07311210

Jurusan : Manajemen

Bidang Study : Sumber Daya Manusia

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

FAKULTAS EKONOMI

YOGYAKARTA

2015

PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN
PT. GE LIGHTING

SKRIPSI

Disusun dan diajukan sebagai salah satu syarat
untuk mencapai derajat Sarjana Strata-1 prodi Manajemen pada Fakultas Ekonomi
Universitas Islam Indonesia

Oleh

Nama : Linggasari Rosnilawati

NIM : 07311210

Jurusan : Manajemen

Bidang Study : Sumber Daya Manusia

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

FAKULTAS EKONOMI

YOGYAKARTA

2015

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

Saya yang bertanda tangan dibawah ini, menyatakan bahwa skripsi yang berjudul **“Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan”** adalah karya saya sendiri, dan tidak melakukan penjiplakan atau pengutipan dengan cara-cara yang tidak sesuai dengan etika keilmuan.

Apabila dikemudian hari terbukti bahwa dalam tesis ini terkandung cirri-ciri plagiat dalam bentuk apapun, maka saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut.

Yogyakarta, 13 November 2014

Yang membuat pe



Linggasari Rosnilawati

PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA ARYAWAN
PT. GE LIGHTING

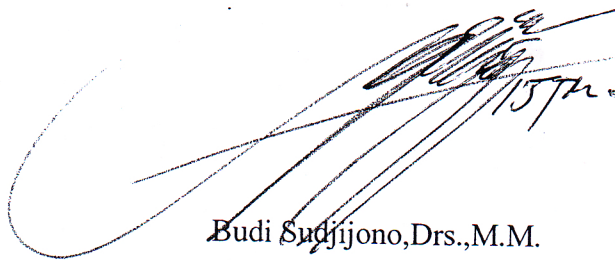
JURNAL PENELITIAN

Nama : Linggasari Rosnilawati
NIM : 0731120
Jurusan : Manajemen
Bidang Study : Sumber Daya Manusia

Yogyakarta, 27 Januari 2015

Telah disetujui dan disahkan oleh

Dosen Pembimbing

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Budi Sudijono', with a large, sweeping flourish extending from the left side of the signature.

Budi Sudijono, Drs., M.M.

Telah dipertahankan/diujikan dan disahkan
Untuk memenuhi syarat guna memperoleh gelar
Sarjana strata -1 di jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi
Universitas Islam Indonesia

Nama : Linggasari Rosnilawati
NIM : 0731120
Jurusan : Manajemen
Bidang Study : Sumber Daya Manusia

Yogyakarta, 27 Januari 2015

Disahkan oleh:

Penguji/Pembimbing Skripsi : Drs. Budi Sudjijono, MM
Penguji : Dra. Suhartini, MM

Mengetahui
Dekan Fakultas Ekonomi
Universitas Islam Indonesia

Dr. Drs. Dwi Praptono Agus Harjito, M.Si.

BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR /SKRIPSI

SKRIPSI BERJUDUL

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT. GE
LIGHTING**

Disusun Oleh : **LINGGASARI ROSNILAWATI**

Nomor Mahasiswa : **07311210**

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji dan dinyatakan **LULUS**

Pada hari Selasa, tanggal: 16 Desember 2014

Penguji/ Pembimbing Skripsi : Drs. Budi Sudjijono, MM

Penguji : Dra. Suhartini, M.Si



.....

.....

Mengetahui

Dekan Fakultas Ekonomi
Universitas Islam Indonesia



Dr. D. Agus Harjito, M.Si.

ABSTRAKSI

Penelitian ini berjudul **Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan GE LIGHTING**. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan GE LIGHTING secara bersama-sama. Mengetahui pengaruh dari faktor-faktor budaya organisasi yang terdiri dari *innovation and risk taking, attention to detail, outcome orientation, people orientation, team orientation, aggressiveness, dan stability* terhadap kinerja karyawan GE LIGHTING secara parsial. Mengetahui faktor budaya organisasi manakah yang mempengaruhi kinerja karyawan GE LIGHTING yang paling dominan. Penelitian ini adalah penelitian kuantitatif. Menggunakan metode pengumpulan data, yaitu kuesioner. Metode analisis data menggunakan analisis regresi berganda.

Berdasarkan hasil penelitian seperti yang telah diuraikan pada bab sebelumnya dapat ditarik beberapa kesimpulan yaitu terdapat pengaruh secara simultan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan GE Lighting, terdapat pengaruh secara parsial budaya organisasi yang terdiri dari *innovation and risk taking, attention to detail, outcome orientation, people orientation, team orientation, aggressiveness, dan stability* terhadap kinerja karyawan GE Lighting dan variabel faktor *people orientation* mempunyai pengaruh yang paling besar terhadap Kinerja karyawan GE Lighting.

.Kata kunci: **Budaya Organisasi, dan Kinerja**

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadiran ALLAH SWT karena berkat Rahmat dan Karunia-nya, penulis dapat menyelesaikan penyusunan Skripsi ini.

Skripsi ini diajukan untuk memenuhi salah satu syarat memperoleh gelar Sarjana pada program Ekonomi Manajemen Sumber Daya Manusia Universitas Islam Indonesia. Judul yang Penulis ajukan adalah “Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan” dimana penelitian ini dilakukan di Pabrik Lampu Pijar PT. GE Lighting.

Dalam penyusunan dan penulisan Skripsi ini tidak lepas dari bantuan, bimbingan serta dukungan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, dalam kesempatan ini penulis ingin menyampaikan terima kasih kepada:

1. Bpk Agus Harjito selaku Dekan Fakultas Ekonomi.
2. Bpk. Budi Sudjijono selaku pembimbing akademis serta pembimbing skripsi.
Terima kasih atas bimbingan, nasehat serta waktu nya selama penulisan serta penelitian skripsi ini. Penulis juga memohon maaf yang sebesar-besarnya apabila ada salah kata atau perbuatan selama proses bimbingan skripsi ini.
3. Bu Siti Nursamsyiah yang sudah memberikan ijin untuk membuka Account Unisis penulis, sehingga penulis dapat melanjutkan proses penyelesaian skripsi ini.

4. Dosen-dosen Fakultas Ekonomi khusus nya jurusan Manajemen SDM atas ilmu yang sudah diberikan kepada Penulis selama mengikuti perkuliahan sampai akhir penulisan Skripsi.
5. Staff Fakultas Ekonomi UII untuk semua bantuan administrasi dan lain sebagainya dari awal Penulis memulai perkuliahan di UII Ekonomi sampai selesai.
6. Ibu Asih, selaku Manajer SDM di PT. GE LIGHTING dimana penulis diperbolehkan untuk melakukan penelitian.
7. Seluruh keluarga Penulis, atas bantuan, dukungan, dorongan secara moral serta kasih sayang, dan Doa nya selama Penulis menyelesaikan penulisan Skripsi ini. Terima kasih sudah mendengarkan keluh kesah Penulis selama menyelesaikan Skripsi ini. Om Supri, yang sudah membantu penulis mendapatkan Ijin untuk melakukan penelitian di GE Lighting. Kakanda, yang sudah membantu memberikan ide-ide dalam menyusun skripsi ini.
8. Aniki, arigatou buat dukungan nya selama ini, pengen maen bareng lagi!!!!, ayo maen keluar kota...Besti, Say, thanks udah sering ndengerin keluh kesah ku, nggak cuma keluh kesah soal Skripsi tapi juga soal semua-mua nya. Makasih juga buat dukungannya, udah nemenin ke kampus, kondangan, kemana-mana. Kholis, atas supply entertainment nya yang sudah amat sangat membantu dikala Penulis mengalami kebuntuan dan kebosanan dalam menyelesaikan skripsi ini. Sari, biarpun sekarang udah nggak bisa kayak dulu

lagi, tapi terima kasih atas dukungan dan bantuannya, serta terima kasih dulu udah sering ndengerin keluh kesah selama penulisan skripsi ini.

9. Ayah dan Ibu, terima kasih atas kesabaran dalam menghadapi mood penulis yang naik turun selama penyusunan skripsi ini. Kasih sayang, dukungan, dorongan serta doa yang sudah di berikan kepada penulis yang memungkinkan penulis untuk bisa menyelesaikan Skripsi ini. Maaf untuk penantian yang begitu panjang.

10. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu, terima kasih atas dukungannya.

Semoga Allah SWT memberikan balasan yang berlipat ganda kepada semuanya. Demi perbaikan selanjutnya, saran dan kritik akan penulis terima dengan senang hati. Akhirnya, hanya kepada Allah SWT penulis serahkan segalanya, semoga Skripsi ini dapat bermanfaat, tidak hanya untuk penulis tapi juga orang banyak, serta untuk semua yang mungkin akan menggunakan Skripsi ini sebagai acuan maupun tambahan bacaan untuk penelitian selanjutnya.

Yogyakarta, November 2014

Penulis

Skripsi ini penulis persembahkan kepada Ayah dan Ibu,
untuk kasih sayang, dukungan dan doa
selama penyusunan skripsi ini. I LOVE YOU SOO MUCH!!

Maaf Adek kelamaan.

DAFTAR ISI

.....	Halaman
Halaman Sampul Depan Skripsi	i
Halaman Judul Skripsi	ii
Halaman Pernyataan Bebas Plagiarisme	iii
Halaman Pengesahan Skripsi	iv
Halaman Pengesahan Ujian Skripsi	v
Abstraksi	vi
Kata Pengantar	vii
Halaman Persembahan	x
Daftar Isi	xi
Daftar Tabel	xvi
Daftar Gambar	xvii
Daftar Lampiran	xviii

BAB 1 PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	6
1.3 Tujuan Penelitian	6
1.4 Manfaat Penelitian	7

BAB II KAJIAN PUSTAKA

2.1 Penelitian pendahuluan	8
2.2 Landasan Teori	11
2.2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia	11
2.2.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia	13
2.2.3 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia	17
2.2.4 Peran Soft dan Hard Approach SDM	18
2.2.4.1 Soft Approach	19

2.2.4.2 Hard Approach	20
2.2.5 Budaya Organisasi	21
2.2.5.1 Pengertian Budaya dan Organisasi	21
2.2.5.2 Pengertian Budaya Organisasi	22
2.2.5.3 Karakteristik Budaya Organisasi	23
2.2.5.4 Fungsi Budaya Organisasi	24
2.2.5.5 Peran Budaya Organisasi	25
2.2.5.6 Dimensi Budaya Organisasi	27
2.2.6 Kinerja	28
2.2.6.1. Pengertian Kinerja	28
2.2.6.2. Penilaian Kinerja	29
2.2.6.3. Indikator Penilaian Kinerja	31
2.2.6.4. Pelaku Penilaian Kinerja	32
2.2.7 Hubungan Budaya Organisasi dengan Kinerja Karyawan	33
2.3 Kerangka Penelitian	35
2.4 Hipotesis Penelitian	35

BAB III METODE PENELITIAN

3.1 Lokasi Penelitian	37
3.2 Pendekatan Penelitian	37
3.3 Variabel Penelitian	37
3.4 Definisi Operasional Variabel	38
3.5 Parameter	39
3.5.1 Budaya Organisasi (X)	39
3.5.2 Kinerja (Y)	41
3.6 Populasi dan Sampel	42
3.6.1 Populasi	42
3.6.2 Sampel	42
3.7 Jenis Data dan Metode Pengumpulan Data	43

3.7.1 Jenis Data	43
3.7.1 Metode Pengumpulan Data	44
3.8 Uji Instrumen Penelitian	45
3.8.1 Uji Validitas	45
3.8.2 Uji Reliabilitas	46
3.9 Rancangan Analisis Data	46
3.9.1 Analisis Deskriptif	46
3.9.2 Analisis Statistik	47
1. Regresi Linear Berganda	47
2. Uji Asumsi Klasik	48
a. Asumsi Klasik Normalitas Residual	48
b. Asumsi Klasik Multikolinearitas	49
c. Asumsi Klasik Heteroskedastisitas	49
3. Uji Hipotesis	50
a. Uji Serentak (Uji F)	50
b. Uji Parsial (Uji t)	51
c. Koefisien Korelasi Parsial	52
d. Koefisien Korelasi Berganda (R) dan Koefisien Determinasi (R^2)	53

BAB IV ANALISIS DATA

4.1 Uji Kualitas Data	54
4.1.1 Uji Validitas	54
4.1.2 Uji Reliabilitas	56
4.2 Analisis Deskriptif	57
4.2.1 Deskripsi Responden Penelitian	57
a. Karakteristik Responden berdasar Jenis Kelamin	57
b. Karakteristik Responden berdasar Umur	58
c. Karakteristik Responden berdasar Pendidikan	59
d. Karakteristik Responden berdasar Masa Kerja	59

4.2.2 Analisis Deskriptif Jawaban Responden	60
4.2.2.1 Variabel Budaya Organisasi	60
4.2.2.1.1 Innovation and Risk Taking	60
4.2.2.1.2 Attention to Detail	61
4.2.2.1.3 Outcome Orientation	61
4.2.2.1.4 People Orientation	62
4.2.2.1.5 Team Orientation	63
4.2.2.1.6 Aggressiveness	64
4.2.2.1.7 Stability	64
4.2.2.2 Variabel Kinerja	65
4.3 Analisis Statistik	66
4.3.1 Regresi Linear Berganda	66
4.3.1.1 Koefisien Innovation and Risk Taking (b_1)	67
4.3.1.2 Koefisien Attention to Detail (b_2)	68
4.3.1.3 Koefisien Outcome Orientation (b_3)	68
4.3.1.4 Koefisien People Orientation (b_4)	69
4.3.1.5 Koefisien Team Orientation (b_5)	69
4.3.1.6 Koefisien Aggressiveness (b_6)	69
4.3.1.7 Koefisien Stability (b_7)	70
4.4 Uji Asumsi Klasik	70
4.4.1 Hasil Uji Asumsi Klasik Normalitas Residual	70
4.4.2 Hasil Uji Asumsi Klasik Multikolinearitas	72
4.4.3 Hasil Uji Asumsi Klasik Heteroskedastisitas	72
4.5 Uji Hipotesis	73
4.5.1 Uji Hipotesis Untuk Regresi Secara Serentak	73
4.5.2 Uji Hipotesis Secara Parsial	76
4.5.3 Analisis Koefisien Determinasi Ganda	82
4.5.4 Analisis Koefisien Determinasi Parsial	82
4.6 Pembahasan Hasil Penelitian	83

4.6.1 Pengaruh Budaya Organisasi secara Simultan terhadap Kinerja	83
4.6.2 Pengaruh Budaya Organisasi secara Parsial terhadap Kinerja	84
4.6.3 People Orientation merupakan Variabel yang Dominan	86
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	
5.1 Kesimpulan	92
5.2 Saran	93
Daftar Pustaka	94

DAFTAR TABEL

Tabel		Halaman
Tabel 4.1	Hasil Uji Validitas Kuesioner Penelitian	55
Tabel 4.2	Hasil Uji Reliabilitas	57
Tabel 4.3	Karakteristik Responden berdasarkan Jenis kelamin	58
Tabel 4.4	Karakteristik Responden berdasarkan Usia	58
Tabel 4.5	Karakteristik Responden berdasarkan Pendidikan	59
Tabel 4.6	Karakteristik Responden berdasarkan Masa Kerja	59
Tabel 4.7	Innovation and Risk Taking (X1)	60
Tabel 4.8	Attention to Detail (X2)	61
Tabel 4.9	Outcome Orientation (X3)	62
Tabel 4.10	People Orientation (X4)	62
Tabel 4.11	Team Orientation (X5)	63
Tabel 4.12	Aggresiveness (X6)	64
Tabel 4.13	Stability (X7)	64
Tabel 4.14	Variabel Kinerja	65
Tabel 4.15	Hasil Regresi pengaruh Variabel Independen terhadap Kinerja	67
Tabel 4.16	Asumsi Klasik Multikolinearitas	72
Tabel 4.17	Hasil Analisis Uji F	74
Tabel 4.18	Hasil Analisis Uji T	77
Tabel 4.19	Hasil Koefisien Determinasi Ganda	82
Tabel 4.20	Kesimpulan Hasil Penelitian	87

DAFTAR GAMBAR

Gambar		Halaman
Gambar 2.1	Tujuan Perusahaan	17
Gambar 2.2	Kerangka Konseptual Penelitian	35
Gambar 4.1	Hasil Uji Normalitas	71
Gambar 4.2	Hasil P-P Plot	71
Gambar 4.3	Hasil Uji Heteroskedastisitas	73
Gambar 4.4	Hasil Uji F	75
Gambar 4.5	Uji Koefisien Regresi Innovation and Risk Taking	78
Gambar 4.6	Uji Koefisien Regresi Attention to Detail	78
Gambar 4.7	Uji Koefisien Regresi Outcome Orientation	79
Gambar 4.8	Uji Koefisien Regresi People Orientation	79
Gambar 4.9	Uji Koefisien Regresi Team Orientation	80
Gambar 4.10	Uji Koefisien Regresi Aggresiveness	81
Gambar 4.11	Uji Koefisien Regresi Stability	81

DAFTAR LAMPIRAN

Kuesioner Penelitian	96
Data Penelitian	102
Hasil Uji Validitas	109
Hasil Uji Reliabilitas	114
Hasil Uji Regresi	118

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang dan Masalah

Manusia sebagai makhluk sosial pada dasarnya mempunyai sifat untuk bersosialisasi, bekerja sama, dan membutuhkan keberadaan manusia lainnya. Untuk itu keberadaan sebuah organisasi sangat diperlukan sebagai suatu wadah yang dapat menghimpun atau mempermudah manusia dalam bersosialisasi dan bekerja sama. Organisasi merupakan suatu sarana yang beranggotakan orang-orang yang bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama. Menurut Robbins, organisasi merupakan *"Consciously coordinated social entity with a relatively identifiable boundary that functions on a relatively continuous basis to achieve a common goals or a set of goals"*, Robbins mengemukakan bahwa organisasi merupakan entitas sosial. Unit-unit dari organisasi terdiri atas orang atau sekelompok orang yang saling berinteraksi. Interaksi tersebut terkoordinasi secara sadar artinya dikelola dalam upaya mencapai tujuannya (Wirawan, 2007: 2).

Organisasi dalam kegiatan pencapaian tujuannya, faktor yang paling penting adalah sumber daya manusia, karena sebaik apapun sebuah organisasi, sebanyak apapun sarana serta prasarana yang dimiliki organisasi, tanpa adanya peran dari sumber daya manusia (pegawai) semua itu tidak akan berjalan dengan baik, karena SDM berperan sebagai motor penggerak bagi kehidupan organisasi, manusialah yang mengatur dan menjalankan sarana dan prasarana yang ada dalam organisasi. Oleh karena itu, dalam upaya mendukung pencapaian tujuan organisasi tersebut, diperlukan sumber daya manusia yang berkualitas dan profesional. Sumber daya

manusia yang berkualitas dan profesional cenderung memiliki kinerja yang lebih baik, sehingga upaya peningkatan kualitas sumber daya manusia sangat penting untuk diperhatikan oleh pimpinan organisasi. Sumber daya manusia yang ada dalam organisasi harus senantiasa diberdayakan dan dikembangkan agar menjadi sumber daya yang kompetitif.

Keberhasilan suatu organisasi sangat erat kaitannya dengan kualitas kinerja para anggotanya, sehingga organisasi dituntut untuk selalu mengembangkan dan meningkatkan kinerja dari para anggotanya. Kinerja berarti hasil kerja yang dapat ditampilkan atau penampilan kerja seseorang. Dengan demikian, kinerja seorang karyawan dapat diukur dari hasil kerja, hasil tugas, atau hasil kegiatan dalam kurun waktu tertentu (Notoatmodjo, 2009:124). Kinerja pegawai yang tinggi akan mendukung produktivitas organisasi, sehingga sudah seharusnya pimpinan organisasi senantiasa memperhatikan peningkatan kinerja anggotanya demi kemajuan organisasi. Peningkatan kinerja para anggota juga erat kaitannya dengan bagaimana organisasi mengembangkan budaya organisasi yang ada.

Setiap organisasi memiliki ciri khas yang membedakannya dengan organisasi lain dan menjadikannya sebagai identitas bagi organisasi. Ciri khas inilah yang dinamakan budaya organisasi. Budaya organisasi mengacu pada hubungan yang unik dari norma-norma, nilai-nilai, kepercayaan dan cara berperilaku yang menjadi ciri bagaimana kelompok dan individu dalam menyelesaikan sesuatu. Budaya organisasi mengandung nilai-nilai yang harus dipahami, dijiwai, dan dipraktikkan bersama oleh semua individu/kelompok yang terlibat didalamnya. Budaya berhubungan dengan bagaimana organisasi

membangun komitmen, mewujudkan visi, memenangkan hati pelanggan, memenangkan persaingan dan membangun kekuatan perusahaan, menurut Huntington, budaya menentukan kemajuan setiap organisasi, tidak peduli apapun jenis organisasi tersebut (Zebua, 2009: 3-4) dalam Pratama (2012: 2). Budaya organisasi dibentuk dari filosofi organisasi dan nilai-nilai yang dianut oleh sumber daya manusia di dalam organisasi, akan tetapi peran dari pimpinan atau top manajemen sangat besar dalam pembentukan budaya organisasi. Budaya yang ada pada suatu organisasi akan mempengaruhi cara pekerjaan dilakukan dan cara para pekerja berperilaku serta menyebabkan para pekerja memiliki cara pandang yang sama dalam melaksanakan aktivitas pekerjaan. Budaya organisasi juga akan memiliki dampak pada efisiensi dan efektivitas organisasi.

Budaya organisasi juga berkaitan erat dengan pemberdayaan pegawai (*employee empowerment*) di suatu organisasi. Budaya organisasi dapat membantu kinerja pegawai, karena menciptakan suatu tingkat motivasi yang besar bagi pegawai untuk memberikan kemampuan terbaiknya dalam memanfaatkan kesempatan yang diberikan oleh organisasinya. Nilai-nilai yang dianut bersama membuat pegawai merasa nyaman bekerja, memiliki komitmen dan kesetiaan serta membuat pegawai berusaha lebih keras, meningkatkan kinerja dan kepuasan kerja pegawai serta mempertahankan keunggulan kompetitif. Semakin kuat budaya organisasi, semakin besar dorongan para pegawai untuk maju bersama dengan organisasi. Berdasarkan hal tersebut, pengenalan, penciptaan, dan pengembangan budaya organisasi dalam suatu organisasi mutlak diperlukan dalam rangka

membangun organisasi yang efektif dan efisien sesuai dengan visi dan misi yang hendak dicapai.

Budaya organisasi sebaiknya dimiliki oleh perusahaan agar karyawan memiliki nilai, norma, acuan, pedoman yang harus dilaksanakan. Budaya organisasi juga sebagai pemersatu pegawai, peredam konflik, dan motivator karyawan untuk melaksanakan tugas dengan baik, sehingga berpengaruh positif terhadap perilaku dan kinerja pegawai. Suatu organisasi atau perusahaan yang memiliki budaya yang kuat akan menghasilkan kinerja yang baik dalam jangka panjang. Budaya yang kuat artinya seluruh karyawan memiliki satu persepsi yang sama dalam mencapai tujuan perusahaan. Kesatuan persepsi didasarkan pada kesamaan nilai yang diyakini, norma yang dijunjung tinggi dan pola perilaku yang ditaati (Darsono, 2010:262).

Budaya yang kuat ditandai oleh nilai-nilai inti yang dipegang teguh dan disepakati secara luas dalam sebuah organisasi, semakin banyak anggota yang menerima nilai-nilai tersebut semakin kuat budayanya (Robbins, 2006;483). Karyawan yang sudah memahami keseluruhan nilai-nilai organisasi akan menjadikan nilai-nilai tersebut sebagai suatu kepribadian organisasi. Nilai dan keyakinan tersebut akan diwujudkan menjadi perilaku keseharian mereka dalam bekerja, sehingga akan menjadi kinerja individual.

Salah satu perusahaan yang mempunyai budaya organisasi dalam menjalankan kehidupan organisasi adalah PT.GE Lighting. Selama beberapa tahun GE Lighting telah mengembangkan berbagai macam budaya untuk meningkatkan kinerja organisasi. Selama tahun 2012, GE Lighting melakukan usaha revitalisasi Budaya Kerja GE Lighting, dilatarbelakangi dengan semakin

bertambahnya jumlah pekerja, tututan perkembangan bisnis yang semakin meningkat serta mendukung penguatan proses internalisasi di unit kerja GE Lighting. Tujuan dari revitalisasi budaya kerja ini adalah untuk meningkatkan peran para pekerja untuk menghadapi tantangan bisnis ke depan dengan memiliki sikap perilaku sesuai budaya kerja GE Lighting. Dalam organisasi yang berorientasi di Indonesia, kinerja karyawan GE LIGHTING merupakan hal yang sangat penting guna mewujudkan tata kelola perusahaan yang baik (*good corporate governance*), serta mendukung kualitas pelayanan untuk memberikan pelayanan yang prima kepada masyarakat.

Sistem revitalisasi dalam organisasi GE Lighting merupakan usaha mendorong pertumbuhan dengan mengkaitkan keseluruhan organisasi dengan lingkungannya. Melalui strategi revitalisasi budaya organisasi diharapkan perusahaan dapat melakukan identifikasi kebutuhan konsumen dengan menerjemahkan kebutuhan tersebut kedalam bentuk kinerja karyawan yang sesuai dengan kebutuhan konsumen. Keberhasilan perusahaan tersebut pada akhirnya secara berkesinambungan dapat meningkatkan profitabilitas perusahaan.

Namun, benarkah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan?

Berdasarkan uraian di atas, maka penulis tertarik untuk mengambil judul penelitian mengenai : **Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan GE LIGHTING**

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas agar dapat lebih fokus, maka dibuatlah rumusan masalah diantaranya, sebagai berikut :

1. Bagaimanakah pengaruh budaya organisasi yang terdiri dari faktor *innovation and risk taking, attention to detail, outcome orientation, people orientation, team orientation, aggressiveness, dan stability* terhadap kinerja karyawan GE LIGHTING secara bersama-sama?
2. Bagaimanakah pengaruh dari faktor-faktor budaya organisasi yang terdiri dari *innovation and risk taking, attention to detail, outcome orientation, people orientation, team orientation, aggressiveness, dan stability* terhadap kinerja karyawan GE LIGHTING secara parsial?
3. Faktor budaya organisasi manakah yang mempengaruhi kinerja karyawan GE LIGHTING yang paling dominan?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini diharapkan dapat menjawab sasaran akhir yang hendak dicapai dari penelitian yang dilakukan, diantaranya adalah:

1. Mengetahui pengaruh budaya organisasi yang terdiri dari factor *innovation and risk taking, attention to detail, outcome orientation, people orientation, team orientation, aggressiveness, dan stability* terhadap kinerja karyawan GE LIGHTING secara bersama-sama.
2. Mengetahui pengaruh dari faktor-faktor budaya organisasi yang terdiri dari *innovation and risk taking, attention to detail, outcome orientation, people*

orientation, team orientation, aggressiveness, dan stability terhadap kinerja karyawan GE LIGHTING secara parsial.

3. Mengetahui faktor budaya organisasi manakah yang mempengaruhi kinerja karyawan GE LIGHTING yang paling dominan.

1.4 Manfaat Penelitian

Dari tujuan yang telah diuraikan diatas, penulis berharap bahwa penelitian ini dapat bermanfaat baik bagi peneliti sendiri, peneliti lain, maupun bagi organisasi.

1. Bagi peneliti

Menambah wawasan keilmuan dan kefahaman dalam bidang teori dan mengetahui kondisi budaya organisasi yang sesungguhnya pada dewasa ini.

2. Bagi peneliti lain

Dapat dijadikan pembelajaran yang bersifat kontinyu.

3. Bagi organisasi

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan dan sebagai bahan referensi dalam budaya organisasi agar menjadi bahan pertimbangan dalam kebijakan dan pengambilan keputusan untuk meningkatkan kinerja karyawan.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Tinjauan Penelitian Terdahulu

1. Menurut penelitian Wardhani (2005) mahasiswa Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia, dengan judul “PENGARUH BUDAYA PERUSAHAAN TERHADAP PRESTASI KERJA KARYAWAN PT JASA RAHARJA, DI YOGYAKARTA”. Berdasarkan analisis penelitian yang telah dilakukan oleh Wardhani;

Variabel budaya organisasi yang terdiri dari variabel inovasi & pengambilan keputusan dan variabel perhatian pada detail secara serentak dan parsial berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat yaitu prestasi kerja karyawan PT Jasa Raharja. Besarnya perubahan prestasi kerja karyawan dijelaskan oleh variabel orientasi hasil, variabel orientasi orang, variabel orientasi tim, variabel agresifitas, variabel stabilitas, variabel inovasi & pengambilan keputusan dan, variabel perhatian pada detail sebesar 43,5% sedangkan variabel lain yang menjelaskan variasi perubahan tingkat prestasi kerja karyawan secara menyeluruh adalah sebesar 56,5%, faktor yang paling dominan berpengaruh terhadap prestasi kerja karyawan adalah variabel orientasi orang.

Persamaan dalam penelitian ini adalah sama-sama meneliti tentang budaya organisasi dan sama-sama menggunakan metode kuantitatif, sedangkan perbedaannya ada pada variabel dependen yang diteliti. Wardhani meneliti terhadap prestasi kerja, sedangkan penulis terhadap kinerja karyawan.

2. Penelitian Wirdha dan Azra (2007) mengenai “Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Politeknik Negeri Padang”. Berdasarkan analisis penelitian yang telah dilakukan oleh Wirdha dan Azra;

Dari hasil analisis korelasi dapat disimpulkan bahwa variabel budaya organisasi yang terdiri dari *innovation and risk taking*, *attention to detail*, *outcome orientation*, *people orientation*, *team orientation*, *aggressiveness*, dan *stability* berpengaruh secara simultan terhadap kinerja perusahaan. Dari pengujian secara individual dapat disimpulkan hanya variabel *attention to detail* dan *outcome orientation* yang mempengaruhi secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

Persamaan dalam penelitian ini adalah sama-sama meneliti tentang budaya organisasi, kinerja karyawan dan sama-sama menggunakan metode kuantitatif, sedangkan perbedaannya ada pada obyek penelitian yang diteliti. Wirdha dan Azra meneliti organisasi pendidikan, sedangkan penulis meneliti mengenai organisasi bisnis.

3. Penelitian Fargher et.al (2008) mengenai “Cultural heritage and job satisfaction in Eastern and Western Europe”. Berdasarkan hasil analisis data maka dapat disimpulkan :

Nilai-nilai budaya tradisional menunjukkan pengaruh yang kuat pada kepuasan kerja pekerja di Eropa Barat. Kepercayaan Interpersonal berfungsi sebagai prediktor yang sangat kuat dari kepuasan kerja bagi Timur dan Eropa Barat, dan untuk pekerja laki-laki dan perempuan.

Perbedaan kepuasan kerja antara Eropa Timur dan Eropa Barat terutama didorong oleh pentingnya keluarga dan agama.

Persamaan dalam penelitian ini adalah sama-sama meneliti tentang budaya organisasi, sama-sama menggunakan metode kuantitatif, sedangkan perbedaannya ada pada variabel dependen. Fargher et.al (2008) menggunakan kepuasan kerja sedangkan penelitian ini menggunakan kinerja karyawan.

4. Penelitian Silverthone (2004) mengenai “The impact of organizational culture and person-organization fit on organizational commitment and job satisfaction in Taiwan”. Berdasarkan hasil analisis data maka dapat disimpulkan :

Dengan menggunakan uji anova, hasil penelitian ini membuktikan bahwa budaya organisasi memainkan peran penting dalam tingkat kepuasan kerja dan komitmen dalam suatu organisasi. Dalam hal dampak person-organization fit terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi di Taiwan, hasil menunjukkan bahwa tingkat person-organization fit t memainkan peran penting dalam semua jenis budaya organisasi dipelajari. Semakin baik person-organization fit semakin tinggi tingkat kedua variabel. Hasil menunjukkan bahwa person-organization fit merupakan variabel penting dalam budaya organisasi non-Barat.

Persamaan dalam penelitian ini adalah sama-sama meneliti tentang budaya organisasi, sama-sama menggunakan metode kuantitatif, sedangkan perbedaannya ada pada variabel dependen. Silverthone (2004)

menggunakan kepuasan kerja serta komitmen organisasi dan sedangkan penelitian ini menggunakan kinerja karyawan.

5. Penelitian Marcoulides dan Heck (1993) mengenai “Organizational Culture And Performance: Proposing And Testing A Model”. Berdasarkan hasil analisis data maka dapat disimpulkan :

Dengan menggunakan persamaan model struktural, hasil penelitian ini adalah dimensi-dimensi budaya organisais yang terdiri dari struktur organisasi dan tujuan, nilai-nilai organisasi, organisasi tugas, iklim, dan nilai-nilai individu dan keyakinan berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi.

Persamaan dalam penelitian ini adalah sama-sama meneliti tentang budaya organisasi, kinerja dan sama-sama menggunakan metode kuantitatif, sedangkan perbedaannya ada pada obyek penelitian yang diteliti. Marcoulides dan heck (1993(meneliti 26 organisasi di Amerika Serikat, sedangkan penulis meneliti mengenai organisasi bisnis.

2.2 Landasan Teori

2.2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen mempunyai arti sebagai kumpulan pengetahuan tentang bagaimana seharusnya manage (mengelola) sumber daya manusia. Mengingat pentingnya peran SDM maka, kerja di perusahaan/organisasi tidak hanya menjadi tanggung jawab para karyawan atau anggota saja, akan tetapi juga menjadi tanggung jawab pimpinan organisasi/perusahaan. Dengan demikian, manajemen

SDM dapat diartikan sebagai pengelolaan dan pendayagunaan sumber daya yang ada pada individu (karyawan/anggota).

Oleh seorang pemimpin, pengelolaan dan pendayagunaan tersebut dikembangkan secara maksimal di dalam dunia organisasi, untuk mencapai tujuan organisasi dan pengembangan individu manusia yang ada dalam organisasi itu secara terpadu. Menurut Rivai dan Sagala (2009: hal. 5) manajemen SDM juga adalah rangkaian strategis, proses dan aktivitas yang didesain untuk menunjang tujuan perusahaan/organisasi dengan cara mengintegrasikan kebutuhan organisasi dan individu SDM-nya.

Menurut Simamora (2006: 4-5) Manajemen sumber daya manusia (*human resources management*) adalah pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa, dan pengelolaan individu anggota organisasi atau kelompok karyawan. Dituturkan pula oleh Simamora (2006: 5) manajemen sumber daya manusia juga menyangkut desain dan implementasi sistem perencanaan, penyusunan karyawan, pengembangan karyawan, pengelolaan karir, evaluasi kinerja, kompensasi karyawan, dan hubungan tenaga kerja baik.

Hasibuan (2006: 10) MSDM adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Jelas bahwa begitu dibutuhkannya pengaturan elemen yang baik dalam sebuah organisasi, bagi sumber daya manusia yang bergerak didalamnya.

Tanpa adanya unsur manusia dalam organisasi, tidak mungkin organisasi tersebut dapat bergerak dan berjalan menuju yang diinginkan. Dengan demikian

SDM adalah seseorang yang siap, mau dan mampu memberi sumbangan terhadap usaha pencapaian tujuan organisasi, Rivai dan Sagala (2009:6).

2.2.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Dideskripsikan oleh Rivai dan Sagala (2009) Sudah merupakan tugas manajemen SDM untuk mengelola manusia seefektif mungkin agar diperoleh suatu satuan SDM yang merasa puas dan memuaskan. Manajemen SDM merupakan bagian dari manajemen umum yang memfokuskan diri pada SDM.

Adapun fungsi manajemen sumber daya manusia menurut Hasibuan (2006: 21) meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian.

Berikut uraian fungsi manajemen sumber daya manusia menurut Hasibuan (2006: 21-23).

1. Perencanaan

Perencanaan (*human resources planning*) adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian. Program kepegawaian meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan. Program kepegawaian yang baik membantu

tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. (Hasibuan, 2006: 21-22)

2. Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bagan organisasi (*organization chart*). Organisasi hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan. Dengan organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif. (Hasibuan, 2006: 22)

3. Pengarahan

Pengarahan (*directing*) adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan, agar mau bekerja sama dengan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Pengarahan dilakukan pimpinan dengan menugaskan bawahan agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik. (Hasibuan, 2006: 22)

4. Pengendalian

Pengendalian (*controlling*) adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan agar menaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan, diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana. Pengendalian karyawan meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku, kerja sama, pelaksanaan pekerjaan, dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan. (Hasibuan, 2006: 22)

5. Pengadaan

Pengadaan (*procurement*) adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan. (Hasibuan, 2006: 22)

6. Pengembangan

Pengembangan (*development*) adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan. (Hasibuan, 2006: 22)

7. Kompensasi

Kompensasi (*compensation*) adalah pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*), uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil diartikan sesuai dengan prestasi kerjanya, layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan primernya serta berpedoman pada batas upah minimum pemerintah dan berdasarkan internal dan eksternal konsistensi. (Hasibuan, 2006: 22-23)

8. Pengintegrasian

Pengintegrasian (*integration*) adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan. Perusahaan memperoleh laba,

karyawan dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya. Pengintegrasian merupakan hal yang sangat penting dan sulit dalam MSDM, karena mempersatukan dua kepentingan yang bertolak belakang. (Hasibuan, 2006: 23)

9. Pemeliharaan

Pemeliharaan (*maintenance*) adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagian besar karyawan serta berpedoman kepada internal dan eksternal konsistensi. (Hasibuan, 2006: 23)

10. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan fungsi MSDM yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal. Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial. (Hasibuan, 2006: 23)

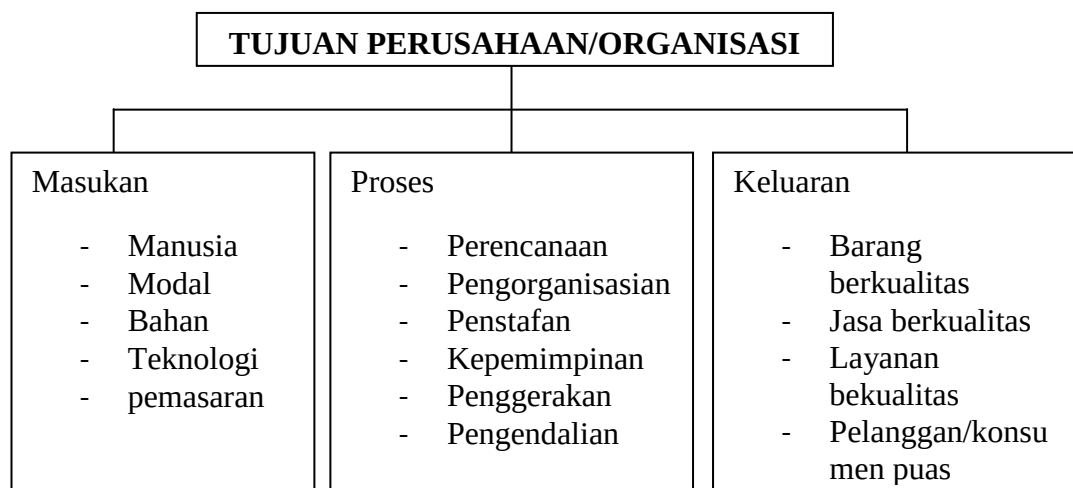
11. Pemberhentian

Pemberhentian (*separation*) adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun, dan sebab-sebab lainnya. Pelepasan ini diatur oleh Undang-undang No. 12 Tahun 1964. (Hasibuan, 2006: 23)

2.2.3 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Tujuan yang hendak diklarifikasikan adalah manfaat apa yang akan kita peroleh dengan penerapan manajemen SDM dalam suatu organisasi. Menurut Rivai dan Sagala (2009: 8) Tujuan Manajemen SDM ialah meningkatkan kontribusi produktif orang-orang yang ada dalam organisasi melalui sejumlah cara yang bertanggung jawab secara strategis, etis, dan sosial. Dengan demikian tujuan ini menuntun studi dan praktik manajemen SDM.

Menurut Rivai dan Sagala (2009) Selain itu, SDM juga merupakan unsur lainnya, seperti modal, bahan, mesin, dan metode atau teknologi diubah melalui proses manajemen menjadi keluaran (*output*) berupa barang dan atau jasa dalam usaha mencapai tujuan organisasi dapat dilihat pada gambar 2.2 (Rivai dan Sagala, 2009).



Gambar 2.1 Tujuan Perusahaan

Sumber: Rivai dan Sagala (2009: hal. 6)

2.2.4 Peran Soft dan Hard Approach Sumber Daya Manusia

Menurut Alwi(2001: 18) pendekatan SDM dibangun atas dasar anggapan bahwa motivasi kerja dan kepuasan bawahan atau anggota akan meningkat bila kebutuhan mereka diperhatikan. Dengan kata lain kebutuhan organisasi (*organizational needs*) harus seimbang dengan kebutuhan individu (*individual needs*). Menurut Alwi(2001) Bila motivasi kerja meningkat diharapkan jadi peningkatan *performance individual* sehingga produktivitas organisasi akan meningkat pula.

Pendekatan SDM berorientasi pada bagaimana organisasi mencapai sukses melalui pengembangan SDM yang dimilikinya (*human resource development HRD*). Alwi (Storey, 1991:22) ada dua pendekatan besar dalam pengembangan MSDM yaitu pendekatan lunak (*soft approach*) dan pendekatan keras (*hard approach*). Orientasi pendekatan keras cenderung bersifat instrumental dan terfokus pada penggunaan SDM bukan pada identifikasi dan pengembangan SDM sebagaimana pendekatan lunak.

Sebagaimana yang telah di deskripsikan Alwi (2001: 22), bahwa pengelolaan anggota berdasarkan pendekatan keras, manajemen melakukan pengawasan dan pelaksanaan melalui sumber luar (*external means*) seperti desain jabatan, pengukuran kinerja, upah yang terkait dengan kinerja dan penilaian staf. Alwi (2001: 22) Bila manajemen menggunakan pendekatan lunak, maka fokus dari pengelolaan anggota tertuju pada sumber internal seperti, pengembangan komitmen individu, *shared values*, kepentingan bersama dan pengawasan sendiri,

misalnya melalui *Quality circle*. Kedua pendekatan itu dihubungkan oleh faktor kultur yang dikembangkan dalam organisasi (Alwi, 2001).

2.2.4.1 Soft Approach

Pendekatan lunak (*soft approach*), mengeksplorasi sisi kemanusiaan “*human*” dari karyawan. Oleh sebab itu persoalan yang dihadapi manajemen dalam praktek-praktek MSDM yang efektif adalah, bagaimana membangun:

1. Membangun kompetensi

Kompetensi menyangkut kewenangan setiap individu untuk melakukan tugas atau mengambil keputusan sesuai dengan perannya dalam organisasi yang relevan dengan keahlian, pengetahuan dan kemampuan yang dimiliki. Artinya kompetensi yang dimiliki individu dapat mendukung sistem kerja berdasarkan tim. (Alwi, 2001: 48)

2. Membangun komitmen

Komitmen diartikan sebagai sikap karyawan untuk tetap berada dalam organisasi dan terlihat dalam upaya-upaya mencapai misi, nilai-nilai dan tujuan perusahaan. Komitmen adalah bentuk loyalitas yang lebih konkrit yang dapat dilihat dari sejauh mana karyawan mencurahkan perhatian, gagasan, dan tanggung jawabnya dalam upaya perusahaan mencapai tujuan. Membangun komitmen karyawan sangat terkait dengan bagaimana komitmen perusahaan terhadap karyawan. Komponen kunci dari strategi ini antara lain partisipasi, fleksibilitas karir, kompensasi berdasarkan prestasi, dan jaminan. (Alwi, 2001: 48)

3. Membangun QWL (*quality of work life*)

Banyak cara untuk menciptakan kualitas kehidupan kerja yang kompetitif agar tingkat keterlibatan karyawan dalam organisasi meliputi pengambilan keputusan, implementasi strategi, kontribusi ide dalam proses perubahan dan sebagainya. Ada beberapa elemen yang perlu dipertimbangkan dalam menciptakan *QWL* yang kondusif bagi karyawan Alwi (Schermerhorn, 1996) yaitu: peluang mengikuti training dan pendidikan lanjut, peluang menerapkan keahlian-keahlian baru, peluang karir, human relation dalam organisasi, sistem kompensasi yang seimbang, kebanggaan terhadap pekerjaan dan organisasi. (Alwi, 2001: hal. 53)

2.2.4.2 *Hard approach*

Dalam proses pembentukan sumber daya manusia yang unggul melalui pendekatan keras (*hard approach*), ada tiga faktor yang secara signifikan saling terkait dan *crucial* sifatnya terutama dalam tahap *attracting* (menarik) dan *developing* (berkembang) yaitu: sistem rekrutmen dan seleksi, sistem pelatihan, sistem pengembangan. Ketiga sistem tersebut akan diuraikan sebagai berikut.

1. Sistem rekrutmen dan seleksi

Variabel individu yang penting diamati selain latar belakang keluarga, pendidikan, dan pengalaman adalah, potensi yang dimiliki individu (*talented individual*). Kapasitas kemampuan dan kapasitas pembelajaran (*learning capacity*) yang ada pada diri calon karyawan secara individual dan seberapa jauh kemungkinan potensi yang ada bisa dikembangkan. (Alwi, 2001: 54)

2. Sistem pelatihan dan pengembangan

Dalam budaya organisasi pada perusahaan-perusahaan Jepang yang sedang atau telah diterapkan bahwa seorang manajer senior, diharuskan melakukan tugas-tugas sebagai mentor baik formal maupun informal. Bahkan dalam deskripsi jabatan para manajer lini selain tugas-tugas utamanya, tercantum pula tugas spesifik yaitu, melakukan pelatihan terhadap karyawan junior dalam jabatannya. Tujuannya adalah, manajer senior lebih mengerti ke mana arah pelatihan sehingga hasilnya sesuai dengan kebutuhan. Di sini budaya organisasi sangat kuat pengaruhnya terhadap pembentukan prinsip-prinsip kerja yang efisien. (Alwi, 2001: 55)

2.2.5 Budaya Organisasi

2.2.5.1 Pengertian Budaya dan Organisasi

Secara etimologis budaya atau *culture* berasal dari kata budi, yang diambil dari bahasa Sansekerta artinya kekuatan budi atau akal, sehingga budaya diartikan sebagai hal-hal yang berkaitan dengan akal. Sedangkan Culture, bahasa Inggris, yang asalnya diambil dari bahasa Latin, *colere* yang berarti mengolah dan mengerjakan tanah pertanian. Dari sini pengertian culture berkembang menjadi, segala upaya serta tindakan manusia untuk mengolah tanah dan merubah alam. (Razak, 2008: 152).

Secara terminologis, budaya berarti suatu hasil dari budi dan atau daya, cipta, karya, karsa, pikiran dan adat istiadat manusia yang secara sadar maupun tidak, dapat diterima sebagai suatu perilaku yang beradab. Budaya merupakan nilai-nilai dan kebiasaan yang diterima sebagai acuan bersama yang diikuti dan

dihormati. Menurut Taylor seperti yang dikutip Sobirin (2007: 52), budaya adalah kompleksitas menyeluruh yang terdiri dari pengetahuan, keyakinan, seni, moral, hukum, adat kebiasaan dan berbagai kapabilitas lainnya serta kebiasaan apa saja yang diperoleh manusia sebagai bagian dari sebuah masyarakat.

Sedangkan secara etimologis kata organisasi berasal dari bahasa Yunani *organon* yang berarti alat. Kata ini masuk ke bahasa Latin, menjadi *organization* dan kemudian ke bahasa Prancis (abad ke-14) menjadi *organisation*. *Organon* terdiri dari bagian-bagian yang tersusun dan terkoordinasi hingga mampu menjalankan fungsi tertentu secara dinamis. Karakteristik utama organisasi dapat diringkas sebagai 3-P, yaitu *Purpose*, *People*, dan *Plan*. Sesuatu tidak disebut organisasi bila tidak memiliki tujuan (*purpose*), anggota (*People*), dan rencana (*Plan*). Dalam aspek rencana terkandung semua ciri lainnya, seperti sistem, struktur, desain, strategi, dan proses, yang seluruhnya dirancang untuk menggerakkan unsur manusia (*people*) dalam mencapai berbagai tujuan yang telah ditetapkan (Kusdi, 2009: 4). Jadi, organisasi adalah kesatuan (*Entity*) sosial yang dikoordinasikan secara sadar dengan sebuah batasan yang relatif dapat diidentifikasi, yang bekerja atas dasar yang relatif terus-menerus untuk mencapai suatu tujuan bersama atau sekelompok tujuan. Sementara menurut Prajudi Atmosudirjo seperti yang dikutip Hasibuan (2006: 26) Organisasi adalah struktur tata pembagian kerja dan struktur tata hubungan kerja antara sekelompok orang pemegang posisi yang bekerja sama secara tertentu untuk bersama-sama mencapai suatu tujuan tertentu.

2.2.5.2 Pengertian Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah suatu nilai-nilai yang dipercayai sehingga menjadi karakteristik yang diberikan anggota kepada suatu organisasi. Budaya organisasi merupakan lingkungan internal suatu organisasi karena keragaman budaya yang ada dalam suatu organisasi sama banyaknya dengan jumlah individu yang ada dalam organisasi tersebut sehingga budaya organisasi sebagai pemersatu budaya-budaya yang ada pada diri individu untuk menciptakan tindakan yang dapat diterima dalam organisasi. Budaya organisasi berarti suatu sistem nilai yang unik, keyakinan, dan norma-norma yang dimiliki secara bersama oleh anggota suatu organisasi. Budaya dapat menjadi suatu penyebab penting bagi keefektifan (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1996:41).

Menurut Martin dalam Tampubolon (2004:188), budaya organisasi merupakan gambaran perspektif dari budaya dalam organisasi. Sedangkan menurut Wagner dan Hollenbeck dalam Tampubolon (2004:189), budaya organisasi adalah suatu pola dari dasar asumsi untuk bertindak, menentukan, atau mengembangkan anggota organisasi dalam mengatasi persoalan dengan mengadaptasinya dari luar dan mengintegrasikan ke dalam organisasi, di mana karyawan dapat bekerja dengan tenang serta teliti, serta juga bermanfaat bagi karyawan baru sebagai dasar koreksi atas persepsi mereka, pikiran, dan perasaan dalam hubungan mengatasi persoalan.

2.2.5.3 Karakteristik Budaya Organisasi

Fred Luthans (2006:123), menetengahkan 6 karakteristik penting budaya organisasi yaitu:

1. Aturan-aturan perilaku (*Observed behavioral regularities*): keberaturan cara bertindak dari para anggota yang tampak teramati. Ketika anggota organisasi berinteraksi dengan anggota organisasi lainnya, mereka mungkin menggunakan bahasa umum, istilah, atau ritual tertentu.
2. Norma (*Norms*): berbagai standar perilaku yang ada, termasuk di dalamnya tentang pedoman sejauh mana suatu pekerjaan harus dilakukan.
3. Nilai-nilai dominan (*dominant values*): adanya nilai-nilai inti yang dianut bersama oleh seluruh anggota organisasi, misalnya tentang kualitas produk yang tinggi, absensi yang rendah atau efisiensi yang tinggi.
4. Filosofi (*Philosophy*): adanya kebijakan-kebijakan yang berkenaan dengan keyakinan organisasi dalam memperlakukan pelanggan dan karyawan.
5. Peraturan (*Rules*): adanya pedoman yang ketat, dikaitkan dengan kemajuan organisasi.
6. Iklim organisasi (*Organization climate*): merupakan perasaan keseluruhan (*an overall "feeling"*) yang tergambarkan dan disampaikan melalui kondisi tata ruang, cara berinteraksi para anggota organisasi, dan cara anggota organisasi memperlakukan dirinya dan pelanggan atau orang lain.

2.2.5.4 Fungsi Budaya Organisasi

Menurut Robbins (2006:725), budaya menjalankan sejumlah fungsi di dalam organisasi, yaitu:

1. Budaya mempunyai peran menetapkan tapal batas, artinya budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan yang lainnya.
2. Budaya memberikan rasa identitas ke anggota organisasi.

3. Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan pribadi seseorang.
4. Budaya meningkatkan kemantapan sistem sosial.
5. Budaya merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi itu dengan memberikan standar yang tepat mengenai apa yang harus dikatakan dan dilakukan oleh karyawan.
6. Budaya sebagai mekanisme pembuat makna dan mekanisme pengendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para karyawan.

2.2.5.5 Peran Budaya Organisasi

Menurut Wirawan (2007 : 35), peran budaya organisasi terhadap organisasi, anggota organisasi, dan mereka yang berhubungan dengan organisasi, yaitu:

1. Identitas organisasi

Budaya organisasi berisi satu set karakteristik yang melukiskan organisasi dan membedakannya dengan organisasi yang lain. Budaya organisasi menunjukkan identitas organisasi kepada orang di luar organisasi.

2. Menyatukan organisasi

Budaya organisasi merupakan lem normatif yang merekatkan unsur organisasi menjadi satu. Budaya organisasi menyediakan alat kontrol bagi aktifitas organisasi dan perilaku anggota organisasi. Norma, nilai, dan kode etik budaya organisasi menyatukan pola pikir dan perilaku anggota organisasi.

3. Reduksi konflik

Pola pikir, asumsi, dan filsafat organisasi yang sama memperkecil perbedaan dan terjadinya konflik di antara anggota organisasi.

4. Komitmen kepada organisasi dan kelompok

Budaya organisasi bukan saja menyatukan, tetapi juga memfasilitasi komitmen anggota organisasi kepada organisasi dan kelompok kerjanya.

5. Reduksi ketidakpastian

Budaya organisasi mengurangi ketidakpastian dan meningkatkan kepastian. Dalam mencapai tujuannya, organisasi menghadapi ketidakpastian dan kompleksitas lingkungan. Demikian juga aktivitas anggota organisasi dalam mencapai tujuan tersebut.

6. Menciptakan konsistensi

Budaya organisasi menciptakan konsistensi berpikir, berperilaku, dan merespon lingkungan organisasi. Budaya organisasi memberikan peraturan, panduan, prosedur, serta pola memproduksi dan melayani konsumen, pelanggan, nasabah atau klien organisasi.

7. Motivasi

Budaya merupakan energi sosial yang membuat anggota organisasi untuk bertindak. Budaya organisasi memotivasi anggota organisasi untuk mencapai tujuan organisasi.

8. Kinerja organisasi

Budaya organisasi yang kondusif menciptakan, meningkatkan, dan mempertahankan kinerja yang tinggi. Budaya organisasi yang kondusif menciptakan kepuasan kerja, etos kerja, dan motivasi kerja karyawan. Semua

faktor tersebut merupakan indikator terciptanya kinerja tinggi dari karyawan yang akan menghasilkan kinerja organisasi yang juga tinggi.

9. Keselamatan kerja

Budaya organisasi mempunyai pengaruh terhadap keselamatan kerja. Untuk meningkatkan kinerja keselamatan dan kesehatan kerja perlu dikembangkan budaya keselamatan dan kesehatan kerja.

10. Sumber keunggulan kompetitif

Budaya organisasi merupakan salah satu sumber keunggulan kompetitif. Budaya organisasi yang kuat mendorong motivasi kerja, konsistensi, efektivitas, dan efisiensi serta menurunkan ketidakpastian kesuksesan organisasi dalam pasar persaingan.

2.2.5.6 Dimensi Budaya Organisasi

Menurut Robbins (2001:501), ada tujuh dimensi utama yang secara keseluruhan, mencakup isi dari budaya organisasi. Ketujuh dimensi tersebut adalah :

1. Inovasi dan pengembalian risiko (*innovation and risk taking*), yaitu sejauh mana para karyawan didorong untuk inovatif dan mengambil risiko.
2. Perhatian ke rincian (*attention to detail*), yaitu sejauh mana para karyawan diharapkan memperlihatkan presisi (kecermaatan) analisis dan perhatian kerincian.
3. Orientasi hasil (*outcome orientation*), yaitu sejauh mana manajemen memusatkan pada hasil bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil itu.

4. Orientasi orang (*people orientation*), yaitu sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil-hasil pada orang-orang didalam organisasi tertentu.
5. Orientasi tim (*team orientation*), yaitu sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan sekitar tim-tim, bukannya individu-individu.
6. Keagresifan (*aggressiveness*), yaitu sejauh mana orang-orang itu agresif dan kompetitif bukannya santai-santai.
7. Kemantapan (*stability*), Sejauh mana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo sebagai kontras dari pertumbuhan.

Disini dasar pemilihan dimensi tersebut adalah karena dimensi yang dipilih dianggap sudah bisa mewakili atau sudah menangkap hakikat budaya organisasi.

2.2.6 Kinerja

2.2.6.1 Pengertian kinerja

Berikut ini beberapa definisi kinerja menurut pendapat para ahli:

Mangkunegara (2005:67) mendefinisikan kinerja sebagai berikut: "Kinerja atau prestasi kerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya." Sedangkan menurut Hariandja (2002:195) menyatakan kinerja sebagai berikut : "Kinerja atau unjuk kerja merupakan hasil kerja yang dihasilkan oleh pegawai atau perilaku yang nyata yang ditampilkan sesuai dengan perannya dalam organisasi".

Gilbert dalam Notoatmodjo (2009: 124)mendefinisikan kinerja adalah apa yang dapat dikerjakan oleh seseorang sesuai dengan tugas dan fungsinya, dari

batasan-batasan yang ada dapat dirumuskan bahwa kinerja (*performance*) adalah hasil kerja yang dapat ditampilkan atau penampilan kerja seseorang karyawan. Dengan demikian, kinerja seorang karyawan dapat diukur dari hasil kerja, hasil tugas, atau hasil kegiatan dalam kurun waktu tertentu.

2.2.6.2 Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja adalah merupakan proses mengevaluasi pelaksanaan kerja individu. Dalam organisasi modern penilaian kinerja memberikan mekanisme penting bagi manajemen untuk digunakan dalam menjelaskan tujuan dan standar-standar kinerja dan memotivasi kinerja individu di waktu berikutnya (Simamora, 2006 :416)

a. Tujuan Penilaian Kinerja

Adapun tujuan penilaian kinerja adalah sebagai berikut :

1). Pertanggungjawaban

Apabila standard dan sasaran digunakan sebagai alat pengukur pertanggung jawaban, maka dasar untuk pengambilan keputusan kenaikan gaji atau upah, promosi, penugasan khusus, dan sebagainya adalah kualitas hasil pekerjaan karyawan yang bersangkutan.

2). Pengembangan

Jika standar dan sasaran digunakan sebagai alat untuk keperluan pengembangan hal itu mengacu pada dukungan yang diperlukan

karyawan dalam melaksanakan pekerjaan mereka. Dukungan itu dapat berupa pelatihan, bimbingan, atau bantuan lainnya.

b. Manfaat Penilaian Kinerja

Setiap karyawan dalam melaksanakan kewajiban atau tugas merasa bahwa hasil kerja mereka tidak terlepas dari penilaian atasan baik secara langsung maupun tidak langsung. Penilaian kinerja digunakan untuk mengetahui kinerja seorang karyawan.

Menurut (Rivai, 2004 : 55) manfaat penilaian kinerja adalah :

1. Manfaat bagi karyawan yang dinilai antar lain :

- 1) Meningkatkan motivasi
- 2) Meningkatkan kepuasan kerja
- 3) Adanya kejelasan standar hasil yang diharapkan
- 4) Adanya kesempatan berkomunikasi ke atas
- 5) Peningkatan pengertian tentang nilai pribadi

2. Manfaat bagi penilai

- 1) Meningkatkan kepuasan kerja
- 2) Kesempatan untuk mengukur dan mengidentifikasi kecenderungan kinerja karyawan
- 3) Meningkatkan kepuasan kerja baik dari para manajer atau karyawan
- 4) Sebagai sarana meningkatkan motivasi karyawan
- 5) Bisa mengidentifikasi kesempatan untuk rotasi karyawan

3. Manfaat bagi perusahaan

- 1) Perbaiki seluruh simpul unit-unit yang ada dalam perusahaan

- 2) Meningkatkan kualitas komunikasi
- 3) Meningkatkan motivasi karyawan secara keseluruhan

Meningkatkan pandangan secara luas menyangkut tugas yang dilakukan untuk masing-masing karyawan

2.2.6.3 Indikator Penilaian Kinerja Karyawan

Kriteria kinerja yang menurut Bernardin & Russel (2003: 135) adalah sebagai berikut:

- 1) Kualitas (*Quality*), yaitu merupakan tingkatan dimana proses atau hasil dari penyelesaian suatu kegiatan mendekati sempurna.
- 2) Kuantitas (*Quantity*), yaitu merupakan produksi yang dihasilkan dapat ditunjukkan dalam satuan mata uang, jumlah unit, atau jumlah siklus kegiatan yang diselesaikan.
- 3) Ketepatan waktu (*timelinnnes*), yaitu merupakan dimana kegiatan tersebut dapat diselesaikan, atau suatu hasil produksi dapat dicapai, pada permulaan waktu yang ditetapkan bersamaan koordinasi dengan hasil produk yang lain dan memaksimalkan waktu yang tersedia untuk kegiatan-kegiatan lain.
- 4) Efektivitas biaya (*cost effectiveness*), yaitu merupakan tingkatan dimana sumber daya organisasi, seperti manusia, keuangan, teknologi, bahan baku dapat dimaksimalkan dalam arti untuk memperoleh keuntungan yang paling tinggi atau mengurangi kerugian yang timbul dari setiap unit atau contoh penggunaan dari suatu sumber daya yang ada.

- 5) Kebutuhan akan pengawasan (*need for supervision*), yaitu merupakan tingkatan dimana seorang karyawan mampu melaksanakan suatu fungsi pekerjaan tanpa membutuhkan bantuan pengawasan atau memerlukan campur tangan pengawas untuk mencegah agar hasil produksi tidak mengalami kerugian.
- 6) Hubungan antar perseorangan (*Interpersonal impact*), yaitu merupakan tingkatan dimana seorang karyawan mampu untuk mengembangkan perasaan saling menghargai, niat baik, dan kerjasama antara karyawan yang satu dengan yang lain, dan juga pada bawahan.

2.2.6.4 Pelaku penilaian kinerja

Menurut (Robbins, 2006: 87) dalam penilaian kinerja terdapat beberapa pilihan dalam penentuan mengenai yang sebaiknya melakukan penilaian tersebut antara lain :

- 1) Atasan langsung

Semua hasil evaluasi kinerja pada tingkat bawah dan menengah pada umumnya dilakukan oleh atasan langsung karyawan tersebut.

- 2) Rekan sekerja

Evaluasi ini merupakan salah satu sumber paling handal dari penilaian. Alasan rekan sekerja yang tindakan dimana interaksi sehari-hari member pandangan menyeluruh terhadap kinerja dalam pekerjaannya.

- 3) Pengevaluasi diri sendiri

Mengevaluasi kinerja mereka sendiri apakah sudah konsisten dengan nilai-nilai, dengan sukarela dan pemberi kuasa.

4) Bawahan langsung

Evaluasi bawahan langsung dapat memberikan informasi yang tepat dan rinci mengenai perilaku seorang manajer, karena lazimnya penilaian yang mempunyai kontak yang sering dinilai.

5) Pendekatan menyeluruh

Pendekatan ini memberikan umpan balik kinerja dari lingkungan penuh kontak sehari-hari yang mungkin dimiliki karyawan, yang disekitar personal, ruang surat sampai kepelanggaran atasan rekan sekerja.

2.2.7 Hubungan Budaya Organisasi Dengan Kinerja Karyawan

Suatu organisasi biasanya dibentuk untuk mencapai suatu tujuan tertentu melalui kinerja segenap sumber daya manusia yang ada dalam organisasi. Namun, kinerja sumber daya manusia sangat ditentukan oleh kondisi lingkungan internal maupun eksternal organisasi, termasuk budaya organisasi. Karenanya, kemampuan menciptakan suatu organisasi dengan budaya yang mampu mendorong kinerja adalah suatu kebutuhan (Wibowo, 2010: 363).

Noe dan Mondy melihat bahwa budaya organisasi merupakan bagian integral dari seperangkat proses atau peranti untuk mencapai misi dan tujuan organisasi. Dengan demikian, pembentukan budaya organisasi yang ampuh, adaptif, dan transformative merupakan suatu langkah manajemen yang strategic dan taktis untuk membangun organisasi secara berkelanjutan. Budaya organisasi yang demikian memungkinkan individu-individu untuk saling berinteraksi dan berintegrasi. Interaksi dan integrasi ini selain menciptakan rasa saling memiliki dan *core competence*, juga akan memungkinkan organisasi selalu belajar

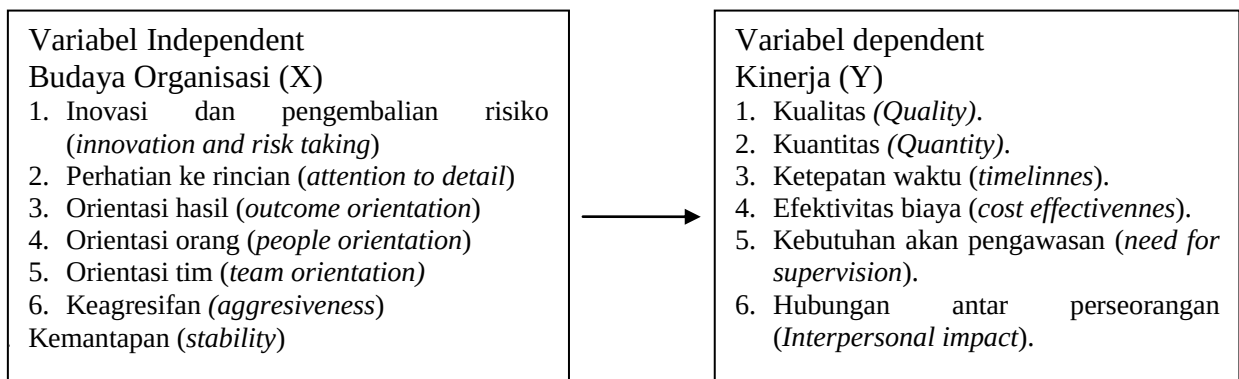
beradaptasi dan berinteraksi dengan perkembangan lingkungannya (Moeljono, Sudjarmiko, 2007: 135).

Dengan adanya budaya organisasi akan memudahkan pegawai untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan organisasi, dan membantu pegawai untuk mengetahui tindakan apa yang seharusnya dilakukan sesuai dengan nilai-nilai yang ada di dalam organisasi dan menjunjung tinggi nilai-nilai tersebut sebagai pedoman karyawan untuk berperilaku yang dapat dijalankan dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya. Budaya organisasi memainkan peranan yang penting dalam memotivasi perilaku inovatif pegawai, karena budaya organisasi menciptakan komitmen antara anggota dalam arti percaya kepada inovasi dan nilai-nilai organisasi dan menerima norma-norma yang terkait pada inovasi yang berlaku dalam organisasi. Pegawai yang telah mengikatkan diri dalam komitmen selalu bersedia dan rela memberikan upaya ekstra dan kreatif atas nama organisasi. Sementara itu Robbins (2006:293) mengatakan suatu budaya yang kuat akan mempunyai pengaruh yang besar pada perilaku anggota-anggotanya karena tingginya tingkat kebersamaan (*sharedness*) dan intensitas menciptakan iklim internal dari kendali perilaku yang tinggi.

Pegawai yang sudah memahami keseluruhan nilai-nilai organisasi akan menjadikan nilai-nilai tersebut sebagai suatu kepribadian organisasi. Nilai dan keyakinan tersebut akan diwujudkan menjadi perilaku keseharian mereka dalam bekerja, sehingga akan menjadi kinerja individual. Didukung dengan sumber daya manusia yang ada, sistem dan teknologi, strategi perusahaan dan logistik, masing-masing kinerja individu yang baik akan menimbulkan kinerja organisasi yang baik pula.

2.3 Kerangka Penelitian

Berdasarkan teori yang dikemukakan oleh Robbins (2001:501) dan Bernardin & Russel (2003: 135), kerangka pemikiran dalam penelitian ini digambarkan sebagai berikut :



Gambar 2.2 Kerangka konseptual penelitian

Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja

2.4 Hipotesis Penelitian

Untuk mengetahui atas jawaban permasalahan sementara yang bersifat dugaan dari penelitian ini, maka peneliti melakukan hipotesis penelitian sebagai berikut:

Ada pengaruh positif baik secara bersama-sama maupun parsial variabel budaya organisasi yang terdiri dari *innovation and risk taking*, *attention to detail*, *outcome orientation*, *people orientation*, *team orientation*, *aggresiveness*, dan *stability* terhadap kinerja karyawan GE LIGHTING.

Dalam hipotesis statistik dapat digambarkan seperti di bawah ini :

H₀₁ : Budaya organisasi yang terdiri *innovation and risk taking*, *attention to detail*, *outcome orientation*, *people orientation*, *team orientation*, *aggresiveness*, dan

stability tidak berpengaruh secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan GE LIGHTING

H_{a1} : Budaya organisasi yang terdiri *innovation and risk taking, attention to detail, outcome orientation, people orientation, team orientation, aggressiveness, dan stability* berpengaruh secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan GE LIGHTING.

H₀₂ : Budaya organisasi yang terdiri *innovation and risk taking, attention to detail, outcome orientation, people orientation, team orientation, aggressiveness, dan stability* tidak berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan GE LIGHTING.

H_{a2} : Budaya organisasi yang terdiri *innovation and risk taking, attention to detail, outcome orientation, people orientation, team orientation, aggressiveness, dan stability* berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan GE LIGHTING.

H₀₃ : *people orientation* tidak memiliki pengaruh lebih besar dibandingkan unsur-unsur budaya organisasi yang lain terhadap kinerja karyawan GE LIGHTING.

H_{a3} : *people orientation* memiliki pengaruh lebih besar dibandingkan unsur-unsur budaya organisasi yang lain terhadap kinerja karyawan GE LIGHTING.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di GE LIGHTING.

3.2 Pendekatan Penelitian

Pendekatan penelitian ini menggunakan metode kuantitatif. Dalam penelitian kuantitatif ini peneliti merumuskan masalah yang baru dengan mengidentifikasikan melalui hipotesis yaitu jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian. Metode penelitian kuantitatif adalah metode penelitian yang digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, teknik pengambilan sampel pada umumnya dilakukan secara random, pengumpulan data yang menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif/statistik dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan (Sugiyono, 2010: 13).

3.3 Variabel penelitian

Variabel penelitian adalah suatu atribut atau sifat atau nilai dari orang, obyek atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2010:58). Dalam rangka melakukan pemilahan untuk kepentingan analisis statistik, maka macam-macam variabel dalam penelitian dapat dibedakan menjadi:

1. Variabel independen: dalam bahasa Indonesia sering disebut sebagai variabel bebas. Variabel bebas adalah merupakan variabel yang

mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel dependen (terikat). (Sugiyono, 2010: hal. 59)

2. Variabel dependen: dalam bahasa Indonesia sering disebut variabel terikat. Variabel terikat merupakan variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat, karena adanya variabel bebas. (Sugiyono, 2010: hal. 59)

Setelah peneliti melakukan kajian secara teoritis dan memahami masalah dengan merumuskannya, maka peneliti dapat menentukan variabel-variabel penelitian. Variabel dalam penelitian ini terbagi atas dua variabel yaitu variabel independen/bebas (X) dan Variabel dependen/terikat (Y)

Variabel bebas (X) adalah budaya organisasi

Variabel terikat (Y) adalah kinerja karyawan

3.4 Definisi Operasional Variabel

1. Budaya Organisasi (X)

Menurut Robbins (2001:501) menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi lain)..

2. Kinerja Karyawan (Y)

Mangkunegara (2005:67) mendefinisikan kinerja sebagai berikut : Kinerja atau prestasi kerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

3.5 Parameter

3.5.1 Budaya Organisasi (X)

Unsur-unsur budaya perusahaan menurut Robbins (2001:501) adalah :

1. Inovasi dan pengembalian risiko (*innovation and risk taking*) (X1), yaitu sejauh mana para karyawan didorong untuk inovatif dan mengambil risiko.

Indikator-indikator *innovation and risk taking* adalah sebagai berikut :

- Karyawan yang inovatif
- Karyawan yang berani mengambil resiko
- Kesepakatan dalam memberikan perhatian yang serius terhadap segala masalah yang mungkin dapat membuat resiko kerugian bagi individu

2. Perhatian ke rincian (*attention to detail*), yaitu sejauh mana para karyawan diharapkan memperlihatkan presisi (kecermatan) analisis dan perhatian kerincian. Indikator-indikator *attention to detail* adalah sebagai berikut :

- Ketelitian dalam pekerjaan
- Tanggung jawab dalam pekerjaan
- Kecermatan dalam pekerjaan
- Kerincian dalam pekerjaan

3. Orientasi hasil (*outcome orientation*), yaitu sejauh mana manajemen memusatkan pada hasil bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil itu. Indikator-indikator *outcome orientation* adalah sebagai berikut :

- Memantau kinerja karyawan
- Fokus terhadap target

- Target adalah yang utama
 - Hasil harus sesuai dengan target
4. Orientasi orang (*people orientation*), yaitu sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil-hasil pada orang-orang didalam organisasi tertentu. Indikator-indikator *people orientation* adalah sebagai berikut :
- Hubungan yang baik antar karyawan
 - Hubungan yang baik antar karyawan dan pemimpin
 - Hubungan yang baik antar karyawan dan pelanggan
 - Penilaian kinerja karyawan berbasis kinerja
5. Orientasi tim (*team orientation*), yaitu sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan sekitar tim-tim, bukannya individu-individu. Indikator-indikator *team orientation* adalah sebagai berikut :
- Kerja kelompok
 - Keterkaitan pekerjaan dengan pekerjaan lain
 - Kebersamaan
 - kekeluargaan
6. Keagresifan (*aggresiveness*), yaitu sejauh mana orang-orang itu agresif dan kompetitif bukannya santai-santai. Indikator-indikator *aggresiveness* adalah sebagai berikut :
- Karyawan yang agresif
 - Karyawan yang bekerja keras
 - Karyawan yang kompetitif
 - Karyawan yang tidak santai-santai

7. Kemantapan (*stability*), Sejauh mana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo sebagai kontras dari pertumbuhan. Indikator-indikator *stability* adalah sebagai berikut :

- kegiatan organisasi menekankan pada memperlihatkan status quo dan
- kegiatan organisasi menekankan bukan pada pertumbuhan
- kegiatan organisasi menekankan bukan pada perubahan organisasi

3.5.2 Kinerja

Kinerja karyawan dinilai oleh karyawan dan pimpinan / atasan melalui dimensi sebagai berikut (Bernadin dan Russel, 2003 : 135):

1. Kualitas kerja indikatornya meliputi:
 - a) Bekerja semaksimal mungkin dengan kemampuan yang dimiliki
 - b) Mengerjakan segala sesuatu dengan baik
2. Kuantitas kerja indikatornya meliputi
 - a) Bekerja sesuai dengan prosedur dan target yang ditetapkan perusahaan
3. Ketepatan waktu indikatornya meliputi
 - a) Mampu menyelesaikan pekerjaan lebih cepat dari waktu yang ditetapkan
4. Efektifitas biaya indikatornya meliputi
 - a) Bekerja mengedepankan efisiensi biaya.
5. Kebutuhan akan pengawasan indikatornya meliputi
 - a) Mampu bekerja tanpa membutuhkan bantuan pengawasan
 - b) Bekerja mematuhi tata tertib yang ditetapkan perusahaan

- c) Bekerja penuh tanggung jawab
 - d) Bersedia dikritik dan mampu memperbaiki setiap kesalahan
6. Hubungan antar perseorangan indikatornya meliputi
- a) Mampu bekerjasama dengan karyawan lain dalam menyelesaikan pekerjaan.

3.6 Populasi dan Sampel

3.6.1 Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas : obyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2010: 115). Dalam penelitian ini populasinya adalah karyawan GE LIGHTING. Jumlah karyawan GE LIGHTING adalah 552 karyawan.

3.6.2 Sampel

Sampel adalah bagian dari penelitian yang dilakukan dengan mengambil populasi yang karakteristiknya hendak diselidiki dan dianggap bisa mewakili seluruh populasi (Sugiyono, 2010: 116). Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *simple random sampling* yaitu pengambilan anggota sampel dari populasi yang dilakukan secara acak tanpa memperhatikan strata yang ada dalam populasi tersebut (Sugiyono, 2010: 118). Mengingat populasinya besar dan keterbatasan waktu dan biaya penelitian, maka sampel perlu dibatasi yang dalam pengambilan sampel menggunakan rumus sebagai berikut (Sugiyono, 2010: 118) :

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

Dimana:

n = Sampel

N = Populasi

d² = Presisi yang ditetapkan

Diketahui populasi sebesar N = 552 orang dan tingkat presisi yang ditetapkan 10%. Berdasarkan rumus tersebut diperoleh jumlah sampel (n) sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{N.d^2 + 1} = \frac{552}{552.(0,1)^2 + 1} = \frac{552}{552.(0,01) + 1} = \frac{552}{6,52} = 84,7$$

Berdasarkan perhitungan tersebut, maka sampel dalam penelitian ini adalah sebesar 84,7 atau 85.

3.7 Jenis Data dan Metode Pengumpulan Data

3.7.1 Jenis Data

Jenis data yang digunakan adalah jenis data kuantitatif yaitu data yang berwujud angka-angka dan perhitungan berdasarkan data-data statistik. Data ini diperoleh dengan mengubah data kualitatif menjadi kuantitatif. Data kuantitatif bersifat objektif.

1. Data primer

Data yang dipergunakan berupa data ekstern primer yang diperoleh secara langsung dari responden dengan cara riset atau penelitian lapangan. Untuk memperoleh data ini digunakan metode kuisioner. Data yang akan dianalisis dalam penelitian ini adalah data khusus yang berupa jawaban

dari responden atas pertanyaan peneliti, data khusus ini biasa disebut dengan kuisisioner. Kuisisioner ini berisi tentang Budaya Organisasi dengan beberapa indikator didalamnya.

Kuisisioner yang akan digunakan dan disajikan kepada responden terdiri dari tiga bagian, yaitu:

- a. Bagian yang mengungkapkan identitas subyek. Berisi daftar isian yaitu: jenis kelamin, usia, pendidikan, jabatan, dan masa kerja.
- b. Bagian yang mengungkapkan jenis budaya organisasi.
- c. Bagian yang mengungkapkan jenis kinerja karyawan.

2. Data sekunder

Merupakan data intern yang diperoleh dari organisasi berupa profil, sejarah dan tujuan organisasi didirikan.

3.7.2 Metode Pengumpulan Data

Instrumen pengumpulan data yang digunakan untuk mengukur variabel adalah menggunakan kuisisioner. Kuisisioner ini berisi item-item pertanyaan sebagai penjabaran dari indikator-indikator variabel. Untuk mengubah data dari variabel-variabel yang ada kedalam perhitungan data, maka penulis menggunakan skala likert. Menurut Supardi (2005: 151) pada skala Likert ini responden menjawab pertanyaan dengan memberikan tanda silang (X) pada alternatif jawaban dengan 4 kemungkinan yang tersedia.

Dalam hal ini penulis akan memberikan pertanyaan dengan 4 alternatif jawaban yang harus dipilih salah satu jawaban saja. Untuk mempermudah

penilaian jawaban, penulis akan memberikan nilai dari setiap pilihan jawaban pertanyaan yaitu nilai 4 untuk jawaban yang positif dan nilai 1 untuk jawaban yang sangat negatif. Maka bentuk penilaiannya sebagai berikut :

1. Jawaban SS (sangat setuju) diberi nilai 4
2. Jawaban S (Setuju) diberi nilai 3
3. Jawaban TS (Tidak Setuju) diberi nilai 2
4. Jawaban STS (Sangat Tidak Setuju) diberi nilai 1

3.8 Uji Instrumen Penelitian

3.8.1 Uji Validitas Instrumen Penelitian

Validitas dinyatakan sejauh mana data yang ditampung untuk mengukur apa yang diukur ke tingkat validannya dalam penelitian (Supardi, 2005: 155). Dalam pengujiannya melakukan uji skala pengukur pada sejumlah responden, minimal 30 orang maka distribusi skor akan lebih mendekati kurve normal. Lalu mempersiapkan tabulasi jawaban. Dalam menghitungnya antara masing-masing pernyataan dengan skor total dengan rumus korelasi *product moment*, sebagai berikut (Supardi, 2005: 158):

$$r_{xy} = \frac{N (\sum XY) - (\sum X \sum Y)}{\sqrt{[N \sum X^2 - (\sum X)^2] [N \sum Y^2 - (\sum Y)^2]}}$$

r_{xy} = koefisien korelasi sederhana antara skor x dengan skor y

N = Jumlah responden

X = Skor tiap item

Y = Skor total

XY = Skor item x skor total

3.8.2 Uji Reliabilitas Instrumen Penelitian

Reliabilitas adalah tingkat kehandalan kuisioner. Kuisioner yang reliabel adalah kuisioner yang apabila dicoba secara berulang-ulang kepada kelompok yang sama, akan menghasilkan data yang sama. Asumsinya, tidak terdapat perubahan psikologi pada responden (Bilson Simamora,2004:63). Metode yang digunakan dalam reliabilitas ini adalah teknik alpha. Rumus alpha adalah :

$$r_n = \left(\frac{k}{k-1} \right) \left(1 - \frac{\sum \delta b^2}{\sigma^2} \right)$$

Keterangan :

r_n = Reliabilitas Instrumen

k = Banyaknya butir pertanyaan

$\sum \delta b^2$ = Jumlah varian butir

σ_1^2 = Varian Total. Kriteria yang digunakan menurut Ghazali (Fajar, 2011) adalah:

jika nilai alpha $\geq 0,60$ maka instrumen yang digunakan reliabel

jika nilai alpha $< 0,60$ maka instrumen yang digunakan tidak reliabel

3.9 Rancangan Analisis Data

3.9.1 Analisis Deskriptif

Teknik analisis statistik deskriptif adalah statistik yang digunakan untuk menganalisa data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan

yang berlaku umum atau generalisasi (Sugiyono, 2010). Analisis ini bersifat uraian yang menjelaskan tentang identitas dari responden.

3.9.2 Analisis Statistik

Merupakan analisis data yang mempelajari tata cara penarikan kesimpulan mengenai keseluruhan populasi berdasarkan data yang ada dalam suatu sampel. Alat statistik yang digunakan dalam analisis ini adalah :

1. Regresi Linear Berganda

Uji regresi linear berganda digunakan untuk meramalkan bagaimana keadaan (naik turunnya) variabel dependen/terikat dan jika variabel bebas/independen yang terlibat lebih dari satu variabel. Jadi analisis regresi linear berganda akan dilakukan bila jumlah variabel independennya minimal dua. Model dalam analisis regresi berganda ini adalah:

$$Y = b_0 + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_4 + b_5X_5 + b_6X_6 + b_7X_7 + e$$

Dimana :

Y = variabel dependen kinerja karyawan

$b_1, b_2, b_3, b_4, b_5, b_6, b_7$ = koefisien regresi dari variabel $X_1, X_2, X_3, X_4, X_5, X_6, X_7$

X_1 = Inovasi dan pengembalian risiko (*innovation and risk taking*)

X_2 = Perhatian ke rincian (*attention to detail*)

X_3 = Orientasi hasil (*outcome orientation*)

X_4 = Orientasi orang (*people orientation*)

X_5 = Orientasi tim (*team orientation*).

X_6 = Keagresifan (*aggressiveness*).

X_7 =Kemantapan (*stability*)

2. Uji Asumsi Klasik

a. Asumsi klasik normalitas residual

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual mempunyai distribusi normal, seperti diketahui bahwa uji t dan uji F mengasumsikan nilai residual mengikuti distribusi normal. Kalau asumsi ini dilanggar maka uji statistik menjadi tidak valid untuk jumlah sampel kecil. Ada dua cara untuk mendeteksi apakah residual berdistribusi normal atau tidak yaitu dengan analisis grafik (Ghozali, 2011: 160).

Salah satu cara termudah untuk melihat normalitas residual adalah dengan melihat grafik histogram yang membandingkan antara data observasi dengan distribusi yang mendekati distribusi normal. Namun, demikian hanya dengan melihat histogram hal ini dapat menyesatkan khususnya jumlah sampel yang kecil. Metode yang lebih handal adalah dengan melihat *normal probability plot* yang membandingkan distribusi kumulatif dari distribusi normal. Distribusi normal akan membentuk satu garis lurus diagonal, dan plotting data residual akan dibandingkan dengan garis diagonal. Jika distribusi data residual normal, maka garis yang menggambarkan data sesungguhnya akan mengikuti garis diagonalnya. Cara menguji normalitas residual dengan analisis grafik lewat SPSS. (Ghozali, 2011: 160-161).

b. Uji asumsi klasik multikolinearitas

Uji multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi ditemukan adanya korelasi yang tinggi atau sempurna antar variabel bebas (independen). Salah satu cara untuk mendeteksi ada atau tidaknya multikolinearitas di dalam model regresi adalah multikolinearitas dapat dilihat (1) nilai tolerance dan lawannya (2) *variance inflation factor (VIF)*. Kedua ukuran ini menunjukkan setiap variabel independen manakah yang dijelaskan oleh variabel independen lainnya. Tolerance mengukur variabilitas variabel independen yang terpilih yang tidak dijelaskan oleh variabel independen lainnya. Jadi nilai tolerance yang rendah sama dengan nilai VIF tinggi (karena $VIF = 1/tolerance$). Nilai *cut off* yang umum dipakai untuk menunjukkan adanya multikolinearitas adalah nilai toleransi ≤ 0.10 atau sama dengan nilai $VIF \geq 10$. (Ghozali, 2011:105-106).

c. Uji asumsi klasik heteroskedastisitas

Asumsi heteroskedastisitas sering disebut juga homoskedastisitas berarti sama (*homo*) dan sebaran (*scedasticity*) memiliki variance yang sama (*equal variance*). Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain. Jika variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka disebut homoskedastisitas dan jika berbeda disebut heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah homoskedastisitas

atau tidak terjadi heteroskedastisitas. Salah satu cara untuk mendeteksi ada atau tidaknya heteroskedastisitas : (Ghozali, 2011).

- a. Melihat grafik plot antara nilai prediksi variabel terikat (dependen) yaitu ZPRED dengan residualnya SRESID. Deteksi ada tidaknya heteroskedastisitas dapat dilakukan dengan melihat ada tidaknya pola tertentu pada grafik scatterplot antara SRESID dan ZPRED dimana sumbu Y adalah Y yang telah diprediksi, dan sumbu X adalah residual ($Y \text{ prediksi} - Y \text{ sesungguhnya}$) yang telah di-studentized.

3. Uji Hipotesis

a. Uji Hipotesis dengan Uji Serentak (Uji F)

Untuk menguji hipotesis yang pertama dengan Uji F yaitu adanya pengaruh Budaya Organisasi secara bersama-sama/keseluruhan terhadap kinerja karyawan. Model ini digunakan untuk membuktikan kebenaran hipotesis pertama maka digunakan uji F, yaitu untuk menguji kebenaran koefisien regresi. Menurut Hasan (2006) Uji serentak yaitu uji statistik bagi koefisien regresi yang serentak atau bersama-sama mempengaruhi Y.

Prosedur uji statistiknya adalah sebagai berikut, (Hasan,2006) :

1. Menentukan formulasi hipotesis

H_0 : Tidak ada pengaruh X terhadap Y

H_1 : Ada pengaruh X terhadap Y

2. Menentukan taraf nyata (α) dan F tabel

- Taraf nyata yang digunakan biasanya 5% (0,05) atau 1% (0,01)

- Nilai F tabel memiliki derajat bebas
3. Menentukan kriteria pengujian
 - H_0 diterima (H_1 ditolak) apabila $F_0 \leq F_\alpha$
 - H_0 ditolak (H_1 diterima) apabila $F_0 > F_\alpha$
 4. Menentukan nilai uji statistik
 5. Membuat kesimpulan

Menyimpulkan H_0 diterima atau ditolak

b. Uji Hipotesis dengan Uji parsial (Uji t)

Untuk menguji hipotesis kedua dengan uji t yaitu adanya pengaruh Budaya Organisasi secara parsial/individu terhadap kinerja karyawan. Prosedur uji statistiknya adalah sebagai berikut, (Hasan,2006) :

1. Menentukan formulasi hipotesis
 - $H_0 : B = B_0$ (tidak ada hubungan antara X dan Y)
 - $H_1 : B > B_0$ (ada hubungan positif antara X dan Y)
 - $H_1 : B < B_0$ (ada hubungan negatif antara X dan Y)
 - $H_2 : B \neq B_0$ (ada hubungan antara X dan Y)
2. Menentukan taraf nyata (α) dan t tabel
 - Taraf nyata yang digunakan biasanya 5% (0,05) atau 1 % (0,01) untuk uji satu arah dan 2,5 (0,025) atau 0,5% (0,005) untuk uji dua arah.
 - Nilai t tabel memiliki derajat bebas
3. Menentukan kriteria pengujian
 - 1) Untuk H_0 : Tidak ada hubungan positif antara X_i dan Y
 - H_1 : Ada hubungan positif antara X_i dan Y

H_0 diterima (H_1 ditolak) apabila $t_0 \leq t_\alpha$

H_0 ditolak (H_1 diterima) apabila $t_0 > t_\alpha$

2) Untuk H_0 : Tidak ada hubungan negatif antara X_i dan Y

H_1 : Ada hubungan negatif antara X_i dan Y

H_0 diterima (H_1 ditolak) apabila $t_0 \geq -t_\alpha$

H_0 ditolak (H_1 diterima) apabila $t_0 < -t_\alpha$

3) Untuk H_0 : Tidak ada hubungan antara X_i dan Y

H_1 : Ada hubungan antara X_i dan Y

H_0 : diterima (H_1 ditolak) apabila $-t_{\alpha/2} \leq t_0 \leq t_{\alpha/2}$

H_0 ditolak (H_1 diterima) apabila $t_0 > t_{\alpha/2}$

4. Menentukan nilai uji statistik

5. Membuat kesimpulan

Menyimpulkan H_0 diterima atau ditolak

c. Koefisien Korelasi Parsial

Korelasi parsial digunakan untuk mengetahui tingginya derajat hubungan antara satu variabel independen terhadap variabel dependen jika variabel independen yang lain dianggap konstan (dikontrol). Adapun rumus koefisien korelasi parsialnya adalah sebagai berikut : (Djarwanto dan Subagyo, 1995: 135)

$$r = \frac{r_{yl \ 23k} - (r_{yk} - 23k(k-1))(r_{1 \ k-23(k-1)})}{\sqrt{(1-r_{2yk}^2 - 23(k-1))}\sqrt{1-r_{1k-23(k-1)}^2}}$$

$$r^2 = \left\{ \frac{r_{yl \ 23k} - (r_{yk} - 23k(k-1))(r_{1k-23(k-1)})}{\sqrt{(1-r_{2yk}^2 - 23(k-1))}\sqrt{1-r_{1k-23(k-1)}^2}} \right\}^2$$

Keterangan

r = Koefisien korelasi parsial

r^2 = Koefisien determinasi parsial

Y = Variabel dependen

$X_{1,2,...,k}$ = Variabel independen

d. Koefisien Korelasi Berganda (R) dan Koefisien Determinasi (R^2)

Korelasi berganda ini dimaksudkan untuk mengetahui tingginya derajat berpengaruh antara semua variabel X_1 dan X_2 secara bersama-sama terhadap variabel Y . Koefisien korelasi berganda diberi notasi R sdangkan koefisien korelasi berganda (R) dihitung dari nilai koefisien determinasi (R^2) yang secara umum dirumuskan sebagai berikut (Mustafa,1995: 117) :

$$R^2 = \frac{b_1 \sum yx_1 + b_2 \sum yx_2}{\sum y^2}$$

Keterangan :

R^2 = Koefisian determinasi

$X_1, X_2, \dots, X_k$ = Variabel independen

Y = Variabal dependen

$b_1, b_2, \dots, b_k$ = Koefisien berganda

BAB IV

ANALISIS DATA

Setelah melakukan penelitian terhadap 85 karyawan GE Lighting, selanjutnya dilakukan analisis data dan pembahasan. Adapun urutan analisis data adalah uji kualitas data yang terdiri dari uji validitas dan reliabilitas data, analisis dekriptif karakteristik responden dan jawaban responden, dan analisis regresi berganda serta pengujian hipotesis dan pembahasan hasil penelitian.

4.1 Uji Instrumen Penelitian

4.1.1 Uji Validitas

Analisis ini digunakan untuk mengukur seberapa cermat suatu tes dapat melakukan fungsi ukuranya. Semakin tinggi validitas suatu alat maka semakin tepat pula alat pengukur tersebut mengenai sasarannya, dan sebaliknya semakin rendah suatu alat pengukur, maka semakin jauh pula alat pengukur tersebut mengenai sasarannya. Teknik yang digunakan adalah memakai Pearson Correlation, dihitung menggunakan bantuan computer program SPSS versi 21. Hasil uji validitas dapat ditunjukkan pada tabel berikut.

Tabel 4.1

Hasil Uji Validitas Kuesioner Penelitian

Pernyataan	R_{hitung}	r_{tabel}	Keterangan
<i>Innovation and risk taking</i>			
X1.1	0,831	0,213	Valid
X1.2	0,838	0,213	Valid
X1.3	0,869	0,213	Valid
<i>Attention of Detail</i>			
X2.1	0,459	0,213	Valid
X2.2	0,495	0,213	Valid
X2.3	0,806	0,213	Valid
X2.4	0,756	0,213	Valid
<i>Outcome Orientation</i>			
X3.1	0,879	0,213	Valid
X3.2	0,856	0,213	Valid
X3.3	0,910	0,213	Valid
X3.4	0,833	0,213	Valid
<i>People Orientation</i>			
X4.1	0,878	0,213	Valid
X4.2	0,915	0,213	Valid
X4.3	0,876	0,213	Valid
X4.4	0,903	0,213	Valid
<i>Team Orientation</i>			
X5.1	0,837	0,213	Valid
X5.2	0,800	0,213	Valid
X5.3	0,875	0,213	Valid
X5.4	0,804	0,213	Valid
<i>Anggresiveness</i>			
X6.1	0,910	0,213	Valid
X6.2	0,937	0,213	Valid
X6.3	0,941	0,213	Valid
X6.4	0,953	0,213	Valid
<i>Stability</i>			
X7.1	0,933	0,213	Valid
X7.2	0,929	0,213	Valid
X7.3	0,859	0,213	Valid
Kinerja			
Y1	0,551	0,213	Valid
Y2	0,467	0,213	Valid
Y3	0,629	0,213	Valid
Y4	0,595	0,213	Valid
Y5	0,576	0,213	Valid
Y6	0,524	0,213	Valid

Hasil Uji Validitas Kuesioner Penelitian			
Y7	0,758	0,213	Valid
Y8	0,833	0,213	Valid
Y9	0,826	0,213	Valid
Y10	0,771	0,213	Valid
Y11	0,802	0,213	Valid
Y12	0,756	0,213	Valid

Sumber : Data Primer Diolah, 2014

Adapun kriteria yang digunakan dalam menemukan valid tidaknya pernyataan yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut : tingkat kepercayaan = 95 persen ($\alpha = 5$ persen), derajat kebebasan/*degree of freedom* (df) = $n - 2 = 85 - 2 = 83$, didapat r tabel = 0,213. Jika r_{hitung} lebih besar dari r_{tabel} dan nilai r positif, maka bukti pernyataan dikatakan valid.

Dari Tabel 4.1 diperoleh bahwa semua indikator yang digunakan untuk mengukur variable-variabel yang digunakan dalam penelitian ini mempunyai koefisien korelasi yang lebih besar dari r tabel = 0,213 (nilai r tabel untuk $n = 85$), sehingga semua indikator tersebut adalah valid.

4.1.2 Hasil Uji Reliabilitas

Pengujian reliabilitas dimaksudkan untuk mengetahui tingkat konsistensi jawaban kuesioner, sehingga mampu menunjukkan keandalan sebuah alat ukur. Dalam pengujian ini dilakukan dengan Uji Cronbach's Alpha. Nilai Cronbach's Alpha $> 0,6$, maka instrumen tersebut dapat dinyatakan reliabel. Hasil uji reliabilitas dapat ditunjukkan pada tabel 4.2 berikut :

Tabel 4.2
Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Alpha Crobach	Nilai Kritis	Keterangan
<i>Innovation and risk taking</i>	0.775	0.6	Reliabel
<i>Attention to Detail</i>	0.666	0.6	Reliabel
<i>Outcome Orientation</i>	0.883	0.6	Reliabel
<i>People Orientation</i>	0.915	0.6	Reliabel
<i>Team Orientation</i>	0.821	0.6	Reliabel
<i>Aggresiveness</i>	0.951	0.6	Reliabel
<i>Stability</i>	0.883	0.6	Reliabel
Kinerja	0.894	0.6	Reliabel

Sumber : Data primer diolah, 2014

Dari hasil uji reliabilitas diperoleh koefisien reliabilitas untuk seluruh variabel yang digunakan dalam penelitian ini lebih besar dari nilai kritisnya yaitu 0,6 sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh butir pertanyaan yang tertuang dalam kuesioner penelitian ini dapat dinyatakan handal/reliabel. Artinya kuesioner ini memiliki hasil yang konsisten jika dilakukan pengukuran dalam waktu dan model atau desain yang berbeda.

4.2 Analisis Deskriptif

Analisis deksirptif ini meliputi analisis karkateristik responden dan analisis jawaban responden terhadap variabel penelitian.

4.2.1 Deskripsi Responden Penelitian

Data primer yang telah berhasil dikumpulkan oleh peneliti kemudian dianalisis. Analisis karakteristik responden meliputi jenis kelamin, umur, pendidikan, dan lama kerja.

a. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Hasil karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin bisa dilihat dalam tabel 4.3.

Tabel 4.3

Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
Laki-Laki	35	41%
Perempuan	50	59%
Total	85	100%

Sumber : Data Primer, 2014

Berdasarkan tabel 4.3 dapat diketahui bahwa karyawan GE Lighting mayoritas perempuan sebesar 59%, sesuai dengan bentuk dari perusahaan GE Lighting yang merupakan perusahaan perakitan.

b. Karakteristik Responden Berdasarkan Umur

Hasil tentang deskripsi responden berdasarkan karakteristik usia dapat dilihat seperti yang tersaji dalam tabel 4.4 :

Tabel 4.4

Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Umur	Jumlah	Persentase
<40 tahun	29	34%
>40 tahun	56	66 %
Total		100%

Sumber : Data Primer, 2014

Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas karyawan PT. GE Lighting adalah berusia produktif. Menurut BPS (2007) usia produktif seorang karyawan atau pekerja adalah 15 sampai 64 tahun. Umur berkaitan dengan tingkat kedewasaan seseorang, maksudnya adalah kedewasaan teknis dalam arti keterampilan melaksanakan tugas maupun kedewasaan psikologis.

c. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan

Hasil deskripsi tentang responden berdasarkan pendidikan dapat dilihat dalam tabel 4.5 :

Tabel 4.5

Karakteristik Responden Berdasarkan pendidikan

Tingkat Pendidikan	Jumlah	Persentase
SMA/Sederajat	85	100%
S1	0	0%
Total	85	100%

Sumber : Data Primer, 2014

Berdasarkan tabel diatas dapat dilihat bahwa mayoritas karyawan GE Lighting adalah berpendidikan SMA/Sederajat.

d. Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

Hasil deskripsi tentang responden berdasarkan masa kerja dapat dilihat dalam tabel 4.6 :

Tabel 4.6

Masa Kerja Responden

Masa Kerja	Jumlah	Persentase
1-3 tahun	20	23%
3-6 tahun	28	33%
>6 tahun	37	44%
Total	85	100%

Sumber : Data Primer, 2014

Dengan melihat lama bekerja karyawan GE Lighting dapat diketahui bahwa mayoritas masa kerja karyawan adalah bekerja selama lebih dari 6 tahun atau 44%. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan GE Lighting sudah mempunyai komitmen yang baik terhadap organisasi.

4.2.2 Analisis Deskriptive Jawaban Responden

Untuk mendeskripsikan jawaban variabel dapat ditunjukkan dengan nilai rata-rata variabel. Berpedoman pada nilai minimum dan nilai maksimum maka dapat ditentukan interval penilaian sebagai berikut:

Skor minimum = 1

Skor maksimum = 4

$$\text{Interval} = \frac{\text{Maksimum} - \text{minimum}}{\text{jumlah kelas}} = \frac{4 - 1}{4} = 0,75$$

Nilai rata-rata 1,00 – 1,75 = Sangat rendah

Nilai rata-rata 1,76 – 2,50 = Rendah

Nilai rata-rata 2,51 – 3,25 = Tinggi

Nilai rata-rata 3,26 – 4,00 = Sangat Tinggi

4.2.2.1 Variabel Budaya Organisasi

4.2.2.1.1 *Innovation and risk taking*

Hasil deskriptif atau penilaian responden pada parameter *innovation and risk taking* ditunjukkan pada tabel berikut :

Tabel 4.7

Innovation and risk taking(X₁)

NO	PERNYATAAN	Mean	Kategori
1	saya adalah karyawan yang inovatif	3,05	Tinggi
2	saya bukan karyawan yang berani mengambil resiko	3,18	Tinggi
3	perusahaan mempunyai kesepakatan dalam memberikan perhatian yang serius terhadap segala masalah yang mungkin dapat membuat resiko kerugian bagi individu	3,07	Tinggi
	Mean Total	3,10	Tinggi

Sumber : Data Diolah, 2014

Berdasarkan Tabel 4.8 diatas dapat dilihat bahwa dari 85 responden yang diambil sebagai sampel, mayoritas memberikan penilaian Tinggi pada seluruh item pertanyaan *innovation and risk taking*. Penilaian tertinggi pada item karyawan yang berani mengambil resiko. Sedangkan penilaian terendah pada item karyawan yang inovatif.

4.2.2.1.2 *Attention to Detail*

Berikut dijelaskan untuk hasil jawaban responden *attention to detail*.

Tabel 4.8

Attention To Detail

NO	PERNYATAAN	Mean	Kategori
1	saya adalah orang yang teliti dalam pekerjaan	3,05	Tinggi
2	saya mempunyai tanggung jawab dalam pekerjaan	3,00	Tinggi
3	saya mempunyai kecermatan dalam pekerjaan	3,45	Sangat Tinggi
4	saya mempunyai kerincian dalam pekerjaan	3,51	Sangat Tinggi
	Mean Total	3,25	Tinggi

Sumber : Data Diolah, 2014

Berdasarkan Tabel 4.8 diatas dapat dilihat bahwa dari 85 responden yang diambil sebagai sampel, mayoritas memberikan penilaian tinggi pada seluruh item pertanyaan *attention to detail*. Penilaian terendah pada item tanggung jawab karyawan dan penilaain tertinggi pada item kerincian dalam pekerjaan. Secara keseluruhan responden memberikan penilaian tinggi pada variabel *attention to detail*.

4.2.2.1.3 *Outcome Orientation*

Berikut dijelaskan untuk hasil jawaban responden mengenai *outcome orientation*.

Tabel 4.9

Outcome Orientation

NO	PERNYATAAN	Mean	Kategori
1	perusahaan selalu memantau kinerja karyawan	2,94	Tinggi
2	perusahaan menekankan fokus terhadap target	2,80	Tinggi
3	perusahaan selalu menekankan target adalah yang utama	2,86	Tinggi
4	perusahaan selalu menekankan hasil yang harus sesuai dengan target	2,65	Tinggi
	Mean	2,81	Tinggi

Sumber : Data Diolah, 2014

Berdasarkan Tabel 4.9 diatas dapat dilihat bahwa dari 85 responden yang diambil sebagai sampel, mayoritas memberikan penilaian tinggi pada *outcome orientation*. Penilaian terendah pada item penekanan hasil, sedangkan penilaian tertinggi pada item pemantauan kinerja karyawan. Secara keseluruhan responden memberikan penilaian baik pada *outcome orientation*.

4.2.2.1.4 People Orientation

Berikut dijelaskan untuk hasil jawaban responden pada variabel *people orientation*.

Tabel 4.10

People Orentation

NO	PERNYATAAN	Mean	Kategori
1	perusahaan selalu menciptakan hubungan yang baik antar karyawan	3,48	Sangat Tinggi
2	perusahaan selalu menciptakan hubungan yang baik antar karyawan dan pemimpin	3,47	Sangat Tinggi
3	perusahaan selalu menciptakan hubungan yang baik antar karyawan dan pelanggan	3,35	Sangat Tinggi
4	Penilaian kinerja karyawan bukan berbasis kinerja	3,40	Sangat Tinggi
	Mean	3,43	Sangat Tinggi

Sumber : Data Diolah, 2014

Berdasarkan Tabel 4.10 diatas dapat dilihat bahwa dari 85 responden yang diambil sebagai sampel, mayoritas memberikan penilaian baik pada *people orientation*. Dari hasil perhitungan berdasarkan kuisisioner ini berarti karyawan GE Lighting mempunyai tingkat kinerja karyawan sudah baik. Penilaian terendah pada item hubungan yang baik antar karyawan dan pelanggan sedangkan penilaian tertinggi pada item hubungan yang baik antar karyawan.

4.2.2.1.5 *Team orientation*

Hasil deskriptif atau penilaian responden pada parameter *team orientation* ditunjukkan pada tabel berikut :

Tabel 4.11

Team Orientation(X₅)

NO	PERNYATAAN	Mean	Kategori
1	perusahaan mengutamakan kerja kelompok	2,61	Tinggi
2	perusahaan mengutamakan keterkaitan pekerjaan dengan pekerjaan lain	2,48	Tinggi
3	perusahaan mengutamakan kebersamaan	2,66	Tinggi
4	perusahaan mengutamakan kekeluargaan	2,66	Tinggi
	Mean Total	2,60	Tinggi

Sumber : Data Diolah, 2014

Berdasarkan Tabel 4.11 diatas dapat dilihat bahwa dari 85 responden yang diambil sebagai sampel, mayoritas memberikan penilaian baik pada seluruh item pertanyaan *people orientation*. Penilaian tertinggi pada item kebersamaan dan kekeluargaan. Sedangkan penilaian terendah pada item keterkaitan antar pekerjaan. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat *people orientation* pada karyawan GE Lighting sudah baik.

4.2.2.1.6 *Aggressiveness*

Berikut dijelaskan untuk hasil jawaban responden *aggressiveness*.

Tabel 4.12

Aggressiveness

NO	PERNYATAAN	Mean	Kategori
1	saya adalah karyawan yang agresif	3,35	Sangat Tinggi
2	saya adalah karyawan yang bekerja keras	3,25	Tinggi
3	saya adalah karyawan yang kompetitif	3,29	Sangat Tinggi
4	saya adalah karyawan yang tidak santai-santai	3,29	Sangat Tinggi
	Mean Total	3,30	Sangat Tinggi

Sumber : Data Diolah, 2014

Berdasarkan Tabel 4.12 diatas dapat dilihat bahwa dari 85 responden yang diambil sebagai sampel, mayoritas memberikan penilaian baik pada seluruh item pertanyaan *aggressiveness*. Penilaian terendah pada item kerja keras dan penilaain tertinggi pada item karyawan yang agresif. Secara keseluruhan responden memberikan penilaian baik pada variabel *aggressiveness*. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat *aggressiveness* sudah baik.

4.2.2.1.7 *Stability*

Berikut dijelaskan untuk hasil jawaban responden mengenai *stability*.

Tabel 4.13

Stability

NO	PERNYATAAN	Mean	Kategori
1	kegiatan organisasi menekankan pada memperlihatkan status quo dan	3,01	Tinggi
2	kegiatan organisasi menekankan bukan pada pertumbuhan	2,99	Tinggi
3	kegiatan organisasi menekankan bukan pada perubahan organisasi	3,08	Tinggi
	Mean	3,03	Tinggi

Sumber : Data Diolah, 2014

Berdasarkan Tabel 4.13 diatas dapat dilihat bahwa dari 85 responden yang diambil sebagai sampel, mayoritas memberikan penilaian baik pada *stability*. Dari hasil perhitungan berdasarkan kuisioner ini berarti karyawan GE Lighting mempunyai tingkat *stability* karyawan sudah baik. Penilaian terendah pada item pertumbuhan, sedangkan penilaian tertinggi pada item perubahan organisasi. Secara keseluruhan responden memberikan penilaian baik pada *stability*. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat *stability* karyawan sudah baik.

4.2.2.2 Variabel Kinerja

Berikut dijelaskan untuk hasil jawaban responden mengenai variabel kinerja.

Tabel 4.14

Variabel Kinerja

NO	PERNYATAAN	Mean	Kategori
1	Bekerja semaksimal mungkin dengan kemampuan yang dimiliki	2,79	Tinggi
2	Mengerjakan segala sesuatu dengan baik	2,76	Tinggi
3	Bekerja sesuai dengan target yang sudah ditetapkan	2,89	
4	Bekerja sesuai dengan prosedur dan target yang ditetapkan perusahaan	2,87	Tinggi
5	Mampu menyelesaikan pekerjaan lebih cepat dari waktu yang ditetapkan	2,81	Tinggi
6	Bekerja mengedepankan efisiensi biaya	2,75	Tinggi
7	Mampu bekerja tanpa membutuhkan bantuan pengawasan	3,18	Tinggi
8	Bekerja mematuhi tata tertib yang ditetapkan perusahaan	3,32	Sangat Tinggi
9	Bekerja penuh tanggung jawab	3,35	Sangat Tinggi
10	Bersedia dikritik dan mampu memperbaiki setiap kesalahan	3,31	Sangat Tinggi
11	Mampu bekerjasama dengan karyawan lain dalam menyelesaikan pekerjaan	3,34	Sangat Tinggi
12	Tidak memperdulikan karyawan lain dalam menyelesaikan pekerjaan	3,31	Sangat Tinggi

	Mean	3,06	Tinggi
--	------	------	--------

Sumber : Data Diolah, 2014

Berdasarkan Tabel 4.13 diatas dapat dilihat bahwa dari 85 responden yang diambil sebagai sampel, mayoritas memberikan penilaian baik pada variabel kinerja. Dari hasil perhitungan berdasarkan kuisioner ini berarti karyawan GE Lighting mempunyai tingkat kinerja karyawan sudah baik. Penilaian terendah pada item Bekerja mengedepankan efisiensi biaya, sedangkan penilaian tertinggi pada item Bekerja penuh tanggung jawab. Secara keseluruhan responden memberikan penilaian baik pada kinerja.

4.3 Analisis Statistik

Untuk mempermudah perhitungan regresi dari data yang cukup banyak maka dalam penelitian ini diselesaikan dengan bantuan perangkat lunak (*software*) komputer program SPSS 17.

4.3.1 Regresi Linier Berganda

Hasil pengujian terhadap model regresi berganda terhadap budaya organisasi yang mempengaruhi kinerja karyawan pada GE Lighting dilihat dalam tabel 4.15

Tabel 4.15

Hasil Regresi Pengaruh variabel independent terhadap Kinerja

Variabel Independen	Standardized Coefficient	t- hitung	Sig-t	Korelasi parsial (r)	Koefisien Korelasi Parsial (r ²)
<i>Innovation and risk taking</i> (X ₁)	0.153	2.649	0.010	0.289	0.084
<i>Attention to Detail</i> (X ₂)	0.235	3.874	0.000	0.404	0.163
<i>Outcome Orientation</i> (X ₃)	0.140	2.656	0.010	0.290	0.084
<i>People Orientation</i> (X ₄)	0.367	5.158	0.000	0.507	0.257
<i>Team Orientation</i> (X ₅)	0.136	2.837	0.006	0.308	0.095
<i>Aggresiveness</i> (X ₆)	0.179	2.553	0.013	0.279	0.079
<i>Stability</i> (X ₇)	0.131	3,120	0.003	0.335	0.112
F hitung	91,232				
Sig-F	0.000				
Adjusted R ²	0,883				

Sumber : Data hasil regresi, 2014

Pada penelitian ini digunakan model persamaan regresi linear berganda sebagai berikut :

$$Y = b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_4 + b_5X_5 + b_6X_6 + b_7X_7 + e$$

Dengan memperhatikan model regresi dan hasil regresi linear berganda maka didapat persamaan pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan GE Lighting sebagai berikut :

$$Y = 0.153X_1 + 0,235X_2 + 0,140X_3 + 0,367X_4 + 0,136X_5 + 0,179X_6 + 0,131X_7 + e$$

Berdasarkan berbagai parameter dalam persamaan regresi tersebut, maka dapat diberikan interpretasi sebagai berikut:

4.3.1.1.Koefisien *Innovation and risk taking* (b₁)

Innovation and risk taking (X₁) mempunyai pengaruh yang

positif terhadap kinerja, dengan koefisien regresi sebesar 0,153. Dengan adanya pengaruh yang positif ini, berarti bahwa antara *innovation and risk taking* dan kinerja menunjukkan hubungan yang searah. *Innovation and risk taking* yang telah dimiliki karyawan semakin meningkat mengakibatkan kinerja yang dihasilkan juga akan meningkat, begitu pula dengan *innovation and risk taking* yang semakin menurun maka kinerja akan menurun.

4.3.1.2. Koefisien *Attention to Detail* (b_2)

Attention to detail (X_2) mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja, dengan koefisien regresi sebesar 0,235. Dengan adanya pengaruh yang positif ini, berarti bahwa antara *attention to detail* dan kinerja menunjukkan hubungan yang searah. *Attention to detail* karyawan semakin baik mengakibatkan kinerja yang dihasilkan juga akan meningkat, begitu pula dengan *attention to detail* yang semakin menurun maka kinerja akan menurun.

4.3.1.3. Koefisien *Outcome Orientation* (b_3)

Outcome orientation (X_3) mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja, dengan koefisien regresi sebesar 0,140. Dengan adanya pengaruh yang positif ini, berarti bahwa antara *outcome orientation* dan kinerja menunjukkan hubungan yang searah. *Outcome orientation* yang telah dimiliki karyawan semakin meningkat mengakibatkan kinerja yang dihasilkan juga akan meningkat, begitu pula dengan *outcome orientation* yang semakin menurun maka

kinerja akan menurun.

4.3.1.4. Koefisien *People Orientation* (b_4)

People orientation (X_4) mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja, dengan koefisien regresi sebesar 0,367. Dengan adanya pengaruh yang positif ini, berarti bahwa antara *people orientation* dan kinerja menunjukkan hubungan yang searah. *People orientation* karyawan semakin baik mengakibatkan kinerja yang dihasilkan juga akan meningkat, begitu pula dengan *people orientation* yang semakin menurun maka kinerja akan menurun.

4.3.1.5. Koefisien *Team Orientation* (b_5)

Team orientation (X_5) mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja, dengan koefisien regresi sebesar 0,136. Dengan adanya pengaruh yang positif ini, berarti bahwa antara *team orientation* dan kinerja menunjukkan hubungan yang searah. *Team orientation* yang telah dimiliki karyawan semakin meningkat mengakibatkan kinerja yang dihasilkan juga akan meningkat, begitu pula dengan *team orientation* yang semakin menurun maka kinerja akan menurun.

4.3.1.6. Koefisien *Aggriseveness* (b_6)

Aggriseveness (X_6) mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja, dengan koefisien regresi sebesar 0,179. Dengan adanya pengaruh yang positif ini, berarti bahwa antara *aggriseveness* dan kinerja menunjukkan hubungan yang searah. *Aggriseveness* karyawan

semakin baik mengakibatkan kinerja yang dihasilkan juga akan meningkat, begitu pula dengan *aggriseveness* yang semakin menurun maka kinerja akan menurun.

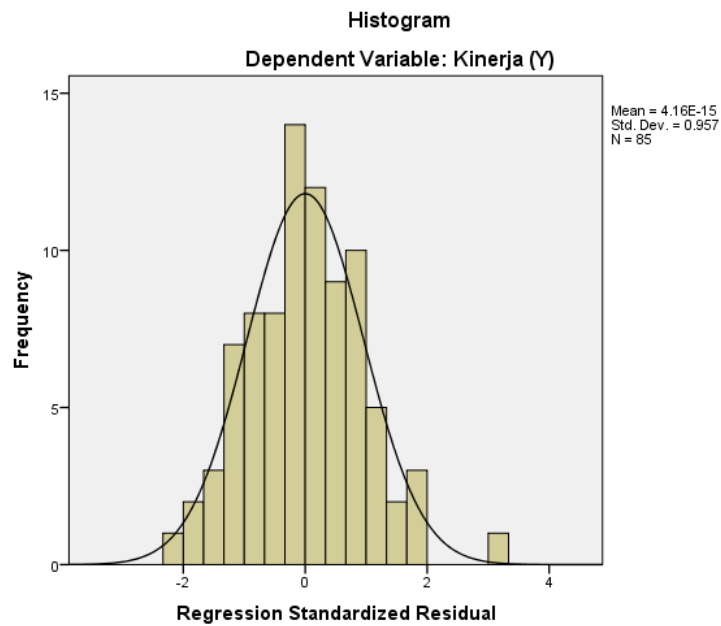
4.3.1.7. Koefisien *Stability* (b_7)

Stability (X_7) mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja, dengan koefisien regresi sebesar 0,131. Dengan adanya pengaruh yang positif ini, berarti bahwa antara *stability* dan kinerja menunjukkan hubungan yang searah. *Stability* karyawan semakin baik mengakibatkan kinerja yang dihasilkan juga akan meningkat, begitu pula dengan *stability* yang semakin menurun maka kinerja akan menurun.

4.4 Uji Asumsi Klasik

4.4.1 Hasil Uji Asumsi Klasik Normalitas Residual

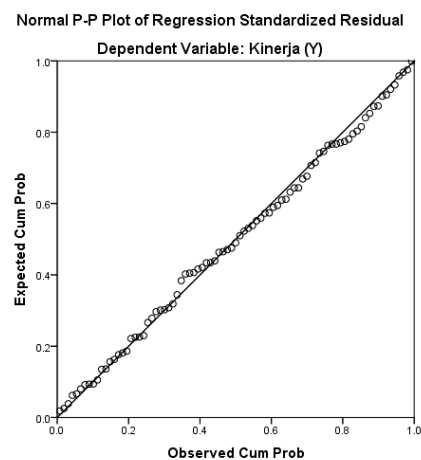
Uji normalitas dilakukan dengan menggunakan kurva normal bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual mempunyai distribusi normal, seperti diketahui bahwa uji t dan uji F mengasumsikan nilai residual mengikuti distribusi normal. Hasil pengujian normalitas dapat ditunjukkan pada gambar 4.1, berikut:



Gambar 4.1 Hasil Pengujian Normalitas

Sumber : Data Primer yang diolah 2014 (Lampiran 10, hal. 146)

Dari gambar 4.1 dapat diketahui bahwa sebaran data yang ada menyebar merata cenderung mengikuti kurva normal. Dapat disimpulkan bahwa model regresi linear telah menggunakan data berdistribusi normal. Demikian juga dengan output Normal P-P Plot berikut:



Gambar 4.2 Hasil P-P Plot

Sumber : Data Primer yang diolah 2014

4.4.2 Hasil Uji Asumsi Klasik Multikolinieritas

Uji multikolinearitas diketahui dari nilai VIF untuk masing-masing indikator. Persyaratan untuk dapat dikatakan terbebas dari multikolinier adalah apabila nilai VIF kurang dari 10 dan nilai tolerance lebih dari 0,10, sehingga disimpulkan bahwa model tidak terkena gejala multikolinieritas. Hasil uji multikolinieritas ditunjukkan pada Tabel 4.16 berikut:

Tabel 4.16

Asumsi Klasik Multikolinieritas

Coefficients ^a			
Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	Innovation and Risk Taking (X1)	.417	2.397
	Attention to Detail (X2)	.381	2.623
	Outcome Orientation (X3)	.500	2.000
	People Orientation (X4)	.276	3.622
	Team Orientation (X5)	.606	1.651
	Aggresiveness (X6)	.286	3.499
	Stability (X7)	.794	1.259

a. Dependent Variable: Kinerja (Y)

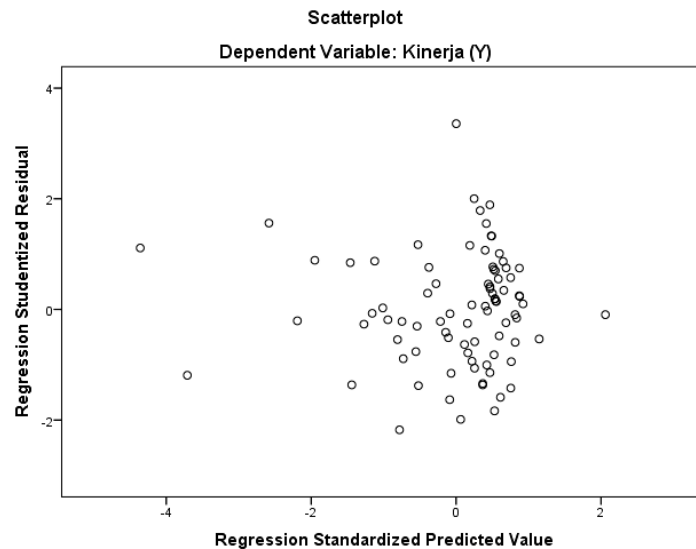
Sumber : Data Diolah, 2014

Berdasarkan Tabel 4.16 diatas nilai VIF kurang dari 10 dan nilai tolerance lebih dari 0,10. Dapat disimpulkan model regresi yang digunakan dalam penelitian ini tidak mengandung gejala multikolinieritas.

4.4.3 Hasil Uji Asumsi Klasik Heteroskedastisitas

Analisis asumsi klasik pada uji heteroskedastisitas dilakukan dengan menggunakan *scatter plot* nilai residual variabel dependen. Pengambilan kesimpulan diketahui dari meperhatikan sebaran plot data. Jika sebaran data tidak mengumpul di satu sudut/bagian maka disimpulkan tidak terjadi

heterokedastisitas, sehingga dikatakan data adalah homogen. Hasil pengujian Heteroskedastisitas dapat ditunjukkan pada gambar 4.3, berikut:



Gambar 4.3 Hasil Uji Heteroskedastisitas

Sumber : Data Diolah, 2014

Berdasarkan Gambar 4.3 terlihat data residual berupa titik-titik menyebar secara acak dan tidak membentuk pola tertentu. Dengan demikian dapat disimpulkan model regresi yang diajukan dalam penelitian ini tidak terjadi gejala heteroskedastisitas yaitu variance residual dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap (homoskedastisitas).

4.5 Uji Hipotesis

4.5.1 Uji Hipotesis Untuk Regresi Secara Serentak

Uji F digunakan untuk mengetahui pengaruh secara serentak variabel budaya organisasi terhadap kinerja karyawan GE Lighting. Pengujian dilakukan dengan membandingkan nilai sig F_{hitung} dengan tingkat signifikansi 5%. Adapun prosedur pengujian hipotesis adalah sebagai berikut :

- a. Formulasi hipotesis nihil dan hipotesis alternatif

$$H_0 : b_1 = b_2 = 0$$

Artinya variabel bebas (X) bersama-sama berpengaruh secara signifikan terhadap variabel terikat (Y).

$$H_a : b_1 \neq b_2 \neq 0$$

Artinya variabel bebas (X) secara bersama-sama berpengaruh secara signifikan terhadap variabel terikat (Y).

- b. Uji statistik yang digunakan adalah uji F

- c. Taraf signifikansi yang digunakan adalah 5 persen sehingga nilai sig-f sebesar 0.000

- d. Kesimpulan

H_0 diterima bila : probabilitas (sig F) > 0,05

H_0 ditolak bila : probabilitas (sig.F) $\leq$ 0,05

Hasil analisis menggunakan uji F adalah sebagai berikut :

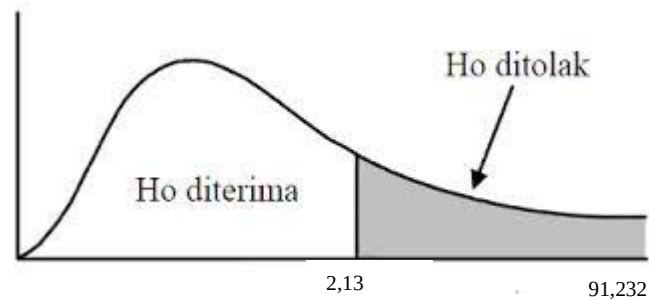
Tabel 4.17

Hasil analisis uji F

ANOVA ^a					
Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	18.356	7	2.622	91.232	.000 ^b
Residual	2.213	77	.029		
Total	20.569	84			

a. Dependent Variable: Kinerja (Y)

b. Predictors: (Constant), Stability (X7), Team Orientation (X5), Attention to Detail (X2), Outcome Orientation (X3), Aggressiveness (X6), Innovation and Risk Taking (X1), People Orientation (X4)



Gambar 4.4 Hasil Uji F

Dari Tabel 4.16 di atas di dapat F_{hitung} sebesar 91,232 dengan sig-f sebesar 0,000. Untuk menghitung nilai F tabel digunakan rumus

$$Dk = N - K - 1 = 85 - 7 - 1 = 77$$

Keterangan :

DK = Tingkat signifikan

N = Jumlah Responden

K = Jumlah Variabel independent

Selanjutnya F_{hitung} dikonsultasikan dengan F table, berdasarkan tabel F diketahui nilai F_{tabel} sebesar 2,13 (df= 7 : 77). Oleh karena nilai $F_{hitung} > F_{tabel}$ ($90,434 > 2,13$) dan $p < 0,05$, berdasarkan hasil tersebut maka H_a diterima dan menolak H_o . Ini menunjukkan bahwa budaya organisasi yang terdiri *innovation and risk taking, attention to detail, outcome orientation, people orientation, team orientation, aggressiveness, dan stability* berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan GE LIGHTING sehingga hipotesis pertama dalam penelitian ini didukung.

4.5.2 Uji Hipotesis secara Parsial

Uji secara parsial untuk membuktikan pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat digunakan uji t. Dengan membandingkan p-value (sig-t) dengan taraf signifikansi yang ditolerir (5 persen), dapat digunakan untuk menyimpulkan menolak atau menerima hipotesis.

a. Formulasi hipotesis nihil dan hipotesis alternatif

$$H_0 : b_1 = b_2 = 0$$

Artinya variabel bebas (X) secara parsial berpengaruh secara signifikan terhadap variabel terikat (Y).

$$H_a : b_1 \neq b_2 \neq 0$$

Artinya variabel bebas (X) secara parsial berpengaruh secara signifikan terhadap variabel terikat (Y).

b. Uji statistik yang digunakan adalah uji t

c. Kesimpulan

H_0 diterima bila : $t_{hitung} > t_{tabel}$ dan sig (probabilitas) $> 0,05$

H_0 ditolak bila : $t_{hitung} < t_{tabel}$ dan sig (probabilitas) $\leq 0,05$

Hasil uji t adalah sebagai berikut :

Tabel 4.18

Hasil Uji T

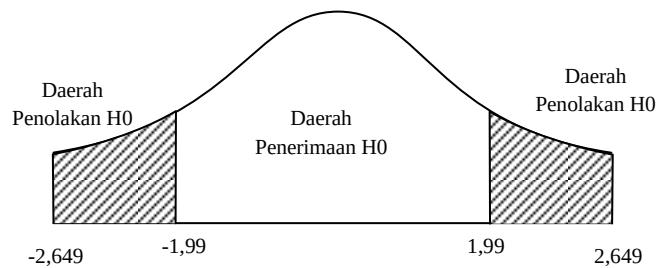
Coefficients ^a					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-.393	.163	-2.420	.018
	Innovation and Risk Taking (X1)	.134	.050	.153	.010
	Attention to Detail (X2)	.241	.062	.235	.000
	Outcome Orientation (X3)	.139	.052	.140	.010
	People Orientation (X4)	.243	.047	.367	.000
	Team Orientation (X5)	.117	.041	.136	.006
	Aggresiveness (X6)	.113	.044	.179	.013
	Stability (X7)	.116	.037	.131	.003

a. Dependent Variable: Kinerja (Y)

Sumber : Data Diolah, 2014

1) Pengujian variabel *Innovation and risk taking* (X₁)

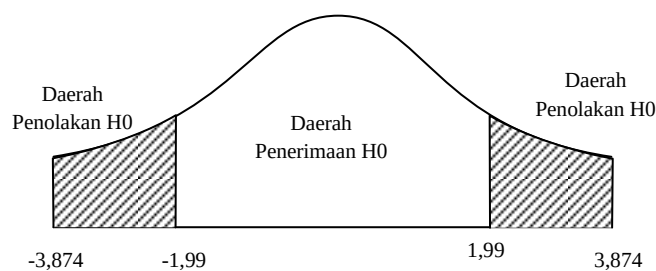
Berdasarkan Tabel 4.17 variabel *innovation and risk taking* diperoleh t hitung sebesar 2,649 dan sig-t (0,010). Berdasarkan tabel t diketahui nilai t_{tabel} dengan $dk = n - k$ ($85 - 7 = 78$) dan taraf kesalahan $\alpha = 5\%$, sebesar 1,99. Oleh karena nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($2,649 > 1,99$) dan nilai sig t (0,010) $< 0,05$, maka dapat disimpulkan H_0 ditolak yang berarti terdapat pengaruh secara signifikan positif *innovation and risk taking* terhadap kinerja karyawan.



Gambar 4.5 Pengujian Terhadap Koefisien Regresi *Innovation and risk taking*

2) Pengujian variabel *Attention to Detail* (X_2)

Berdasarkan Tabel 4.17 variabel *attention to detail* diperoleh t hitung sebesar 3,874 dan sig-t (0,000). Berdasarkan tabel t diketahui nilai t_{tabel} dengan $dk = n-k$ ($85-7 = 78$) dan taraf kesalahan $\alpha = 5\%$, sebesar 1,99. Oleh karena nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($3,874 > 1,99$) dan nilai sig t (0,000) $< 0,05$, maka dapat disimpulkan H_0 ditolak yang berarti terdapat pengaruh secara signifikan positif *attention to detail* terhadap kinerja karyawan.

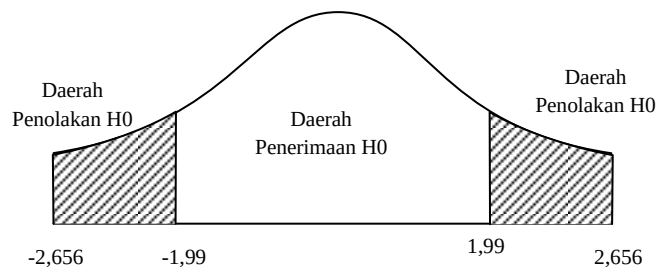


Gambar 4.6 Pengujian Terhadap Koefisien Regresi *Attention to Detail*

3) Pengujian variabel *Outcome Orientation* (X_3)

Berdasarkan Tabel 4.17 variabel *outcome orientation* diperoleh t hitung sebesar 2,656 dan sig-t (0,010). Berdasarkan tabel t diketahui nilai

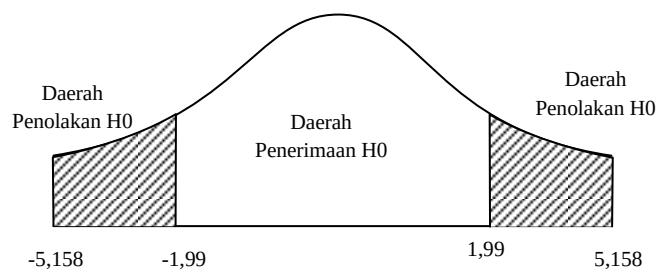
t_{tabel} dengan $dk = n-k$ ($85-7 = 78$) dan taraf kesalahan $\alpha = 5\%$, sebesar 1,99. Oleh karena nilai $t_{\text{hitung}} > t_{\text{tabel}}$ ($2,656 > 1,99$) dan nilai $\text{sig } t$ ($0,010$) $< 0,05$, maka dapat disimpulkan H_0 ditolak yang berarti terdapat pengaruh secara signifikan positif *outcome orientation* terhadap kinerja karyawan.



Gambar 4.7 Pengujian Terhadap Koefisien Regresi *Outcome Orientation*

4) Pengujian variabel *People Orientation* (X_4)

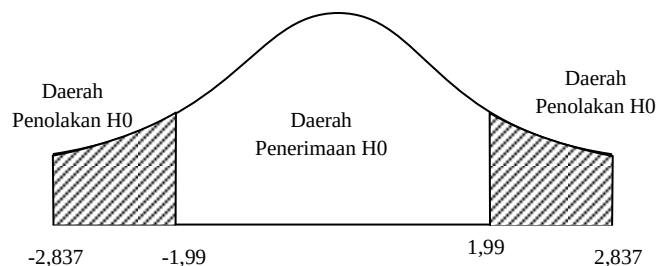
Berdasarkan Tabel 4.17 variabel *people orientation* diperoleh t hitung sebesar 5,158 dan $\text{sig-}t$ ($0,000$). Berdasarkan tabel t diketahui nilai t_{tabel} dengan $dk = n-k$ ($85-7 = 78$) dan taraf kesalahan $\alpha = 5\%$, sebesar 1,99. Oleh karena nilai $t_{\text{hitung}} > t_{\text{tabel}}$ ($5,158 > 1,99$) dan nilai $\text{sig } t$ ($0,000$) $< 0,05$, maka dapat disimpulkan H_0 ditolak yang berarti terdapat pengaruh secara signifikan positif *people orientation* terhadap kinerja karyawan.



Gambar 4.8 Pengujian Terhadap Koefisien Regresi *People Orientation*

5) Pengujian variabel *Team Orientation* (X_5)

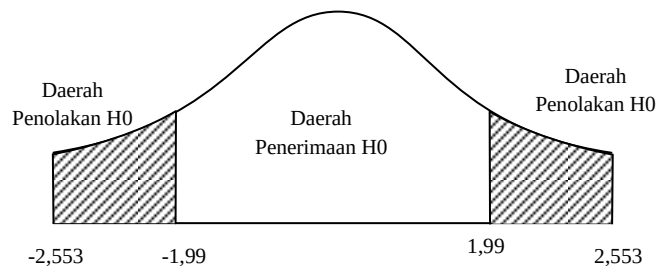
Berdasarkan Tabel 4.17 variabel *team orientation* diperoleh t hitung sebesar 2,837 dan sig-t (0,006). Berdasarkan tabel t diketahui nilai t_{tabel} dengan $dk = n-k$ ($85-7 = 78$) dan taraf kesalahan $\alpha = 5\%$, sebesar 1,99. Oleh karena nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($2,837 > 1,99$) dan nilai sig t (0,006) $< 0,05$, maka dapat disimpulkan H_0 ditolak yang berarti terdapat pengaruh secara signifikan positif *team orientation* terhadap kinerja karyawan.



Gambar 4.9 Pengujian Terhadap Koefisien Regresi *Team Orientation*

6) Pengujian variabel *Aggresiveness* (X_6)

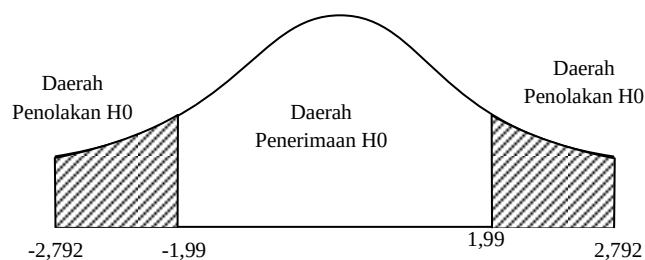
Berdasarkan Tabel 4.17 variabel *aggresiveness* diperoleh t hitung sebesar 2,553 dan sig-t (0,013). Berdasarkan tabel t diketahui nilai t_{tabel} dengan $dk = n-k$ ($85-7 = 78$) dan taraf kesalahan $\alpha = 5\%$, sebesar 1,99. Oleh karena nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($2,553 > 1,99$) dan nilai sig t (0,013) $< 0,05$, maka dapat disimpulkan H_0 ditolak yang berarti terdapat pengaruh secara signifikan positif *aggresiveness* terhadap kinerja karyawan.



Gambar 4.10 Pengujian Terhadap Koefisien Regresi *Aggressiveness*

7) Pengujian variabel *Stability* (X_7)

Berdasarkan Tabel 4.17 variabel *stability* diperoleh t hitung sebesar 3,120 dan sig-t (0,003). Berdasarkan tabel t diketahui nilai t_{tabel} dengan $dk = n-k$ ($85-7 = 78$) dan taraf kesalahan $\alpha = 5\%$, sebesar 1,99. Oleh karena nilai $t_{\text{hitung}} > t_{\text{tabel}}$ ($3,120 > 1,99$) dan nilai $\text{sig } t$ (0,003) $< 0,05$, maka dapat disimpulkan H_0 ditolak yang berarti terdapat pengaruh secara signifikan positif *stability* terhadap kinerja karyawan.



Gambar 4.11 Pengujian Terhadap Koefisien Regresi *Stability*

Berdasarkan pengujian hipotesis di atas, maka secara keseluruhan dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi yang terdiri *innovation and risk taking, attention to detail, outcome orientation, people orientation, team orientation, aggressiveness, dan stability* berpengaruh secara parsial

terhadap kinerja karyawan GE LIGHTING sehingga hipotesis kedua dalam penelitian ini didukung.

4.5.3 Analisis Koefisien Determinasi Ganda

Hasil dari koefisien determinasi dapat dilihat dalam tabel berikut :

Tabel 4.19
Hasil koefisien determinasi ganda

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.945 ^a	.892	.883	.16954

a. Predictors: (Constant), Stability (X7), Team Orientation (X5), Attention to Detail (X2), Outcome Orientation (X3), Aggressiveness (X6), Innovation and Risk Taking (X1), People Orientation (X4)

b. Dependent Variable: Kinerja (Y)

Dari tabel 4.18 dapat koefisien determinasi ($\text{Adjusted } R^2$) sebesar 0,883, maka dapat diartikan bahwa 88,3 persen kinerja karyawan dipengaruhi oleh budaya organisasi yang terdiri *innovation and risk taking*, *attention to detail*, *outcome orientation*, *people orientation*, *team orientation*, *aggressiveness*, dan *stability*. Sedangkan sisanya sebesar 11,7 persen dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian, seperti motivasi kerja, pelatihan kerja, gaya kepemimpinan dan lain sebagainya.

4.5.4 Analisis Korelasi koefisien determinasi parsial

Untuk mengetahui faktor budaya organisasi yang memberikan pengaruh relative paling besar terhadap kinerja karyawan GE Lighting

digunakan bobot pengaruh yang ditunjukkan dengan koefisien determinasi parsial. Hasil koefisien determinasi parsial dapat dilihat pada tabel 4.15.

Hasil pengujian koefisien determinasi parsial (r^2) terbesar ditunjukkan oleh variabel faktor *people orientation* (X_4) sebesar 0,257 atau 25,7 persen. Dengan demikian untuk variabel *people orientation* (X_4) mempunyai pengaruh yang paling besar terhadap Kinerja karyawan GE Lighting. Hipotesis ketiga yang menyatakan bahwa *people orientation* memiliki pengaruh lebih besar dibandingkan unsur-unsur budaya organisasi yang lain terhadap kinerja karyawan GE LIGHTING dapat didukung.

4.6 Pembahasan Hasil Penelitian

4.6.1 Pengaruh Budaya Organisasi Secara Simultan terhadap Kinerja

Berdasarkan hasil analisis uji F dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan GE Lighting. Budaya yang kuat dicirikan oleh nilai inti dari perusahaan yang dianut dengan kuat, diatur dengan baik dan dirasakan bersama secara luas. Makin banyak anggota yang menerima nilai-nilai inti, menyetujui jajaran tingkat kepentingannya dan merasa sangat terikat kepadanya, makin kuat budaya tersebut. Perusahaan yang muda atau *turnover* karyawannya konstan, mempunyai budaya yang lemah karena para karyawan tidak mempunyai pengalaman yang diterima bersama sehingga dapat menciptakan pengertian yang sama. Ini jangan diartikan bahwa semua perusahaan yang sudah matang dengan karyawan yang stabil akan mempunyai budaya yang kuat. Nilai intinya juga harus dipegang kuat.

Jadi pengaruh budaya yang kuat terhadap keefektifan perusahaan adalah bahwa keefektifan mensyaratkan bahwa budaya, strategi, lingkungan dan teknologi sebuah perusahaan bersatu. Makin kuat budaya sebuah perusahaan makin penting bahwa budaya tersebut cocok dengan variabel-variabel tersebut. Jika dianggap bahwa budaya yang kuat akan meningkatkan konsistensi perilaku, maka logis untuk menyimpulkan bahwa budaya itu dapat menjadi sarana yang kuat untuk mengontrol dan dapat bertindak sebagai sebuah substitusi bagi formalisasi.

Peraturan formalisasi bertindak untuk mengatur perilaku karyawan. Sebuah budaya yang kuat dapat mencapai tujuan yang sama tanpa perlu dokumentasi tertulis. Disamping itu sebuah budaya yang kuat mungkin lebih berpotensi dibandingkan *control structural* manapun karena budaya mengontrol pikiran dan jiwa disamping jasmani.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian Wardhani (2005) yang menemukan hasil bahwa budaya organisasi berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan.

4.6.2 Pengaruh Budaya Organisasi Secara Parsial terhadap Kinerja

Berdasarkan hasil uji t dapat disimpulkan bahwa secara parsial budaya organisasi berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan. Suatu organisasi biasanya dibentuk untuk mencapai suatu tujuan tertentu melalui kinerja segenap sumber daya manusia yang ada dalam organisasi. Namun, kinerja sumber daya manusia sangat ditentukan oleh kondisi lingkungan internal maupun eksternal organisasi, termasuk budaya organisasi. Karenanya,

kemampuan menciptakan suatu organisasi dengan budaya yang mampu mendorong kinerja adalah suatu kebutuhan (Wibowo, 2010: 363).

Noe dan Mondy melihat bahwa budaya organisasi merupakan bagian integral dari seperangkat proses atau peranti untuk mencapai misi dan tujuan organisasi. Dengan demikian, pembentukan budaya organisasi yang ampuh, adaptif, dan transformative merupakan suatu langkah manajemen yang strategic dan taktis untuk membangun organisasi secara berkelanjutan. Budaya organisasi yang demikian memungkinkan individu-individu untuk saling berinteraksi dan berintegrasi. Interaksi dan integrasi ini selain menciptakan rasa saling memiliki dan *core competence*, juga akan memungkinkan organisasi selalu belajar beradaptasi dan berinteraksi dengan perkembangan lingkungannya (Moeljono, Sudjatmiko, 2007: 135).

Dengan adanya budaya organisasi akan memudahkan pegawai untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan organisasi, dan membantu pegawai untuk mengetahui tindakan apa yang seharusnya dilakukan sesuai dengan nilai-nilai yang ada di dalam organisasi dan menjunjung tinggi nilai-nilai tersebut sebagai pedoman karyawan untuk berperilaku yang dapat dijalankan dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya. Budaya organisasi memainkan peranan yang penting dalam memotivasi perilaku inovatif pegawai, karena budaya organisasi menciptakan komitmen antara anggota dalam arti percaya kepada inovasi dan nilai-nilai organisasi dan menerima norma-norma yang terkait pada inovasi yang berlaku dalam organisasi. Pegawai yang telah mengikatkan diri dalam komitmen selalu bersedia dan rela memberikan upaya ekstra dan kreatif

atas nama organisasi. Sementara itu Robbins (2006:293) mengatakan suatu budaya yang kuat akan mempunyai pengaruh yang besar pada perilaku anggota-anggotanya karena tingginya tingkat kebersamaan (*sharedness*) dan intensitas menciptakan iklim internal dari kendali perilaku yang tinggi.

Pegawai yang sudah memahami keseluruhan nilai-nilai organisasi akan menjadikan nilai-nilai tersebut sebagai suatu kepribadian organisasi. Nilai dan keyakinan tersebut akan diwujudkan menjadi perilaku keseharian mereka dalam bekerja, sehingga akan menjadi kinerja individual. Didukung dengan sumber daya manusia yang ada, sistem dan teknologi, strategi perusahaan dan logistik, masing-masing kinerja individu yang baik akan menimbulkan kinerja organisasi yang baik pula.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian Wardhani (2005) yang menemukan hasil bahwa budaya organisasi berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan.

4.6.3 *People Orientation* Merupakan variabel Yang Dominan Mempengaruhi Kinerja

Hasil uji korelasi parsial dapat disimpulkan bahwa *people orientation* merupakan variabel dominan dalam mempengaruhi budaya organisasi. Perilaku individu yang ada dalam organisasi dalam upaya melaksanakan program kerja yang telah disepakati ataupun diembannya akan meningkatkan prestasi kerja mereka. Prestasi kerja yang baik pada individu dalam organisasi menunjukkan bahwa apa yang dilakukan oleh individu telah sesuai dengan yang

diprogramkan oleh organisasi, hal ini juga sesuai dengan asumsi dasar organisasi. Dengan demikian, kinerja yang tinggi tentunya ada pada budaya organisasi yang baik. Budaya perusahaan akan menciptakan iklim yang baik bagi kondisi kerja di lingkungan perusahaan, dari iklim yang lebih kondusif akan terbentuk tingkat kinerja karyawan yang lebih baik. hal ini akan meningkatkan kinerja karyawan. Pengaruh faktor orientasi orang yang dominan mempengaruhi kinerja karyawan disebabkan keputusan manajemen yang memperhitungkan efek hasil – hasil pada karyawan perusahaan itu sehingga dominan mempengaruhi kinerja karyawan.

Tabel 4.20
Kesimpulan Hasil Penelitian

Hasil Penelitian	Keterangan		
Analisis Deskriptif	Mean		Kategori
<i>Innovation and risk taking</i> (X ₁)	3,10		Tinggi
<i>Attention to Detail</i> (X ₂)	3,25		Tinggi
<i>Outcome Orientation</i> (X ₃)	2,81		Tinggi
<i>People Orientation</i> (X ₄)	3,43		Tinggi
<i>Team Orientation</i> (X ₅)	2,60		Tinggi
<i>Aggresiveness</i> (X ₆)	3,30		Tinggi
<i>Stability</i> (X ₇)	3,03		Tinggi
Kinerja (Y)	3,60		Tinggi
Analisis regresi Linier Berganda			
Uji F	F hitung	Sig.	Hasil
Ha1 : Budaya organisasi yang terdiri <i>innovation and risk taking, attention to detail, outcome orientation, people orientation, team orientation, aggresiveness, dan stability</i> berpengaruh secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan GE LIGHTING	90,232	0.000	Ha1 diterima
Uji parsial (uji t)	t hitung	Sig.	Hasil

Ha2: <i>innovation and risk taking</i> , berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan GE LIGHTING	2.649	0.010	Ha2 diterima
Ha2: <i>attention to detail</i> berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan GE LIGHTING	3.874	0.000	Ha2 diterima
Ha2: <i>outcome orientation</i> berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan GE LIGHTING	2.656	0.010	Ha2 diterima
Ha2: <i>people orientation</i> berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan GE LIGHTING	5.158	0.000	Ha2 diterima
Ha2: <i>team orientation</i> berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan GE LIGHTING	2.837	0.006	Ha2 diterima
Ha2: <i>aggressiveness</i> berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan GE LIGHTING	2.553	0.013	Ha2 diterima
Ha2: <i>stability</i> berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan GE LIGHTING	3,120	0.003	Ha2 diterima
Korelasi Parsial	Korelasi parsial (r)	Koefisien Korelasi Parsial (r^2)	
<i>Innovation and risk taking</i> (X_1)	0.289	0.084	Ha3 diterima
<i>Attention to Detail</i> (X_2)	0.404	0.163	
<i>Outcome Orientation</i> (X_3)	0.290	0.084	
<i>People Orientation</i> (X_4)	0.507	0.257	
<i>Team Orientation</i> (X_5)	0.308	0.095	
<i>Aggressiveness</i> (X_6)	0.279	0.079	
<i>Stability</i> (X_7)	0.335	0.112	

Sumber : Data Diolah, 2013

Berdasarkan Tabel 4.10 di atas dapat dilihat bahwa dari 85 responden yang diambil sebagai sampel, mayoritas memberikan penilaian tinggi terhadap budaya organisasi yang terdiri dari *innovation and risk taking*, *attention to detail*, *outcome orientation*, *people orientation*, *team orientation*, *aggressiveness*, dan *stability*.

Berdasarkan Tabel 4.10 di atas dapat dilihat bahwa dari 85 responden yang diambil sebagai sampel, mayoritas memberikan penilaian tinggi terhadap variabel kinerja.

Uji F, hasil perhitungan regresi menunjukkan nilai F hitung 91,232 dengan signifikansi 0,000, karena nilai signifikansi $F_{hitung} < 0,05$, maka H_a diterima dan menolak H_0 . Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa Budaya organisasi yang terdiri *innovation and risk taking*, *attention to detail*, *outcome orientation*, *people orientation*, *team orientation*, *aggressiveness*, dan *stability* berpengaruh secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan GE LIGHTING **sehingga hipotesis pertama dapat diterima atau terbukti.**

Uji t parsial *innovation and risk taking* (X1), hasil perhitungan regresi menunjukkan bahwa variabel *innovation and risk taking* diperoleh t hitung sebesar 2,649 dan sig-t (0,010), sehingga $0,010 < 0,05$. Hasil ini berarti H_0 ditolak yang berarti *innovation and risk taking*, berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan GE LIGHTING **dapat diterima atau terbukti.**

Uji t parsial *attention to detail* (X2), hasil perhitungan regresi menunjukkan bahwa variabel *attention to detail* diperoleh t hitung sebesar 3,874 dan sig-t (0,000), sehingga $0,000 < 0,05$. Hasil ini berarti H_0 ditolak yang berarti

attention to detail berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan GE LIGHTING **dapat diterima atau terbukti.**

Uji t parsial *outcome orientation* (X3), hasil perhitungan regresi menunjukkan bahwa variabel *outcome orientation* diperoleh t hitung sebesar 2,656 dan sig-t (0,010), sehingga $0,010 < 0,05$. Hasil ini berarti H_0 ditolak yang berarti *outcome orientation* berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan GE LIGHTING **dapat diterima atau terbukti.**

Uji t parsial *people orientation* (X4), hasil perhitungan regresi menunjukkan bahwa variabel *people orientation* diperoleh t hitung sebesar 5,158 dan sig-t (0,000), sehingga $0,000 < 0,05$. Hasil ini berarti H_0 ditolak yang berarti *people orientation* berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan GE LIGHTING **dapat diterima atau terbukti.**

Uji t parsial *team orientation* (X5), hasil perhitungan regresi menunjukkan bahwa variabel *team orientation* diperoleh t hitung sebesar 2,837 dan sig-t (0,006), sehingga $0,006 < 0,05$. Hasil ini berarti H_0 ditolak yang berarti *team orientation* berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan GE LIGHTING **dapat diterima atau terbukti.**

Uji t parsial *aggressiveness* (X6), hasil perhitungan regresi menunjukkan bahwa variabel *aggressiveness* diperoleh t hitung sebesar 2,553 dan sig-t (0,013), sehingga $0,013 < 0,05$. Hasil ini berarti H_0 ditolak yang berarti *aggressiveness* berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan GE LIGHTING **dapat diterima atau terbukti.**

Uji t parsial *stability* (X6), hasil perhitungan regresi menunjukkan bahwa variabel *stability* diperoleh t hitung sebesar 3,120 dan sig-t (0,003), sehingga $0,003 < 0,05$. Hasil ini berarti H_0 ditolak yang berarti *stability* berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan GE LIGHTING **dapat diterima atau terbukti.**

Berdasarkan hasil pengujian secara parsial dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi yang terdiri *innovation and risk taking, attention to detail, outcome orientation, people orientation, team orientation, aggressiveness, dan stability* berpengaruh secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan GE LIGHTING sehingga **hipotesis kedua penelitian ini terbukti**

Hasil analisis korelasi menunjukkan bahwa tingkat koefisien korelasi terbesar adalah sebesar 0,257 yang diperoleh variabel *people orientation*. Maka hipotesis yang diajukan peneliti :“ *people orientation* memiliki pengaruh lebih besar dibandingkan unsur-unsur budaya organisasi yang lain terhadap kinerja karyawan GE LIGHTING” **sehingga hipotesis ketiga dalam penelitian ini terbukti.**

Kemudian, dari hasil uji F maupun Uji T dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang diajukan peneliti yang menyatakan bahwa “Budaya Organisasi berpengaruh baik secara bersama-sama maupun secara parsial terhadap kinerja karyawan GE LIGHTING” **dapat diterima atau terbukti.**

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian seperti yang telah diuraikan pada bab sebelumnya dapat ditarik beberapa kesimpulan yaitu :

1. Setelah dilakukan pengujian dengan menggunakan uji F, didapat kan hasil $F_{hitung} > F_{tabel}$ ($90,434 > 2,13$) dan $p < 0,05$ ($0,000 < 0,05$). Dari hasil ini, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa terdapat pengaruh secara simultan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan GE Lighting. Hal ini berarti semakin tinggi budaya organisasi maka kinerja karyawan GE Lighting juga akan semakin meningkat.
2. Setelah dilakukan pengujian dengan menggunakan uji T, didapatkan hasil untuk masing-masing variabel independen memiliki nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ dan nilai $sig\ t < 0,05$, dari hasil ini dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh secara parsial budaya organisasi yang terdiri dari *innovation and risk taking*, *attention to detail*, *outcome orientation*, *people orientation*, *team orientation*, *aggresiveness*, dan *stability* terhadap kinerja karyawan GE Lighting. Hal ini berarti semakin tinggi budaya organisasi maka kinerja karyawan GE Lighting juga akan semakin meningkat.
3. Hasil pengujian koefisien determinasi parsial (r^2) terbesar ditunjukkan oleh variabel faktor *people orientation* (X_4) sebesar 0,257 atau 25,7 persen. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa variabel *people orientation* (X_4)

mempunyai pengaruh yang paling besar terhadap Kinerja karyawan GE Lighting.

5.2. Saran

Berdasar kesimpulan di atas, selanjutnya dapat diusulkan saran yang diharapkan akan bermanfaat bagi perusahaan yang melakukan restrukturisasi.

1. Dengan adanya pengaruh budaya organisasi secara serentak maupun parsial terhadap kinerja GE Lighting, perusahaan perlu mempertimbangkan faktor-faktor tersebut dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan misalnya meningkatkan sosialisasi dan penerapan aspek-aspek inisiatif dalam pengambilan keputusan, memahami nilai-nilai bersama secara mendalam, komunikasi terhadap atasan dan bawahan, melakukan pengendalian, memberikan penghargaan, meminta pengarahan dari atasan dan dukungan dari bawahan.
2. Faktor yang dominan mempengaruhi kinerja karyawan adalah orientasi orang sehingga perusahaan perlu meningkatkan faktor ini antara lain dengan melibatkan karyawan secara langsung dalam aktivitas kerja baik dalam perencanaan maupun pengawasan. Dengan demikian perusahaan perlu mempertahankan faktor orientasi orang dalam budaya organisasi serta meningkatkan faktor lainnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Alwi, Syafaruddin.. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategi Keunggulan Kompetitif*, Edisi pertama. Yogyakarta : BPFE.
- Bernardin,H. John, & Joyce E.A Russel, (2003), *Human Resource Management (An Experimental Edition)*, Mc Grawhill Inc,Singapore.
- Darsono, P. 2010. *Budaya Organisasi*. Jakarta : Nusantara Consulting
- Djarwanto, P.S & Pangestu Subagyo. 1995. *Statistik Induktif*. Edisi keempat. Yogyakarta :BPFE
- Donnelly Gibson Ivancevich. 1996. *Organsasi, Perilaku, struktur, Proses*. Jakarta: Penerbit Erlangga Jakarta
- Fargher, Scott, Stefan Kesting, Thomas Lange dan Gail Pacheco. 2008. *Cultural heritage and job satisfaction in Eastern and Western Europe*. International Journal of Manpower Vol. 29 No. 7, 2008 pp. 630-650
- Ghozali, I. 2011. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 19*, Edisi kelima, Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hasan, I..2006.*Analisis Data Penelitian dengan Statistik*,Jakarta : PT Bumi Aksara
- Hasibuan, P., S., Malayu. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara
- Kusdi. 2011. *Budaya Organisasi: Teori, Penelitian, dan Praktik*. Jakarta: Penerbit Salemba Empat
- Luthans, Fred. 2006. *Perilaku Organisasi*, EdisiBahasa Indonesia, Yogyakarta: ANDI
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu. 2008. *Manajemen Sumberdaya Manusia Perusahaan*. Bandung : Rosda.
- Marcoulides, G.A dan Heck, R. 1993. *Organizational Culture And Performance: Proposing And Testing A Model*. Organization Science Vol. 4, No. 2, May 1993 Printed in U.S.A.
- Moeldjono, Djokosantoso dan Sudjatmiko, Steve. 2007. *Corporate Culture: Challenge to Excellence*. Jakarta : PT. Elex Media Komputindo

- Mustafa, Zaenal. 1995. *Pengantar Statistik Terapan Untuk Ekonomi*. Yogyakarta : BPFE Universitas Islam Indonesia
- Notoatmodjo, Soekidjo. 2009. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta : PT Rineka Cipta
- Rivai, Veithzal. dan Sagala, Ella, J.. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*, Edisi kedua, Jakarta: Rajawali Pers
- Robbins, Stephen. P. 2006. *Perilaku Organisasi Edisi Bahasa Indonesia*. Klaten: PT INTAN SEJATI
- Silversthone, Colin. 2004. *The impact of organizational culture and person-organization fit on organizational commitment and job satisfaction in Taiwan*. The Leadership & Organization Development Journal Vol. 25 No. 7, 2004 pp. 592-599
- Simamora, Henry. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi ketiga. Yogyakarta: STIE YKPN
- Sobirin, Achmad. 2007. *Budaya Organisasi*, Yogyakarta :STIM YKPN
- Sugiyono. 2010. *Metode Penelitian Bisnis* , Bandung : ALFABETA.
- Supardi. 2005. *Metodologi Penelitian Ekonomi dan Bisnis*, Yogyakarta: UII Press.
- Tampubolon, P Manahan. 2004. *Perilaku Keorganisasian (Organization Behavior)*. Jakarta: Penerbit Ghalia Indonesia, Jakarta
- Veithzal,Rivai. 2004.*Manajemen Sumber Daya Manusi dari Teori ke Praktek*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Wardhani. 2005. “Pengaruh Budaya Perusahaan Terhadap Prestasi Kerja Karyawan PT Jasa Raharja, Di Yogyakarta”. Skripsi : Universitas Islam Indonesia
- Wirawan. 2007. *Budaya dan Iklim Organisasi*, Jakarta : Penerbit Salemba Empat
- Wirdha, Fizla, dan Ardham Tuti. 2007. “Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Politeknik Negeri Padang”. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis April 2007 Volume 02 No 01*.

LAMPIRAN 1

Kuesioner Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap

Kinerja Karyawan GE LIGHTING

Kuesioner ini dirancang untuk mengetahui **Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan GE LIGHTING**. Untuk kepentingan itu, saya sangat menghargai dan berterima kasih jika anda dapat meluangkan waktu sekitar lima belas menit untuk menyelesaikan kuesioner ini. Partisipasi anda sangat berharga untuk membantu saya menyelesaikan studi S1.

Kuesioner ini tanpa identitas dan sifatnya sukarela. Partisipan mempunyai kebebasan untuk membatalkannya kapan saja, tanpa konsekuensi. Semua jawaban hanya akan digunakan untuk penelitian akademik dan aksesnya terbatas bagi peneliti dan supervisor.

Silakan memilih jawaban yang paling sesuai dengan kondisi anda. Tidak ada jawaban benar atau salah. Bila anda memerlukan ringkasan hasil studi ini, silakan mengisi formulir pada lembar terakhir kuesioner ini.

Jika ada pertanyaan terkait dengan kuesioner ini, anda dapat menghubungi kami di Linggasari.r@gmail.com

Hormat kami,

Linggasari Rosnilawati

Kandidat Sarjana Ekonomi, Universitas Islam Indonesia

Kuesioner Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap

Kinerja Karyawan GE LIGHTING

Kuesioner ini terdiri dari 2 bagian yang terdiri dari kuesioner mengenai budaya organisasi dan kinerja karyawan, sedangkan bagian terakhir berisi tentang informasi demografi responden. Silakan menjawab pernyataan-pernyataan di bawah dengan memberi tanda cek (✓) pada tempat yang tersedia (□) untuk jawaban yang paling sesuai dengan kondisi anda.

Untuk menjawab pertanyaan mengenai budaya organisasi silakan menggunakan skala sebagai berikut:

1	2	3	4
Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Setuju	Sangat Setuju

Sejauh mana anda setuju atas pernyataan-pernyataan di bawah ini. Silakan menggunakan skala di atas.

<i>innovation and risk taking</i>		1	2	3	4
1	saya adalah karyawan yang inovatif				
2	saya bukan karyawan yang berani mengambil resiko				
3	Perusahaan mempunyai kesepakatan dalam memberikan perhatian yang serius terhadap segala masalah yang mungkin dapat membuat resiko kerugian bagi individu				
<i>attention to detail</i>		1	2	3	4
1	saya adalah orang yang teliti dalam pekerjaan				
2	saya mempunyai tanggung jawab dalam pekerjaan				
3	saya mempunyai kecermatan dalam pekerjaan				
4	saya mempunyai kerincian dalam pekerjaan				

<i>outcome orientation</i>		1	2	3	4
1	perusahaan tidak selalu memantau kinerja karyawan				
2	perusahaan menekankan fokus terhadap target				
3	perusahaan selalu menekankan target adalah yang utama				
4	perusahaan selalu menekankan hasil yang harus sesuai dengan target				
<i>people orientation</i>		1	2	3	4
1	perusahaan selalu menciptakan hubungan yang baik antar karyawan				
2	perusahaan selalu menciptakan hubungan yang baik antar karyawan dan pemimpin				
3	perusahaan selalu menciptakan hubungan yang baik antar karyawan dan pelanggan				
4	Penilaian kinerja karyawan bukan berbasis kinerja				
<i>team orientation</i>		1	2	3	4
1	perusahaan tidak mengutamakan kerja kelompok				
2	perusahaan mengutamakan keterkaitan pekerjaan dengan pekerjaan lain				
3	perusahaan mengutamakan kebersamaan				
4	perusahaan mengutamakan kekeluargaan				
<i>Aggresiveness</i>		1	2	3	4
1	saya adalah karyawan yang agresif				
2	saya adalah karyawan yang bekerja keras				
3	saya bukan karyawan yang kompetitif				
4	saya adalah karyawan yang tidak santai-santai				
<i>Stability</i>		1	2	3	4
1	kegiatan organisasi menekankan pada memperlihatkan status quo				

2	kegiatan organisasi menekankan bukan pada pertumbuhan				
3	kegiatan organisasi menekankan pada perubahan organisasi				

Untuk menjawab pertanyaan mengenai kinerja silakan menggunakan

skala sebagai berikut:

1	2	3	4
Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Setuju	Sangat Setuju

Sejauh mana anda setuju atas pernyataan-pernyataan di bawah ini. Silakan menggunakan skala di atas.

Kualitas kerja		1	2	3	4
1	Bekerja semaksimal mungkin dengan kemampuan yang dimiliki				
2	Mengerjakan segala sesuatu dengan baik				
kuantitas kerja		1	2	3	4
1	Bekerja tidak sesuai dengan prosedur				
2	Bekerja sesuai dengan target yang sudah ditetapkan				
ketepatan waktu		1	2	3	4
1	Mampu menyelesaikan pekerjaan lebih cepat dari waktu yang ditetapkan				
efektifitas biaya		1	2	3	4
1	Bekerja mengedepankan efisiensi biaya				
Kebutuhan akan pengawasan		1	2	3	4
1	Mampu bekerja tanpa membutuhkan bantuan				

	pengawasan				
2	Bekerja mematuhi tata tertib yang ditetapkan perusahaan				
3	Bekerja penuh tanggung jawab				
4	Tidak bersedia dikritik				
Hubungan antar perseorangan		1	2	3	4
1	Mampu bekerjasama dengan karyawan lain dalam menyelesaikan pekerjaan				
2	Tidak mempedulikan karyawan lain dalam menyelesaikan pekerjaan				

Untuk bagian berikut di bawah ini, silakan menjawab dengan memberi tanda cek (√) untuk jawaban yang paling sesuai menurut anda pada (□) atau dengan mengisi tempat yang telah tersedia.

- Pernyataan-pernyataan berikut berkaitan dengan penggunaan software akuntansi
- Jenis Kelamin : ☐ laki-laki ☐ Perempuan
- Seberapa lama pengalaman anda dalam bekerja di perusahaan ini
☐ < 1 tahun ☐ 3 -6 tahun
☐ 1 -3 tahun ☐ > 6 tahun
- Pendidikan :
☐ < SMA/Sederajat ☐ S2
☐ S1 ☐ S3
- Usia:
☐ < 20 tahun ☐ 30-40 tahun
☐ 20-30 tahun ☐ > 40 tahun
- Jabatan :

☐ Manager

☐ Lainnya.....

☐ Staff

LAMPIRAN 2

DATA PENELITIAN

Res	Innovation and risk taking				attention to detail					Outcome orientation					People orientation					Team Orientation					Aggresiveness				
	1	2	3	Mean	1	2	3	4	Mean	1	2	3	4	Mean	1	2	3	4	Mean	1	2	3	4	Mean	1	2	3	4	Mean
1	3	3	3	3	3	3	4	4	3.5	3	3	3	4	3.25	4	4	4	4	4	1	1	1	1	1	4	3	3	4	3.5
2	1	1	1	1	3	3	3	3	3	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1.25	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1.25
3	3	3	3	3	3	3	4	4	3.5	3	3	3	4	3.25	4	4	4	4	4	2	2	2	2	2	4	3	3	3	3.25
4	3	3	3	3	3	3	4	4	3.5	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	1	1	1	1	1	4	4	4	4	4
5	2	2	2	2	2	2	4	4	3	3	3	3	2	2.75	4	3	3	4	3.5	2	1	3	3	2.25	4	3	3	4	3.5
6	3	4	3	3.33	3	3	2	2	2.5	2	2	2	2	2	2	3	4	2	2.75	2	3	3	3	2.75	2	2	2	2	2
7	3	4	3	3.33	4	4	4	4	4	3	2	3	2	2.5	4	4	4	4	4	3	1	2	2	2	3	3	3	3	3
8	3	4	3	3.33	3	3	1	1	2	4	4	4	4	4	1	1	1	1	1	1	2	2	3	2	1	1	1	1	1
9	1	1	1	1	1	1	1	2	1.25	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1.5	1	1	1	2	1.25	1	2	2	1	1.5
10	3	3	3	3	3	3	4	4	3.5	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3.75	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4
11	3	4	4	3.67	3	3	2	2	2.5	3	2	3	3	2.75	2	2	2	2	2	4	3	4	4	3.75	2	2	2	2	2
12	3	4	3	3.33	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3.75	4	3	4	2	3.25	3	3	3	3	3
13	2	2	2	2	2	2	3	3	2.5	3	3	3	2	2.75	4	2	3	3	3	2	2	3	3	2.5	3	3	3	3	3
14	3	2	3	2.67	3	3	4	3	3.25	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
15	3	3	3	3	3	3	4	4	3.5	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	1	3	3	2.5	4	4	4	4	4
16	3	3	3	3	3	3	4	3	3.25	3	3	3	3	3	3	1	2	2	2	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2.5
17	4	4	3	3.67	3	3	4	4	3.5	3	3	3	2	2.75	4	4	4	4	4	2	2	3	3	2.5	4	3	3	3	3.25
18	3	3	3	3	3	3	4	4	3.5	3	2	2	2	2.25	3	4	4	4	3.75	2	2	3	2	2.25	4	4	4	4	4
19	3	3	3	3	3	3	4	4	3.5	3	3	3	2	2.75	4	4	4	4	4	2	3	3	3	2.75	4	4	4	4	4
20	3	3	3	3	3	3	4	4	3.5	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	2	2	3	2	2.25	4	4	4	4	4
21	3	4	3	3.33	3	3	4	4	3.5	3	3	3	2	2.75	4	4	3	4	3.75	3	2	2	3	2.5	4	4	4	4	4

22	3	4	3	3.33	3	3	4	4	3.5	3	2	2	2	2.25	4	4	4	4	4	2	2	3	3	2.5	4	4	4	4	4
23	3	3	3	3	3	3	4	4	3.5	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3.75	3	3	2	2	2.5	4	4	4	4	4
24	3	4	3	3.33	3	3	4	4	3.5	3	2	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4
25	3	3	3	3	3	4	4	4	3.75	3	2	3	3	2.75	4	4	4	4	4	2	2	3	3	2.5	4	4	4	4	4
26	4	3	4	3.67	4	3	4	4	3.75	3	3	3	2	2.75	4	4	2	2	3	2	3	2	2	2.25	4	3	3	3	3.25
27	3	3	3	3	3	3	4	4	3.5	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	2	3	3	3	2.75	4	4	4	4	4
28	3	3	3	3	3	3	4	4	3.5	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	2	2	3	3	2.5	4	3	4	4	3.75
29	3	4	3	3.33	3	3	4	4	3.5	3	3	3	2	2.75	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4
30	4	4	4	4	4	3	4	4	3.75	4	3	3	3	3.25	4	4	4	4	4	2	3	3	3	2.75	4	4	4	4	4
31	3	3	4	3.33	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3.5	3	3	2	3	2.75	3	4	3	4	3.5
32	3	3	3	3	3	3	4	4	3.5	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3.5	3	2	3	3	2.75	3	3	3	3	3
33	3	3	4	3.33	3	3	2	2	2.5	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	1	1	1	1	1
34	3	3	3	3	3	3	4	4	3.5	3	2	3	3	2.75	4	4	4	4	4	3	3	2	2	2.5	4	4	4	4	4
35	3	3	3	3	3	3	4	4	3.5	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3.5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
36	3	3	3	3	3	3	4	4	3.5	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	2	3	3	2.75	3	3	3	3	3
37	3	3	3	3	3	3	4	4	3.5	3	2	2	2	2.25	4	4	4	4	4	2	2	3	2	2.25	3	4	4	4	3.75
38	3	3	3	3	3	3	3	4	3.25	3	3	3	3	3	4	3	4	4	3.75	3	3	3	3	3	4	3	4	4	3.75
39	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	2	3	2.75	4	4	4	4	4	3	3	1	4	2.75	4	4	4	4
40	3	4	3	3.33	3	3	4	4	3.5	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3.5	3	3	2	3	2.75	3	3	3	3	3
41	3	4	3	3.33	3	3	4	4	3.5	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3.75	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3.5
42	3	4	4	3.67	3	3	3	4	3.25	2	2	2	3	2.25	3	4	4	4	3.75	2	3	3	3	2.75	4	4	4	3	3.75
43	3	3	3	3	3	3	4	4	3.5	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3.75	3	3	2	3	2.75	3	3	3	3	3
44	4	1	3	2.67	3	3	3	2	2.75	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2.5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
45	4	3	4	3.67	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
46	3	4	3	3.33	3	3	4	4	3.5	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3.5	2	2	3	3	2.5	3	3	3	3	3
47	4	4	4	4	4	4	3	3	3.5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
48	3	4	4	3.67	3	3	4	4	3.5	4	2	3	3	3	4	4	3	3	3.5	3	3	2	2	2.5	3	4	4	4	3.75

49	3	4	3	3.33	3	3	4	4	3.5	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	2	2.75	4	4	4	4	4
50	4	3	3	3.33	3	4	4	4	3.75	3	4	3	3	3.25	4	4	4	4	4	3	3	3	2	2.75	4	4	4	4	4
51	4	3	4	3.67	3	4	4	4	3.75	3	3	3	1	2.5	4	4	2	2	3	2	2	2	2	2	4	4	4	4	3.5
52	4	3	3	3.33	3	3	4	4	3.5	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3	4	4	3.75
53	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3.5	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3.25
54	3	3	3	3	3	3	2	2	2.5	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2.75	3	2	3	3	2.75	4	3	3	2	3
55	3	4	3	3.33	3	3	4	4	3.5	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	2	3	3	2.75	4	4	3	4	3.75
56	4	3	3	3.33	3	3	4	4	3.5	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	2	3	3	2.75	4	4	4	4	4
57	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2.75	3	3	3	3	3
58	2	1	2	1.67	2	2	4	4	3	1	1	1	1	1	4	4	3	4	3.75	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
59	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
60	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2.75	3	3	3	3	3
61	3	3	3	3	3	3	4	4	3.5	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	2	3	2.75	4	3	4	4	3.75
62	3	4	4	3.67	4	3	2	2	2.75	3	3	3	2	2.75	3	2	3	3	2.75	4	4	3	3	3.5	2	3	3	3	2.75
63	3	3	3	3	4	3	3	3	3.25	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3.25	2	2	3	2	2.25	3	3	3	3	3
64	4	3	4	3.67	4	4	1	2	2.75	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3.25	4	3	4	4	3.75	3	3	3	3	3
65	3	3	3	3	3	3	1	1	2	3	3	3	3	3	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1
66	2	1	2	1.67	2	1	3	4	2.5	2	2	2	1	1.75	3	4	4	4	3.75	2	1	1	1	1.25	3	3	3	3	3
67	3	3	3	3	4	4	3	3	3.5	4	3	3	3	3.25	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3.25	4	3	4	3	3.5
68	3	3	4	3.33	3	3	2	2	2.5	3	3	3	3	3	2	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2.75	
69	3	3	3	3	3	3	4	4	3.5	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3.5	3	3	3	3	3	4	3	4	4	3.75
70	1	1	2	1.33	2	1	3	4	2.5	2	2	1	1	1.5	4	4	4	3	3.75	2	2	2	2	2	4	4	3	4	3.75
71	4	3	4	3.67	3	3	2	3	2.75	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2.5	4	3	3	2	3	3	3	3	2	2.75
72	3	3	3	3	3	3	2	3	2.75	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2.5	3	3	3	2	2.75	3	2	3	3	2.75
73	3	4	3	3.33	3	3	4	4	3.5	3	3	3	2	2.75	4	4	3	4	3.75	2	2	3	2	2.25	4	4	4	4	4
74	3	4	3	3.33	3	3	4	4	3.5	3	3	3	2	2.75	3	4	4	4	3.75	3	2	3	3	2.75	4	3	3	3	3.25
75	3	4	3	3.33	3	3	4	4	3.5	3	3	3	2	2.75	4	4	4	4	4	3	3	2	3	2.75	4	4	4	4	4

76	3	4	3	3.33	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2.75	3	3	4	4	3.5	3	3	2	3	2.75	4	3	3	3	3.25
77	3	4	3	3.33	3	3	4	4	3.5	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3.75	3	3	3	2	2.75	4	4	4	4	4
78	4	3	3	3.33	3	3	4	4	3.5	3	3	3	2	2.75	2	2	2	1	1.75	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2.75
79	3	4	3	3.33	3	3	4	4	3.5	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	2	2	2	2.25	4	4	4	4	4
80	3	4	3	3.33	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2.75	4	4	3	4	3.75	2	3	3	3	2.75	4	4	4	4	4
81	3	4	3	3.33	3	3	4	4	3.5	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	2	3	3	2	2.5	4	4	4	4	4
82	3	4	3	3.33	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2.5	3	3	3	3	3	2	2	3	2	2.25	3	3	3	3	3
83	3	4	3	3.33	3	3	4	4	3.5	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3.75	3	2	4	4	3.25	3	4	4	4	3.75
84	3	4	3	3.33	3	3	4	4	3.5	3	3	3	2	2.75	4	4	4	3	3.75	3	3	3	3	3	4	3	4	4	3.75
85	3	1	3	2.33	4	3	4	4	3.75	3	3	3	2	2.75	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3.75
	3.05	3.18	3.07	3.10	3.02	2.98	3.42	3.48	3.23	2.94	2.80	2.86	2.65	2.81	3.48	3.47	3.35	3.40	3.43	2.61	2.48	2.66	2.66	2.60	3.35	3.25	3.29	3.29	3.30

Stability				Kualitas		Kuantitas		Ketepatan	Efektifitas	Kebutuhan akan pengawasan				Hubungan antar perseorangan		Mean
1	2	3	Mean	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
3	4	3	3.33	3	3	3	3	2	2	3	3	3	4	4	4	3.08
1	1	2	1.33	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1.17
4	4	4	4	3	3	3	2	2	2	2	4	4	4	4	4	3.08
4	4	4	4	3	3	3	3	3	2	3	4	4	4	4	4	3.33
4	4	4	4	3	2	3	3	2	2	3	4	4	3	3	3	2.92
4	4	4	4	3	3	3	3	2	3	3	2	3	2	2	2	2.58
3	3	3	3	4	3	3	3	2	2	3	4	4	4	4	3	3.25
3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	1	1	1	1	1	2.00
1	1	2	1.33	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1.17
3	2	3	2.67	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3.42

3	3	3	3	2	2	3	3	3	4	3	2	2	2	2	3	2.58
4	3	3	3.33	3	3	3	3	4	4	3	4	4	3	4	4	3.50
2	3	3	2.67	2	2	2	3	2	2	3	3	3	3	3	4	2.67
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3.00
3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3.25
2	2	3	2.33	3	3	2	3	2	2	3	2	2	2	3	2	2.42
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3.00
2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	4	4	4	4	2.83
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3.42
2	2	3	2.33	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3.42
3	3	2	2.67	2	2	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3.25
3	3	3	3	2	2	3	2	3	3	2	4	4	4	4	4	3.08
4	3	3	3.33	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3.33
3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3.33
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3.50
2	2	3	2.33	3	3	3	3	1	2	3	3	3	3	3	3	2.75
2	2	3	2.33	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3.50
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4	3	3.33
3	2	3	2.67	2	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3.42
3	3	3	3	2	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3.50
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3.00
3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	4	4	3	3	3.08
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2.50
3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	4	4	4	4	4	4	3.42
3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3.00
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3.50
3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3.50

3	4	3	3.33	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3.50
3	4	3	3.33	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3.50
4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3	4	3.33
4	4	4	4	3	2	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3.42
4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3.33
4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3.33
3	3	3	3	2	2	3	3	3	2	2	2	2	3	2	2	2.33
3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2.92
3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3.33
3	2	3	2.67	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3.00
3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3.58
4	3	3	3.33	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3.42
2	3	3	2.67	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3.58
3	3	3	3	3	2	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3.58
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3.17
2	2	3	2.33	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2.92
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2.67
2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3.33
3	3	3	3	3	4	4	3	3	1	4	4	4	4	4	4	3.50
2	2	3	2.33	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3.00
3	3	2	2.67	2	2	1	1	1	1	3	3	3	4	3	3	2.25
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4.00
4	3	3	3.33	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3.00
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3.50
3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	2	2	3	2	2	2	3.00
2	2	3	2.33	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2.92
2	2	3	2.33	4	4	4	3	4	4	2	2	2	2	3	2	3.00

3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	1	1	1	1	1	1	2.08
3	2	3	2.67	1	1	1	1	2	2	3	3	3	3	3	3	2.17
3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3.17
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	1	3	3	2.58
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4	4	3.42
3	3	3	3	2	2	1	1	2	1	3	3	3	4	4	4	2.50
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	2	2	2.67
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	1	3	3	2	2.58
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3.08
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3.00
3	4	3	3.33	3	3	3	2	3	1	4	4	4	4	4	4	3.25
3	4	3	3.33	3	3	3	2	3	1	3	3	3	3	3	3	2.75
4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3.50
4	4	4	4	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2.58
4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3.50
4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4	3.42
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3.50
3	3	3	3	3	2	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	2.75
3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3.33
3	2	3	2.67	2	2	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3.33
3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3.17
3.01	2.99	3.08	3.03	2.79	2.76	2.89	2.87	2.81	2.75	3.18	3.32	3.35	3.31	3.34	3.31	3.06

LAMPIRAN 3
HASIL UJI VALIDITAS

Correlations

		X1.1	X1.2	X1.3	TOTAL
X1.1	Pearson Correlation	1	.455**	.757**	.831**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000
	N	85	85	85	85
X1.2	Pearson Correlation	.455**	1	.538**	.838**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000
	N	85	85	85	85
X1.3	Pearson Correlation	.757**	.538**	1	.869**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000
	N	85	85	85	85
TOTAL	Pearson Correlation	.831**	.838**	.869**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	85	85	85	85

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

Correlations

		X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	TOTAL
X2.1	Pearson Correlation	1	.780**	.092	-.001	.459**
	Sig. (2-tailed)		.000	.400	.995	.000
	N	85	85	85	85	85
X2.2	Pearson Correlation	.780**	1	.157	.029	.495**
	Sig. (2-tailed)	.000		.152	.796	.000
	N	85	85	85	85	85
X2.3	Pearson Correlation	.092	.157	1	.908**	.806**
	Sig. (2-tailed)	.400	.152		.000	.000
	N	85	85	85	85	85
X2.4	Pearson Correlation	-.001	.029	.908**	1	.756**
	Sig. (2-tailed)	.995	.796	.000		.000
	N	85	85	85	85	85

	Pearson Correlation	.459**	.495**	.806**	.756**	1
TOTAL	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	85	85	85	85	85

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

Correlations

		X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	TOTAL
X3.1	Pearson Correlation	1	.695**	.815**	.603**	.879**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000
	N	85	85	85	85	85
X3.2	Pearson Correlation	.695**	1	.746**	.567**	.856**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000
	N	85	85	85	85	85
X3.3	Pearson Correlation	.815**	.746**	1	.639**	.910**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000
	N	85	85	85	85	85
X3.4	Pearson Correlation	.603**	.567**	.639**	1	.833**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000
	N	85	85	85	85	85
TOTAL	Pearson Correlation	.879**	.856**	.910**	.833**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	85	85	85	85	85

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

Correlations

		X4.1	X4.2	X4.3	X4.4	TOTAL
X4.1	Pearson Correlation	1	.842**	.617**	.681**	.878**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000
	N	85	85	85	85	85

X4.2	Pearson	.842**	1	.704**	.721**	.915**
	Correlation					
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000
X4.3	N	85	85	85	85	85
	Pearson	.617**	.704**	1	.818**	.876**
	Correlation					
X4.4	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000
	N	85	85	85	85	85
	Pearson	.681**	.721**	.818**	1	.903**
X4.4	Correlation					
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000
	N	85	85	85	85	85
TOTAL	Pearson	.878**	.915**	.876**	.903**	1
	Correlation					
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
L	N	85	85	85	85	85

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

Correlations

		X5.1	X5.2	X5.3	X5.4	TOTAL
X5.1	Pearson	1	.639**	.521**	.534**	.837**
	Correlation					
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000
X5.2	N	85	85	85	85	85
	Pearson	.639**	1	.440**	.498**	.800**
	Correlation					
X5.3	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000
	N	85	85	85	85	85
	Pearson	.521**	.440**	1	.573**	.785**
X5.4	Correlation					
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000
	N	85	85	85	85	85
TOTAL	Pearson	.534**	.498**	.573**	1	.804**
	Correlation					
L	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000
	N	85	85	85	85	85

Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
N	85	85	85	85	85

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

Correlations

		X6.1	X6.2	X6.3	X6.4	TOTAL
X6.1	Pearson	1	.788**	.794**	.809**	.910**
	Correlation					
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000
X6.2	N	85	85	85	85	85
	Pearson	.788**	1	.853**	.870**	.937**
	Correlation					
X6.3	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000
	N	85	85	85	85	85
	Pearson	.794**	.853**	1	.883**	.941**
X6.4	Correlation					
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000
	N	85	85	85	85	85
X6.4	Pearson	.809**	.870**	.883**	1	.953**
	Correlation					
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000
TOTAL	N	85	85	85	85	85
	Pearson	.910**	.937**	.941**	.953**	1
	Correlation					
L	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	85	85	85	85	85
	Pearson	.910**	.937**	.941**	.953**	1
	Correlation					
L	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	85	85	85	85	85
	Pearson	.910**	.937**	.941**	.953**	1
	Correlation					
L	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	85	85	85	85	85
	Pearson	.910**	.937**	.941**	.953**	1
	Correlation					
L	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	85	85	85	85	85
	Pearson	.910**	.937**	.941**	.953**	1
	Correlation					

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

Correlations

		X7.1	X7.2	X7.3	TOTAL
X7.1	Pearson	1	.796**	.725**	.933**
	Correlation				
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000
X7.1	N	85	85	85	85
	Pearson				
	Correlation				

X7.2	Pearson	.796**	1	.694**	.929**
	Correlation				
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000
X7.3	N	85	85	85	85
	Pearson	.725**	.694**	1	.859**
	Correlation				
X7.3	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000
	N	85	85	85	85
	Pearson	.933**	.929**	.859**	1
TOTAL	Correlation				
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	85	85	85	85

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

Correlations														
		Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	Y8	Y9	Y10	Y11	Y12	TOTAL
Y1	Pearson Correlation	1	.676**	.610**	.508**	.380**	.345**	.188	.187	.217*	.163	.249*	.108	.511**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.001	.085	.087	.046	.136	.022	.327	.000
	N	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85
Y2	Pearson Correlation	.676**	1	.696**	.593**	.489**	.353**	.219*	.080	.093	.045	.116	.050	.467**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.001	.044	.468	.399	.681	.290	.652	.000
	N	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85
Y3	Pearson Correlation	.610**	.696**	1	.815**	.715**	.585**	.298**	.257*	.254*	.158	.187	.148	.629**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.006	.018	.019	.148	.087	.177	.000
	N	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85
Y4	Pearson Correlation	.508**	.593**	.815**	1	.613**	.670**	.382**	.215*	.216*	.122	.148	.134	.595**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.048	.047	.266	.178	.221	.000
	N	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85
Y5	Pearson Correlation	.380**	.489**	.715**	.613**	1	.707**	.305**	.241*	.198	.127	.205	.186	.576**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.004	.026	.069	.249	.060	.088	.000
	N	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85
Y6	Pearson Correlation	.345**	.353**	.585**	.670**	.707**	1	.254*	.195	.201	.080	.146	.147	.524**
	Sig. (2-tailed)	.001	.001	.000	.000	.000		.019	.074	.065	.468	.183	.179	.000
	N	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85
Y7	Pearson Correlation	.188	.219*	.298**	.382**	.305**	.254*	1	.751**	.674**	.643**	.598**	.593**	.758**
	Sig. (2-tailed)	.085	.044	.006	.000	.004	.019		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85
Y8	Pearson Correlation	.187	.080	.257*	.215*	.241*	.195	.751**	1	.908**	.839**	.821**	.782**	.833**
	Sig. (2-tailed)	.087	.468	.018	.048	.026	.074	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85
Y9	Pearson Correlation	.217*	.093	.254*	.216*	.198	.201	.674**	.908**	1	.836**	.838**	.784**	.826**
	Sig. (2-tailed)	.046	.399	.019	.047	.069	.065	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	N	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85
Y10	Pearson Correlation	.163	.045	.158	.122	.127	.080	.643**	.839**	.836**	1	.855**	.816**	.771**
	Sig. (2-tailed)	.136	.681	.148	.266	.249	.468	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85
Y11	Pearson Correlation	.249*	.116	.187	.148	.205	.146	.598**	.821**	.838**	.855**	1	.851**	.802**
	Sig. (2-tailed)	.022	.290	.087	.178	.060	.183	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85
Y12	Pearson Correlation	.108	.050	.148	.134	.186	.147	.593**	.782**	.784**	.816**	.851**	1	.756**
	Sig. (2-tailed)	.327	.652	.177	.221	.088	.179	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85
TOTAL	Pearson Correlation	.511**	.467**	.629**	.595**	.576**	.524**	.758**	.833**	.826**	.771**	.802**	.756**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85

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

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

LAMPIRAN 5

HASIL UJI RELIABILITAS

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	85	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	85	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.775	3

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	85	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	85	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.666	4

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	85	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	85	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.883	4

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	85	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	85	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.915	4

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

	N	%
Valid	85	100.0
Cases Excluded ^a	0	.0
Total	85	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.821	4

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

	N	%
Valid	85	100.0
Cases Excluded ^a	0	.0
Total	85	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.951	4

Case Processing Summary

	N	%
Valid	85	100.0
Cases Excluded ^a	0	.0
Total	85	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.883	3

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	85	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	85	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.894	12

LAMPIRAN 6

HASIL UJI REGRESI

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Stability (X7), Team Orientation (X5), Attention to Detail (X2), Outcome Orientation (X3), Aggressiveness (X6), Innovation and Risk Taking (X1), People Orientation (X4) ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: Kinerja (Y)

b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.945 ^a	.892	.883	.16954

a. Predictors: (Constant), Stability (X7), Team Orientation (X5), Attention to Detail (X2), Outcome Orientation (X3), Aggressiveness (X6), Innovation and Risk Taking (X1), People Orientation (X4)

b. Dependent Variable: Kinerja (Y)

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	18.356	7	2.622	91.232	.000 ^b
	Residual	2.213	77	.029		
	Total	20.569	84			

a. Dependent Variable: Kinerja (Y)

b. Predictors: (Constant), Stability (X7), Team Orientation (X5), Attention to Detail (X2), Outcome Orientation (X3), Aggressiveness (X6), Innovation and Risk Taking (X1), People Orientation (X4)

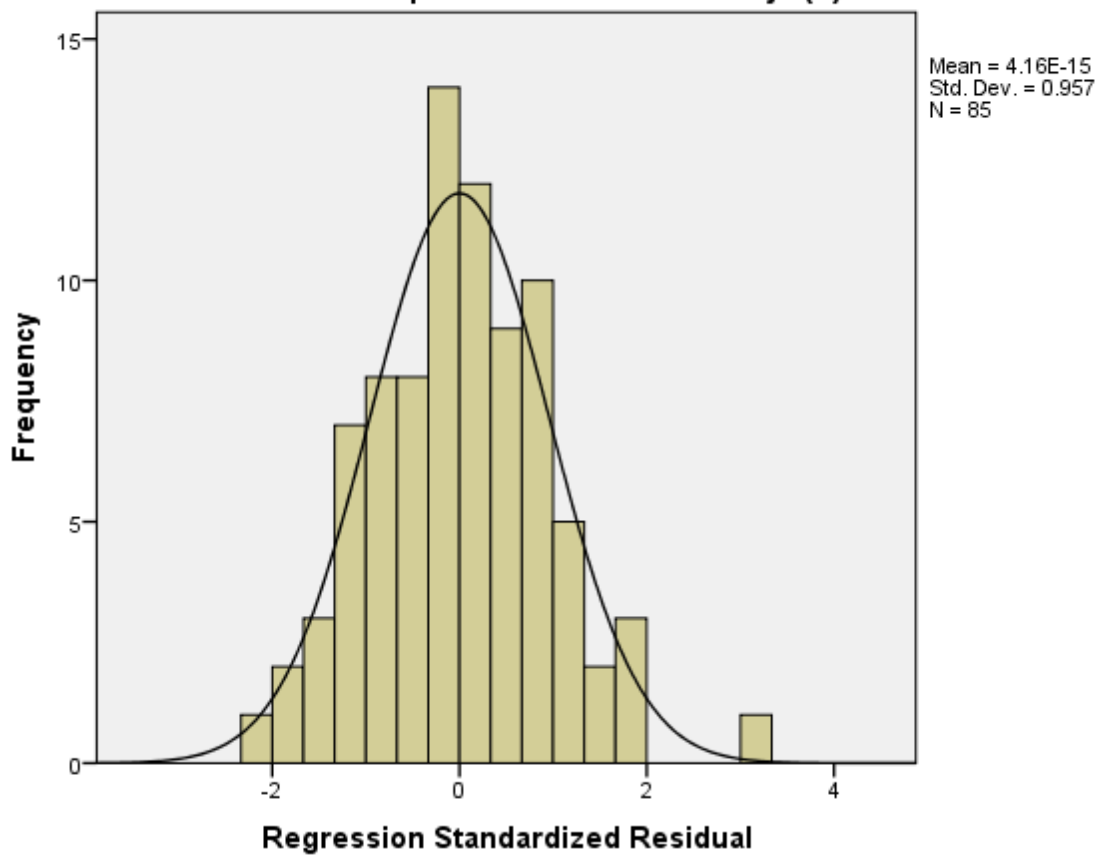
Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations			Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1										
(Constant)	-.393	.163		-2.420	.018					
Innovation and Risk Taking (X1)	.134	.050	.153	2.649	.010	.580	.289	.099	.417	2.397
Attention to Detail (X2)	.241	.062	.235	3.874	.000	.773	.404	.145	.381	2.623
Outcome Orientation (X3)	.139	.052	.140	2.656	.010	.554	.290	.099	.500	2.000
People Orientation (X4)	.243	.047	.367	5.158	.000	.779	.507	.193	.276	3.622
Team Orientation (X5)	.117	.041	.136	2.837	.006	.434	.308	.106	.606	1.651
Aggressiveness (X6)	.113	.044	.179	2.553	.013	.792	.279	.095	.286	3.499
Stability (X7)	.116	.037	.131	3.120	.003	.442	.335	.117	.794	1.259

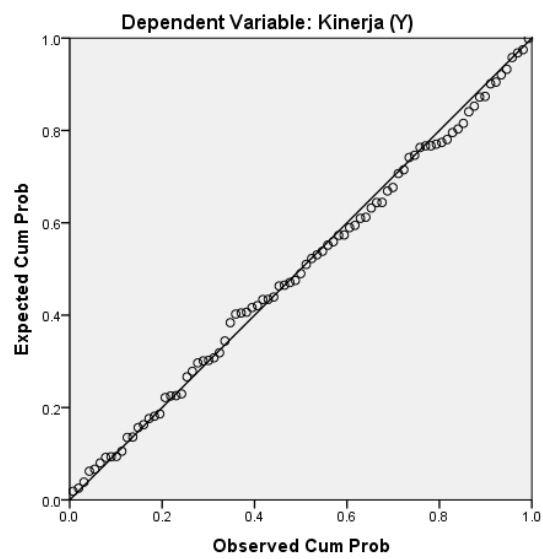
a. Dependent Variable: Kinerja (Y)

Histogram

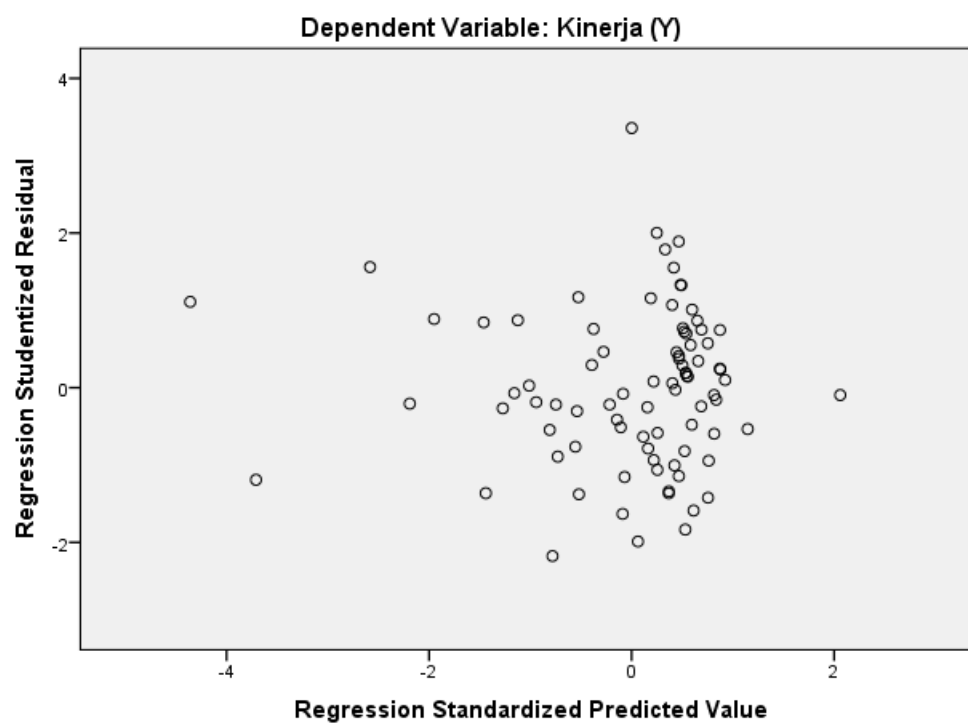
Dependent Variable: Kinerja (Y)



Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Scatterplot



BIODATA PENULIS

Nama : Linggasari Rosnilawati

Tempat, tanggal lahir : Sleman, 21 Janurai 1990

Alamat : Kronggahan 1, RT01/RW01, no.19, Trihanggo, Gamping,
Sleman, Yogyakarta, 55291

Contact : 08175418909 (linggasari.r@gmail.com)

Motto : “Hito wa Hito, Jibun wa Jibun” - Arashi