

**Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Kantor Pusat
PT. Angkasa Pura I (Persero)**

SKRIPSI

Nama : Yuliana Christina Endang Purwatiningsih
NIM : 43107110075



**FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS MERCU BUANA
JAKARTA
2009**

**Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Kantor Pusat
PT. Angkasa Pura I (Persero)**

SKRIPSI

**Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Memperoleh Gelar
Sarjana Ekonomi
Program Studi Manajemen – Strata 1**

Nama : Yuliana Christina Endang Purwatiningsih
NIM : 43107110075



**FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS MERCUBUANA
JAKARTA
2009**

SURAT PERNYATAAN KARYA SENDIRI

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Yuliana Christina Endang Purwatiningsih

NIM : 43107110075

Program Studi : Ekonomi Manajemen

Menyatakan bahwa skripsi ini adalah murni hasil karya sendiri. Apabila saya mengintip dari karya orang lain, maka saya mencantumkan sumbernya sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Saya bersedia dikenai sanksi pembatalan skripsi ini apabila terbukti melakukan tindakan plagiat (penjiplakan).

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.



Jakarta, 28 Agustus 2009

(Yuliana Christina Endang P)
NIM : 43107110075

LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI

Nama : YULIANA CHRISTINA ENDANG PURWATININGSIH
NIM : 43107110075
Program Studi : Ekonomi Manajemen
Judul Skripsi : Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Kantor
Pusat PT. Angkasa Pura I (Persero)
Tanggal Lulus Ujian : 28 Agustus 2009

Disahkan oleh

UNIVERSITAS
YULIANA, SE.,M.Com
MERCU BUANA

Dekan

Ketua Program Studi Manajemen – S1

Dra. YULI HARWANI, MM

ARIEF BOWO PRAYOGA. K., SE.,MM

LEMBAR PENGESAHAN DEWAN PENGUJI

Skripsi

Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan
(Studi Kasus Kantor Pusat PT. Angkasa Pura I (Persero))

Dipersiapkan dan disusun oleh :

Yuliana Christina Endang Purwatiningsih
43107110075

Telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal 28 Agustus 2009

Susunan Dewan Penguji

Ketua Penguji / Pembimbing Skripsi

LIANAHA, SE., M.Com

Anggota Dewan Penguji

MAMAN FATHUROCHMAN, SE

Anggota Dewan Penguji

Ir. SAHIBUL MUNIR, SE.,MSi

KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur saya panjatkan kehadirat Tuhan Yang Maha Esa karena berkat bimbingan dan karunianya penulis dapat menyelesaikan penulisan skripsi ini.

Skripsi ini penulis ajukan sebagai salah satu syarat untuk menempuh ujian akhir guna mendapatkan gelar Sarjana (S1) di Fakultas Ekonomi Universitas Mercu Buana. Adapun judul dalam penulisan ini adalah **“Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Kantor Pusat PT. Angkasa Pura I (Persero).”**

Penulis menyadari bahwa skripsi ini disusun dengan keterbatasan kemampuan dan sumber daya yang penulis miliki sehingga penulisan skripsi ini masih belum sempurna, oleh karena itu penulis mengharapkan saran dan kritik yang membangun sehingga penulis dapat memperbaiki dalam kesempatan lain.

Dalam penyelesaian skripsi ini, penulis banyak mendapatkan dukungan berupa moril, dan dorongan serta motivasi dari berbagai pihak, oleh karena itu penulis menghaturkan terima kasih kepada:

1. Ibu, kakak dan adik saya yang telah memberikan dukungan berupa moril dan doa sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini.
2. Ibu Drs. Yuli Harwani, MM selaku Dekan Fakultas Ekonomi beserta wakilnya

3. Bapak Arief Bowo PK.,SE., MM, selaku Ketua Jurusan Manajemen S1 Fakultas Ekonomi beserta wakilnya.
4. Ibu Lianah, SE.,M.Com, selaku dosen pembimbing yang telah banyak memberikan petunjuk, saran dan meluangkan waktu kepada penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.
5. Seluruh karyawan/ti Kantor Pusat PT. Angkasa Pura I (Persero), terima kasih atas segala bantuannya.
6. Teman-teman Angkatan XI PKSM Manajemen, Kampus Menteng, terima kasih atas motivasinya dan kebersamaannya selama ini.



DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL.....	i
HALAMAN JUDUL.....	ii
HALAMAN PERNYATAAN KARYA SENDIRI.....	iii
HALAMAN PENGESAHAN PEMBIMBING SKRIPSI.....	iv
HALAMAN PENGESAHAN DEWAN PENGUJI.....	v
KATA PENGANTAR.....	vi
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR TABEL.....	xii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	6
1.3 Pembatasan Masalah.....	6
1.4 Tujuan Penelitian.....	6
1.5 Manfaat Penelitian.....	6
BAB II LANDASAN TEORI.....	8
2.1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia.....	8
2.2 Pengertian Budaya Organisasi.....	13
2.2.1 Karakteristik Budaya Organisasi.....	18

2.2.2	Proses Pembentukan Budaya Organisasi.....	19
2.2.3	Pembentukan Budaya Organisasi.....	24
2.2.4	Fungsi Budaya Organisasi.....	26
2.2.5	Ciri Budaya Organisasi Yang Kuat.....	27
2.2.6	Faktor Yang Menentukan Kekuatan Budaya Organisasi.....	29
2.3	Kinerja Karyawan.....	34
2.3.1	Pengukuran Kinerja.....	36
2.3.2	Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja.....	40
2.3.3	Manfaat Penilaian Kinerja.....	43
2.3.4	Tujuan Penilaian Kinerja.....	44
2.3.5	Aspek-aspek Kinerja.....	47
2.3.6	Tahapan Penilaian Kinerja.....	47
2.4	Hubungan Budaya Organisasi dengan Kinerja Karyawan.....	48
BAB III	Metodelogi Penelitian.....	51
3.1	Gambaran Umum Perusahaan.....	51
3.1.1.	Lokasi Penelitian.....	51
3.1.2.	Sejarah dan Perkembangan PT. Angkasa Pura I	51
3.1.3.	Bidang Usaha.....	54
3.1.4.	Struktur Organisasi dan Uraian Tugas.....	56
3.2	Metode Penelitian.....	60

3.3	Hipotesis.....	61
3.4	Populasi dan Sampel Penelitian.....	62
3.5	Variabel dan Pengukuran.....	64
3.6	Definisi Operasional Variabel.....	65
3.7	Metode Pengumpulan Data.....	66
3.8	Metode dan Analisis Data.....	68
BAB IV	ANALISIS DAN PEMBAHASAN.....	72
4.1	Deskripsi Data Responden.....	72
4.2	Budaya Organisasi PT. Angkasa Pura I IPersero).....	75
4.3	Kinerja Karyawan PT. Angkasa Pura I (Persero).....	81
4.4	Pengujian Instrumen Penelitian.....	82
4.4.1	Uji Validitas.....	82
4.4.2	Uji Reliabilitas.....	86
4.5	Analisis Deskripsi Tentang Variabel Penelitian.....	87
4.5.1	Budaya Organisasi.....	87
4.5.2	Kinerja Karyawan.....	99
4.6	Hasil Analisa Data.....	108
BAB V	KESIMPULAN DAN SARAN.....	111
5.1	Kesimpulan.....	111
5.2	Saran.....	112

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN – LAMPIRAN



DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran I : Kuesioner Penelitian
- Lampiran II : Jawaban Kuesioner Budaya Organisasi & Kinerja Karyawan
- Lampiran III : Hasil Kuesioner
- Lampiran IV : Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas
- Lampiran V : Frekuensi Indikator Variabel Budaya Organisasi dan Kinerja Karyawan
- Lampiran VI : Hasil Analisa Regresi
- Lampiran VII : Garis Regresi Linier
- Lampiran VIII : Tabel nilai dalam distribusi t
- Lampiran IX : Tabel nilai dalam distribusi r
- Lampiran X : Struktur Organisasi PT. Angkasa Pura I (Persero)

DAFTAR TABEL

Tabel 4.1	Karakteristik Responden.....	24
Tabel 4.2	Hasil Uji Validitas Budaya rganisasi.....	84
Tabel 4.3	Hasil Uji Validitas Kinerja Karyawan.....	86
Tabel 4.4	Hasil Uji Reliabilitas Budaya Organisasi.....	87
Tabel 4.5	Hasil Uji Reliabilitas Kinerja Karyawan.....	88
Tabel 4.6	Frekuensi Indikator Variabel Budaya Organisasi.....	87
Tabel 4.7	Frekuensi Indikator Variabel Kinerja Karyawan.....	99



ABSTRAK

Persaingan bisnis pada saat ini semakin ketat, maka diperlukan dasar yang kuat bagi perusahaan untuk bertahan dan siap menghadapi persaingan dengan perusahaan lain. Budaya organisasi merupakan salah satu factor pendukung dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Penelitian ini untuk mempelajari dan mengungkapkan seberapa besar pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT. Angkasa Pura I (Persero).

Populasi yang menjadi obyek dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan di Kantor Pusat PT. Angkasa Pura I (Persero) pada Direktorat Personalia & Umum yang berjumlah 157 orang dimana terdiri dari karyawan tetap. Berdasarkan rumus slovin maka ukuran sampel ditemukan sebanyak 112 orang. Instrumen pengumpulan data adalah berdasarkan skala likert.

Hasil penelitian yang menunjukkan bahwa terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan Kantor Pusat PT. Angkasa Pura I (Persero) dengan persamaan regresi : $Y = 66,891 + 0,305X$.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Angkasa Pura I.

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Dalam globalisasi ini kompetitiveness menjadi kunci bagi perusahaan untuk *survive* dan berkembang. Kemunculan sistem ekonomi global yang amat dinamis menuntut kita untuk mengembangkan potensi sumber daya manusia (SDM) dalam beradaptasi dengan berbagai macam perubahan. Hal tersebut tentunya mengharuskan bagi para pengelola perusahaan untuk memikirkan kembali misi, tujuan dan strategi perusahaan yang lebih fleksibel dalam keadaan *unpredictable* dan tidak pasti. Agar sebuah perusahaan dapat bergerak dengan cepat dan lebih fleksibel, terutama dalam dunia yang penuh peluang, perusahaan harus membuat agar setiap orang didalamnya berperan serta dan ikut menyumbangkan dan mengembangkan gagasan.

Karyawan dan perusahaan merupakan dua hal yang tidak bisa dipisahkan. Karyawan memegang peran utama dalam menjalankan roda kehidupan perusahaan. Apabila karyawan memiliki produktivitas kerja yang tinggi akan dapat menghasilkan kinerja dan pencapaian yang baik bagi perusahaan. Di sisi lain, bagaimana mungkin roda perusahaan berjalan baik, kalau karyawan bekerja tidak produktif, artinya karyawan tidak memiliki semangat kerja yang tinggi, tidak ulet dalam bekerja, memiliki budaya kerja yang buruk dan memiliki moril yang rendah.

Sumber daya manusia (SDM) yang handal dan kompeten merupakan faktor pengungkit untuk keunggulan bersaing perusahaan, sehingga pengembangan kemampuan sumber daya manusia merupakan salah satu faktor kunci keberhasilan untuk mencapai visi dan misi perusahaan. Sejalan dengan visi, misi, strategi PT. Angkasa Pura I (Persero) untuk menjadikan perusahaan kelas dunia dibidang jasa kebandarudaraan, perusahaan menerapkan upaya yang lebih fokus dalam pengembangan sumber daya manusia secara konsisten dan terus menerus.

Pembangunan ketenagakerjaan sebagai bagian dari pembangunan sumber daya manusia merupakan upaya menyeluruh yang ditujukan pada peningkatan, pembentukan dan pengembangan tenaga kerja yang berkualitas, terampil, efisien dan efektif. Tujuannya agar mampu menyediakan dan mengisi tenaga kerja yang sesuai dengan lapangan kerja yang tersedia. Kinerja pegawai yang berkualitas dan terampil sangat diperlukan bagi peningkatan perusahaan. Kenyataan yang demikian itu mutlak dibutuhkan perusahaan dalam menjawab berbagai tantangan ke depan. Kinerja pegawai yang berkualitas penting keberadaannya dalam menciptakan situasi dan kondisi kerja yang kondusif, sehingga tercipta hasil kerja yang efektif dan efisien yang sesuai dengan standar perusahaan.

Secara umum dapat dikatakan bahwa kinerja (*performance*) merupakan wujud atau keberhasilan pekerjaan seseorang atau organisasi dalam mencapai tujuannya. Hasil atau kinerja seseorang dapat dicapai dengan baik antara lain atas pengaruh dari pembagian tugas, wewenang dan tanggung jawab yang jelas

dari para peserta yang berkecimpung di dalam organisasi tersebut. Sementara Prawiro Suntoro (Tika:2008) mengatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi dalam rangka mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu.

Standar kinerja masing-masing pegawai mempunyai perbedaan sesuai jenis pekerjaan, organisasi atau profesi. Standar kinerja merujuk pada tujuan organisasi yang dijabarkan ke dalam tugas-tugas fungsional. Obyek apa yang dinilai dari pegawai dan berapa jumlah yang dinilai pun sampai kini belum ada kesatuan pendapat. Sesungguhnya hal ini bukan saja karena berbagai jenis jabatan pegawai, melainkan pula karena perbedaan tujuan penilaian.

Kinerja itu sendiri banyak dipengaruhi oleh beberapa faktor, seperti kepemimpinan atasan, etos kerja, motivasi, disiplin kerja dan lain-lain. Salah satu dominan mempengaruhi kinerja pegawai Kantor Pusat PT Angkasa Pura I (Persero) adalah budaya organisasi. Budaya organisasi merupakan suatu norma yang terdiri dari keyakinan, sikap, core values, dan pola perilaku yang dilakukan orang dalam organisasi. (Wibowo:2008).

Budaya organisasi dibentuk oleh mereka yang terlibat dalam organisasi (mulai dari pemilik, pimpinan sampai ke karyawan), dengan mengacu pada etika organisasi, peraturan kerja dan tipe struktur organisasi. Ada beberapa keuntungan sebuah perusahaan (organisasi) memiliki budaya yaitu : menentukan etika kerja, memberi arah pengembangan, meningkatkan produktivitas dan kreativitas dan mengembangkan kualitas barang dan jasa yang dihasilkan

Pada hakekatnya budaya organisasi memiliki nilai yang baik bagi kemajuan suatu organisasi. Budaya organisasi mencakup aspek yang lebih luas dan lebih mendalam dan justru menjadi suatu dasar bagi terciptanya suatu iklim organisasi yang ideal dan merupakan salah satu perangkat manajemen untuk mencapai tujuan organisasi.

Andrew Pettigrew dan Vijay Sathe (Sobirin:2007) mengartikan budaya organisasi sebagai satu set asumsi yang dianggap sangat penting (meski terkadang tidak tertulis) yang di *shared* oleh para anggota sebuah komunitas/organisasi. Inti dari pengertian ini adalah asumsi dasar dan *shared meaning* merupakan sumber pembentukan budaya. Vijay Sathe lebih jauh menegaskan bahwa *shared meaning* merupakan hasil kesepakatan bersama yang diderivasi dari asumsi-asumsi penting yang berlaku di organisasi, meski asumsi tersebut kadang tidak tertulis. Yang dimaksud dengan asumsi disini adalah suatu anggapan mendasar/sentral yang berdampak luas bagi kehidupan organisasi dibandingkan dengan suatu anggapan lain. Karena dipahami secara luas maka sesuatu yang mendasar/sentral tersebut mendapat tempat utama di hati para anggota organisasi.

Nilai-nilai budaya organisasi yang kuat akan membantu organisasi memberikan kepastian bagi seluruh individu yang dalam organisasi untuk berkembang bersama organisasi dan bersama meningkatkan kegiatan usaha dalam menghadapi persaingan, walaupun tingkat pertumbuhan dari masing-masing individu sangat bervariasi. Bahkan menurut pendapat Sathe (Tika:2008) dalam mengukur organisasi kuat berpedoman pada pendapat

yang menyatakan terdapat tiga ciri khas budaya kuat, yaitu : *thickness, extent of sharing, clarify of ordering*.

Nilai-nilai atau norma-norma sebagai unsur kebudayaan manusia itu hidup dan berkembang secara dinamis sesuai dengan kondisi organisasi Kantor Pusat PT. Angkasa Pura I (Persero) dan menjadi kendali cara berpikir, bersikap dan berperilaku hidup dalam kebersamaan sebagai sebuah organisasi. Nilai-nilai atau norma-norma itulah yang kemudian menjadi budaya organisasi pada Kantor Pusat PT. Angkasa Pura I (Persero). Hanya saja, nilai-nilai budaya organisasi yang ada di Kantor Pusat PT. Angkasa Pura I (Persero) belum seluruhnya dijalankan oleh pegawai. Hal ini diantaranya dapat dilihat dari peristiwa demo pegawai yang berkepanjangan. Beberapa pegawai sempat “mogok” bekerja ketika tuntutan mereka tidak diakomodir, sehingga budaya organisasi yang kuat masih perlu mendapat pembuktian terutama pada Kantor Pusat PT. Angkasa Pura I (Persero).

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka penulis mengangkatnya dalam sebuah skripsi yang berjudul Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Kantor Pusat PT. Angkasa Pura I (Persero).

1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan batasan masalah di atas maka perumusan masalah adalah:
“Bagaimana Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan pada Kantor Pusat PT. Angkasa Pura I (Persero) ?”.

1.3 Pembatasan Masalah

Untuk mempersempit pembahasan masalah skripsi ini, maka penulis akan membatasi masalah penelitian di Kantor Pusat PT. Angkasa Pura I (Persero) pada Direktorat Personalia & Umum.

1.4 Tujuan Penelitian

Sesuai dengan perumusan permasalahan di atas, maka tujuan penelitian yang dilakukan pada Kantor Pusat PT. Angkasa Pura I (Persero) adalah: “Untuk Mengetahui Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Kantor Pusat PT. Angkasa Pura I (Persero).”

1.5 Manfaat Penelitian

1. Bagi Penulis

- a. Sebagai sarana pendidikan yang bermuatan akademis dalam usaha dan proses pengembangan diri ke arah yang lebih baik.
- b. Menambah pengetahuan dan wawasan serta pengalaman bagi penulis mengenai Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Kantor Pusat PT. Angkasa Pura I (Persero).
- c. Sebagai wujud kepedulian sebagai salah satu karyawan PT. Angkasa Pura I (Persero)

2. Bagi Pembaca

- a. Bermanfaat dan berguna bagi pembaca sebagai suatu pengetahuan serta bahan masukan informasi.

- b. Sebagai alat studi banding mengenai Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Kantor Pusat PT. Angkasa Pura I (Persero).
- 3 Bagi Perusahaan
- a. Menambah wawasan pengetahuan dalam upaya mengembangkan sumber daya manusia.
 - b. Bermanfaat dan berguna sebagai bahan pertimbangan bagi perusahaan mengenai Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Kantor Pusat PT. Angkasa Pura I (Persero).



BAB II

LANDASAN TEORI

2.1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Suatu organisasi dibentuk untuk mencapai tujuan bersama, namun untuk mencapai tujuan secara efektif diperlukan manajemen yang baik dan benar. Terdapat berbagai pendapat tentang pengertian manajemen, walaupun pada dasarnya mempunyai makna yang kurang lebih sama.

Marry Parker Follet (Wibowo:2008) menyatakan bahwa manajemen adalah *the art of getting things done through people*, yaitu sebagai seni untuk mendapatkan segala sesuatu dilakukan melalui orang lain.

Sedangkan Stoner dan freeman (Wibowo:2008) memberikan definisi manajemen sebagai suatu proses perencanaan, pengorganisasian, memimpin, dan mengawasi pekerjaan anggota organisasi dan menggunakan semua sumber daya organisasi yang tersedia untuk mencapai tujuan organisasi yang dinyatakan dengan jelas.

Menurut Robbins dan Coulter (2004:8) manajemen mempunyai fungsi-fungsi sebagai berikut :

- a. Merencanakan yaitu fungsi manajemen yang mencakup proses mendefinisikan sasaran, menetapkan strategi untuk mencapai sasaran itu, dan menyusun rencana untuk mengintegrasikan dan mengkoordinasikan sejumlah kegiatan.

- b. Mengorganisasikan yaitu fungsi manajemen yang mencakup proses menentukan tugas apa yang harus dilakukan, siapa yang harus melakukan, bagaimana cara mengelompokkan tugas-tugas itu, siapa yang harus melapor ke siapa dan dimana keputusan harus dibuat.
- c. Memimpin yaitu fungsi manajemen yang mencakup memotivasi bawahan, mempengaruhi individu atau tim sewaktu mereka bekerja, memiliki aluran komunikasi paling efektif, dan memecahkan dengan berbagai cara masalah perilaku karyawan.
- d. Mengendalikan yaitu fungsi manajemen yang mencakup memantau kinerja aktual, membandingkan aktual dengan standar, dan membuat koreksinya jika perlu.

Manajemen yang berkaitan dengan pengelolaan kegiatan pemberdayaan sumber daya manusia disebut manajemen sumber daya manusia. Praktek manajemen yang sangat menitikberatkan pada kerjasama dan moral seorang pegawai dapat digolongkan sebagai hubungan antar manusia dalam organisasi. Faktor manusia berperan aktif dan sangat dominan di dalam setiap kegiatan organisasi. Manajemen sumber daya manusia pada dasarnya lebih memfokuskan pada bagaimana peranan manusia dalam mewujudkan tujuan yang optimal.

Menurut Rahmawati (2008:3) manajemen sumber daya manusia adalah merupakan suatu proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan kegiatan pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai berbagai tujuan individu, organisasi dan masyarakat

Menurut Malayu (2007:10) “*Manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat*”.

Adapun fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia menurut Malayu (2007:21) adalah sebagai berikut :

1. Perencanaan (*planning*)

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

2. Pengorganisasian (*organizing*)

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 sebagai alat untuk mencapai tujuan organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif.

3. Pengarahan (*directing*)

Pengarahan (*directing*) adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu

tercapainya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Pengarahan dilakukan oleh pimpinan dengan kepemimpinannya, memerintah bawahan agar mengerjakan tugasnya dengan baik.

4. Pengendalian (*controlling*)

Pengendalian (*controlling*) adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan agar mentaati semua aturan-aturan perusahaan dan bekerja sesuai rencana. Pengendalian karyawan meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku, kerjasama, pelaksanaan pekerjaan dan menjaga lingkungan pekerjaan.

5. Pengadaan (*procurement*)

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.

6. Pengembangan (*development and training*)

Pengembangan (*development*) adalah proses peningkatan ketrampilan 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.

7. Kompensasi (*compensation*)

Kompensasi (*compensation*) adalah pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung, uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan oleh 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.

8. Pengintegrasian (*integration*)

Pengintegrasian (*integration*) adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan. Perusahaan memperoleh laba maka karyawan dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya. Pengintegrasian merupakan hal yang penting dan sulit dalam MSDM, karena mempersatukan dua kepentingan yang bertolak belakang.

9. Pemeliharaan (*maintenance*)

Pemeliharaan (*maintenance*) adalah kegiatan untuk memelihara dan 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.

10. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan fungsi manajemen 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 dan norma-norma sosial.

11. Pemberhentian (*separation*)

Pemberhentian (*separation*) adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan, dan disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun dan sebab lainnya.

2.2 Pengertian Budaya Organisasi

Pemahaman tentang budaya organisasi sesungguhnya tidak lepas dari konsep dasar tentang budaya itu sendiri, yang merupakan salah satu terminologi yang banyak digunakan dalam bidang antropologi. Dewasa ini, dalam pandangan antropologi sendiri, konsep budaya ternyata telah mengalami pergeseran makna. Dulu orang berpendapat budaya meliputi segala manifestasi dari kehidupan manusia yang berbudi luhur dan yang bersifat rohani, seperti : agama, kesenian, filsafat, ilmu pengetahuan, tata negara dan sebagainya. Tetapi pendapat tersebut sudah sejak lama disingkirkan.

Dewasa ini budaya diartikan sebagai manifestasi kehidupan setiap orang dan setiap kelompok orang-orang. Kini budaya dipandang sebagai sesuatu yang lebih dinamis, bukan sesuatu yang kaku dan statis. Budaya tidak diartikan sebagai sebuah kata benda, kini lebih dimaknai sebagai sebuah kata kerja yang dihubungkan dengan kegiatan manusia.

Menurut Edward B.Tylor (Sobirin:2007) budaya adalah kompleksitas menyeluruh yang terdiri dari pengetahuan, keyakinan, seni, moral, hukum, adat kebiasaan dan berbagai kapabilitas lainnya serta kebiasaan apa saja yang diperoleh seorang manusia sebagai bagian dari sebuah masyarakat.

Wibowo (2008:371) memberikan arti budaya *“sebagai gagasan, kepentingan, nilai-nilai dan sikap yang disumbangkan oleh kelompok. Budaya menjadi latar belakang, ketrampilan, tradisi, komunikasi dan proses keputusan, mitos, ketakutan, harapan, aspirasi, dan harapan yang menjadi pengalaman”*.

Sedangkan Edgar H. Schein (Tika:2008) mendefinisikan budaya sebagai suatu pola asumsi yang diciptakan, ditemukan atau dikembangkan oleh kelompok tertentu sebagai pembelajaran untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal yang resmi dan terlaksana dengan baik dan oleh karena itu diajarkan/diwariskan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang tepat memahami, memikirkan dan merasakan terkait dengan masalah-masalah tersebut

Dari definisi budaya di atas, dapat diketahui bahwa unsur-unsur yang terdapat dalam budaya terdiri dari: (1) Ilmu pengetahuan (2) Kepercayaan (3) Seni (4) Moral (5) Hukum (6) Adat Istiadat (7) Perilaku kebiasaan (norma) masyarakat (8) asumsi-asumsi dasar (9) Sistem nilai (10) Pembelajaran/pewarisan (11) Masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal serta cara mengatasinya

Demikian pula organisasi diciptakan untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Telah banyak didefinisikan oleh para ahli organisasi dan manajemen. Menurut J.R Schermerhorn (Tika:2008) menyatakan bahwa *“organisasi adalah kumpulan orang yang bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama”*.

Chester J. Bernard (Tika:2008) juga menyatakan pendapatnya bahwa *“organisasi adalah bekerja sama dua orang atau lebih, suatu sistem dari aktivitas-aktivitas atau kekuatan-kekuatan perorangan yang dikoordinasikan secara sadar”*.

Sedangkan Stephen P. Robbins (Sobirin:2007) mendefinisikan organisasi sebagai unit sosial yang sengaja didirikan untuk jangka waktu yang relatif lama, beranggotakan dua orang atau lebih yang bekerja bersama-sama dan

terkoordinasi, mempunyai pola kerja tertentu yang terstruktur, dan didirikan untuk mencapai tujuan bersama atau satu set tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.

Dalam rangka memberikan kepastian akan pencapaian tujuan tersebut, secara universal suatu perusahaan memerlukan dukungan dalam bentuk empat pilar utama, yaitu sumber daya manusia yang bermutu, sistem dan teknologi yang terpadu, strategi yang tepat, serta logistik yang memadai. Dalam konteks pengelolaan operasional perusahaan dalam jangka panjang dan berkesinambungan, peran sumber daya manusia mempunyai kedudukan sentral yang lebih strategis. Agar menghasilkan karyawan yang profesional dengan integritas yang tinggi diperlukan adanya acuan baku yang diberlakukan oleh suatu perusahaan. Acuan baku tersebut adalah budaya organisasi yang secara sistematis menuntun para karyawan untuk meningkatkan komitmen kerjanya bagi perusahaan.

Budaya organisasi adalah norma-norma dan kebiasaan yang diterima sebagai suatu kebenaran oleh semua orang dalam organisasi, Budaya organisasi menjadi acuan bersama di antara manusia dalam melakukan interaksi dalam organisasi. Budaya organisasi adalah bagaimana orang merasakan tentang pekerjaan baik dan apa yang membuat orang bekerja bersama dalam harmoni. Budaya organisasi merupakan perekat bagi semua hal di dalam organisasi.

Budaya organisasi bersifat berbeda antara satu dan lain organisasi, masing-masing mempunyai ciri spesifik yang membedakan. Namun, budaya organisasi tidak selalu tetap, dan perlu selalu disesuaikan dengan perkembangan lingkungan. Perubahan organisasi diperlukan agar organisasi dapat tetap *survive*,

mengembangkan budaya berprestasi, mengubah pola pikir dan memelihara kepercayaan dalam organisasi.

Peter F. Druicker dalam buku Robert G.Owens (Tika:2008) mengartikan budaya organisasi adalah pokok penyelesaian masalah-masalah eksternal dan internal dan pelaksanaannya dilaksanakan secara konsisten oleh suatu kelompok yang kemudian mewariskan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang tepat untuk memahami, memikirkan, dan merasakan terhadap masalah-masalah terkait.

Wibowo (2008:378) mengartikan “*budaya organisasi sebagai cara orang melakukan sesuatu dalam organisasi. Budaya organisasi merupakan satuan norma yang terdiri dari keyakinan, sikap, core values, dan pola perilaku yang dilakukan orang dalam organisasi*”.

Dari pengertian budaya organisasi yang dikemukakan oleh para tokoh budaya organisasi di atas terkandung unsur-unsur dalam budaya organisasi sebagai berikut :

a. Asumsi dasar

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

b. Keyakinan yang dianut

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

c. Pemimpin atau kelompok pencipta pengembangan budaya organisasi.

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

d. Pedoman mengatasi masalah yang dihadapi oleh perusahaan.

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

e. Berbagai nilai (*sharing of value*)

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

f. Pewarisan (*learning process*)

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

g. Penyesuaian (*adaptation*)

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

Berdasarkan uraian di atas, dapat di tarik benang merah bahwa budaya organisasi adalah sistem nilai-nilai yang diyakini semua anggota organisasi yang dipelajari, diterapkan serta dikembangkan secara berkesinambungan, berfungsi

sebagai sistem perekat, dan dapat dijadikan acuan berperilaku dalam organisasi untuk mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan.

2.2.1 Karakteristik Budaya Organisasi

Budaya organisasi menunjukkan karakteristik tertentu. Victor Tan (Wibowo : 2008) mengemukakan bahwa karakteristik suatu budaya organisasi adalah :

- a. Inisiatif individu (*individual initiative*), yaitu tingkat tanggung jawab, kebebasan, dan kemandirian yang dimiliki individu.
- b. Toleransi Risiko (*risk tolerance*), yaitu suatu tingkatan dimana pekerja didorong mengambil risiko, menjadi agresif dan inovatif.
- c. Arahan (*direction*), yaitu kemampuan organisasi menciptakan tujuan yang jelas dan menetapkan harapan kinerja.
- d. Integrasi (*integration*), yaitu tingkatan dimana unit dalam organisasi didorong untuk beroperasi dengan cara terkoordinasi.
- e. Dukungan Manajemen (*management support*), yaitu tingkatan dimana manajer mengusahakan komunikasi yang jelas, bantuan dan dukungan pada bawahannya.
- f. Kontrol (*control*), yaitu jumlah aturan dan pengawasan langsung yang dipergunakan untuk melihat dan mengawasi perilaku pekerja.
- g. Identitas (*identity*), yaitu tingkatan dimana anggota mengidentifikasi bersama organisasi secara keseluruhan daripada dengan kelompok kerja atau bidang keahlian profesional tertentu.

- h. Sistem Imbalan (*reward system*), yaitu suatu tingkatan di mana alokasi *reward*, kenaikan gaji atau promosi, didasarkan pada kriteria kinerja pekerja, dan bukan pada senioritas atau favoritisme
- i. Toleransi konflik (*conflict tolerance*), yaitu suatu tingkatan di mana pekerja didorong menyampaikan konflik dan kritik secara terbuka.
- j. Pola komunikasi (*communication patterns*), yaitu suatu tingkatan di mana komunikasi organisasional dibatasi pada kewenangan hierarki formal.

2.2.2 Proses Pembentukan Budaya Organisasi

Secara teoritis proses bagaimana suatu budaya organisasi terbentuk menurut Schein (Tika:2008) dapat dianalisis dari tiga teori yaitu :

a. Teori *Sociodynamic*

Teori ini menitikberatkan pada pengamatan secara detail mengenai kelompok pelatihan, kelompok terapi, dan kelompok kerja yang mempunyai proses interpersonal dan emosional guna membantu menjelaskan apa yang dimaksud dengan *share* tersebut. Setiap individu perlu merasakan bahwa ia adalah anggota kelompok dan bagaimana setiap anggota kelompok menyelesaikan kembali konflik inti antara keinginan yang diinginkan secara otonomi atau bebas dari kelompoknya dimana bisa tersisih atau kehilangan sebagai anggota kelompok

b. Teori Kepemimpinan

Teori ini menekankan hubungan antara pemimpin dengan kelompok atau dan efek personalitas dan gaya kepemimpinan terhadap formasi kelompok yang

sangat relevan dengan pengertian bagaimana budaya terbentuk. Untuk itu Schein membagi 2 (dua) hal, yaitu tugas dan gaya kepemimpinan dalam kelompok, yaitu :

1) Tugas Kepemimpinan dan kelompok

Tugas ini menekankan perbedaan antara fungsi kepemimpinan yang berorientasi kepada tugas eksternal dan fungsi yang berorientasi kepada kelompok internal. Fungsi kepemimpinan meliputi fungsi dan tugas pemrakarsa, pemberian informasi, pemberian opini, menyimpulkan dan uji konsesus, sedangkan fungsi kelompok menyangkut bantuan (*supporting*), harmonisasi, standar uji dan penempatan, dan penjaga gawang (*gate keeping*).

2) Gaya Kepemimpinan dan Kelompok

Asumsi bahwa pimpinan atau pendiri suatu kelompok merupakan hubungan otoritas yang terbentuk dalam kelompok dan keadaan dimana anggotanya berinteraksi pada level emosional yang akan menentukan baik stadium evolusioner kelompok maupun gaya budayanya.

c. Teori Pembelajaran

Teori ini memberikan bagaimana kelompok mempelajari kognitif, perasaan dan penilaian. Secara struktural, ada dua tipe pembelajaran, yaitu:

1) Situasi penyelesaian masalah secara positif

2) Situasi menghindari kegelisahan

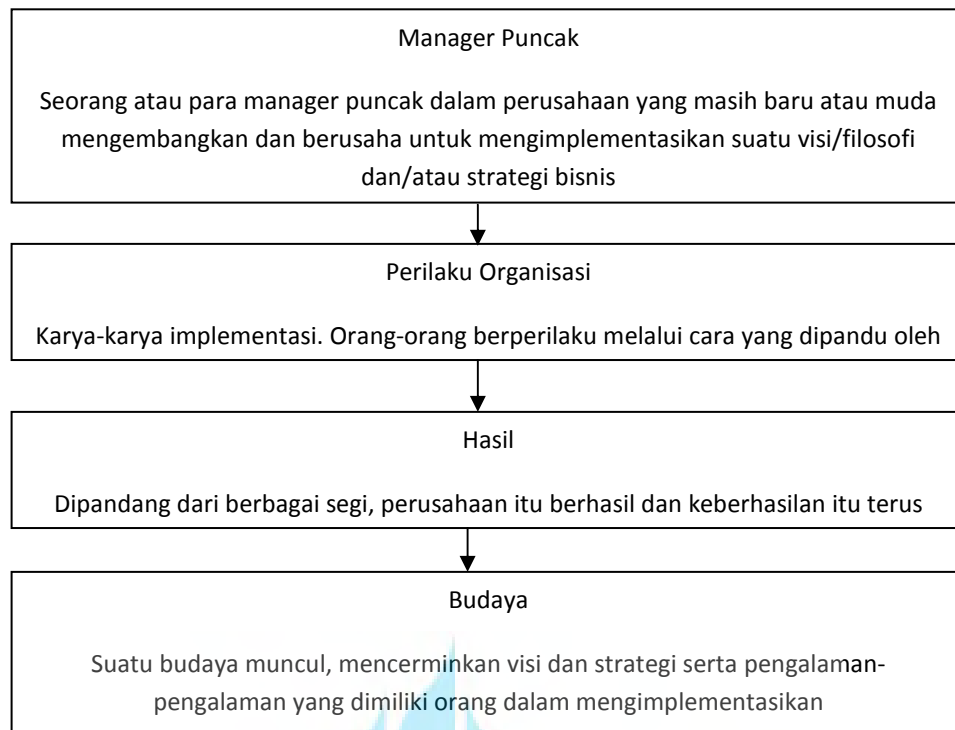
Proses pembelajaran dimaksudkan untuk pewarisan budaya organisasi kepada anggota baru dan organisasi.

Pengaruh pemimpin pada pembentukan budaya organisasi terutama ditentukan oleh para pendiri organisasi dimana tindakan pendiri organisasi menjadi inti dari budaya awal organisasi. Faktor penting disini adalah adanya kesempatan tertentu bagi pimpinan untuk mengatasi krisis dan merencanakan proses perubahan budaya organisasi. Karena pimpinan bertanggung jawab terhadap keberhasilan organisasi, maka dia memiliki kesempatan-kesempatan untuk mentransformasikan budaya organisasi dengan seperangkat artifak, perspektif, nilai, asumsi baru yang dibawanya masuk organisasi.

Proses pembentukan budaya organisasi ini bisa cepat dan bisa pula berangsur-angsur dengan menanamkan, menumbuhkan, dan mengembangkan budaya organisasi melalui gaya kepemimpinan dan iklim kerja berdasarkan prinsip sama rata, sama rasa dan sama kuasa.

Menurut Kotter dan Hasket (Tika:2008) budaya organisasi yang diciptakan oleh manajemen puncak tersebut kemudian diimplementasikan menjadi visi/filosofi atau strategi bisnis. Kemudian visi dan strategi tersebut diimplementasikan oleh anggota organisasi, sehingga menjadi perilaku organisasi. Kepada anggota organisasi yang baru, bisa diajarkan gaya kelompok secara eksplisit.

Proses terbentuknya budaya organisasi menurut Kotter dan Hasket dapat dilihat pada gambar di bawah ini :



Gambar 2.1 : Proses Terbentuknya Budaya Organisasi (Kotter & Hasket dalam Tika,2008:20)

Selanjutnya Stephen P.Robbins (Tika:2008) mengemukakan bahwa ada 3 (tiga) kekuatan untuk mempertahankan suatu budaya organisasi, yaitu :

a. Praktek Seleksi

Praktek seleksi ini bertujuan mengidentifikasi dan mempekerjakan individu-individu yang mempunyai pengetahuan, ketrampilan, dan kemampuan untuk melakukan pekerjaan dengan sukses dalam organisasi. Proses seleksi ini memiliki tujuan : 1) upaya memastikan kecocokan calon-calon pegawai dengan nilai-nilai budaya organisasi 2) memberikan informasi kepada calon-calon pegawai mengenai keadaan organisasi/perusahaan. Jika cocok, mereka bertahan dan jika tidak, mereka bisa memilih keluar.

b. Manajemen Puncak

Tindakan manajemen puncak mempunyai dampak yang besar pada budaya organisasi. Ucapan-ucapan dan perilaku mereka dalam melaksanakan norma-norma sangat berpengaruh terhadap anggota organisasi.

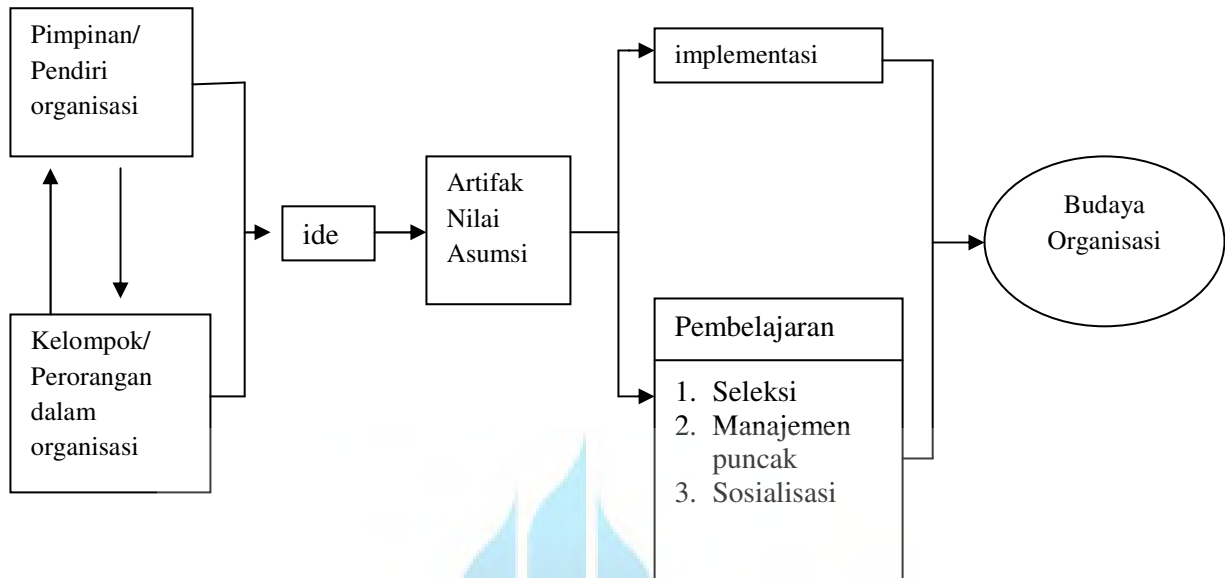
c. Sosialisasi

Sosialisasi dimaksudkan agar para karyawan baru dapat menyesuaikan diri dengan budaya organisasi. Tahap sosialisasi dilakukan melalui tiga tahap, yaitu : tahap kedatangan, tahap pertemuan dan tahap metromofis.

Dari uraian di atas, dapat diketahui bahwa proses pembentukan budaya organisasi adalah sebagai berikut :

- a. Interaksi antar pimpinan atau pendiri organisasi dengan kelompok/perorangan dalam organisasi.
- b. Interaksi ini menimbulkan ide yang ditransformasikan menjadi artifak, nilai dan asumsi.
- c. Artifak, nilai, asumsi kemudian diimplementasikan sehingga menjadi budaya organisasi.
- d. Untuk mempertahankan budaya organisasi lalu dilakukan pembelajaran (*learning*) kepada anggota baru dalam organisasi.

Gambar 2.1
Skema Pembentukan Budaya Organisasi



Gambar 2.2 : Skema Pembentukan Budaya Organisasi (Tika, 2008:21)

2.2.3 Pembentukan Budaya Organisasi

Deal & Kennedy (Tika:2008) membagi lima unsur pembentukan budaya organisasi, yaitu :

a. Lingkungan Usaha

Kelangsungan hidup organisasi (perusahaan) ditentukan oleh kemampuan perusahaan memberi tanggapan yang tepat terhadap peluang dan tantangan lingkungan. Lingkungan usaha merupakan unsur yang menentukan terhadap apa yang harus dilakukan perusahaan agar bisa berhasil. Lingkungan usaha yang berpengaruh antara lain meliputi produk yang dihasilkan, pesaing, pelanggan, teknologi, pemasok, kebijakan pemerintah, dan lain-lain.

b. Nilai-nilai

Nilai-nilai adalah keyakinan dasar yang dianut oleh sebuah organisasi. Setiap organisasi mempunyai nilai-nilai inti sebagai pedoman berpikir dan bertindak bagi semua warga dalam mencapai tujuan/misi organisasi. Nilai-nilai inti yang dianut bersama oleh anggota organisasi antara lain dapat berupa slogan atau moto yang dapat berfungsi sebagai :

1) Jati diri

Slogan atau moto dapat berfungsi sebagai jati diri bagi orang yang bekerja pada perusahaan, rasa istimewa yang berbeda dengan perusahaan lainnya.

2) Harapan konsumen

Slogan atau moto dapat berupa ungkapan padat yang penuh makna bagi konsumen dan sekaligus merupakan harapan baginya terhadap perusahaan tersebut seperti kualitas produk, sistem pelayanan yang baik, dan sebagainya

c. Pahlawan

Pahlawan adalah tokoh yang dipandang berhasil mewujudkan nilai-nilai budaya dalam kehidupan nyata. Pahlawan bisa berasal dari pendiri organisasi, pimpinan, kelompok organisasi atau perorangan yang berhasil menciptakan nilai-nilai organisasi. Mereka merupakan idola yang patut diikuti oleh karyawan perusahaan. Mereka bisa menumbuhkan idealisme, semangat dan tempat mencari petunjuk bila terjadi kesulitan/masalah dalam organisasi.

d. Ritual

Sebagai deretan berulang dari kegiatan yang mengungkapkan dan memperkuat nilai-nilai utama organisasi lain, tujuan apakah yang paling penting, orang-orang manakah yang penting dan mana yang dapat dikorbankan. Ritual merupakan tempat dimana perusahaan secara simbolis menghormati pahlawan-pahlawannya. Karyawan yang berhasil memajukan organisasi diberikan penghargaan yang dilaksanakan secara ritual setiap tahunnya. Contoh : seperti karyawan yang tidak pernah absen, pemberi saran yang membangun, penjual terbanyak, pelayanan terbaik, dan lain-lain.

e. Jaringan Budaya

Jaringan budaya adalah jaringan komunikasi informal yang pada dasarnya merupakan saluran komunikasi primer. Fungsinya menyalurkan informasi dan memberi interpretasi terhadap informasi. Melalui jaringan informal, kehebatan perusahaan diceritakan dari waktu ke waktu. Sebagai cara komunikasi informal, jaringan budaya merupakan pembawa nilai-nilai budaya dan mitologi kepahlawanan.

2.2.4. FUNGSI BUDAYA ORGANISASI

Dari sisi fungsi menurut Moeljono (2005:53) ada beberapa fungsi budaya organisasi, yaitu sebagai berikut :

- a. Memberikan identitas-identitas yang khas kepada anggota organisasi. Identitas ini membuatnya berbeda dengan anggota organisasi lain, dan sekaligus memberikan pola identifikasi kepada organisasi dimana ia berada.
- b. Merekatkan setiap anggota organisasi satu sama lain, dan kepada institusi dan sistem organisasi. Perekatan ini membangun *trust* dari organisasi. Dan *trust* diperoleh jika terbangun organisasi yang kuat, yang melekatkan para anggotanya satu sama lain.
- c. Memberikan standar-standar yang tepat untuk apa yang harus dilakukan dan dilakukan oleh para karyawan.

Dengan demikian, fungsi budaya organisasi adalah sebagai perekat sosial dalam mempersatukan anggota-anggota dalam mencapai tujuan organisasi berupa ketentuan-ketentuan atau nilai-nilai yang harus dikatakan dan dilakukan oleh para karyawan.



2.2.5 Ciri Budaya Organisasi Yang Kuat

Beberapa ahli budaya organisasi telah mendefinisikan budaya organisasi yang kuat antara lain sebagai berikut :

- a. Stephen. P Robbins (Tika:2008)

Budaya organisasi yang kuat adalah budaya dimana nilai-nilai inti organisasi dipegang secara intensif dan dianut bersama secara meluas anggota organisasi.

- b. Kotter dan Heskett (Tika:2008)

Budaya yang kuat adalah budaya yang hampir semua manajer menganut bersama seperangkat nilai dan metode menjalankan bisnis yang relatif konsisten. Karyawan baru mengadopsi nilai-nilai ini dengan sangat cepat.

c. Vijay Sathe (Tika:2008)

Budaya organisasi yang kuat adalah budaya organisasi yang ideal di mana kekuatan budaya mempengaruhi intensitas perilaku.

Dari beberapa definisi di atas, dapat diketahui bahwa suatu budaya organisasi kuat apabila :

- a. Nilai-nilai budaya organisasi dianut secara bersama oleh seluruh pimpinan dan anggota organisasi.
- b. Nilai-nilai budaya organisasi mempengaruhi perilaku pimpinan dan anggota organisasi.
- c. Membangkitkan semangat perilaku dan bekerja lebih baik
- d. Resisten (kuat) terhadap tantangan eksternal dan internal
- e. Mempunyai sistem peraturan formal dan informal
- f. Memiliki koordinasi dan kontrol perilaku

Deal dan Kennedy (Tika:2008) mengatakan bahwa ciri-ciri organisasi yang memiliki budaya yang kuat adalah sebagai berikut :

- 1) Anggota-anggota organisasi loyal kepada organisasi, tahu dan jelas apa tujuan organisasi serta mengerti perilaku mana yang dipandang baik dan tidak baik.

- 2) Pedoman bertingkah laku bagi orang-orang di dalam organisasi digariskan dengan jelas, dimengerti, dipatuhi dan dilaksanakan oleh orang-orang di dalam organisasi sehingga orang-orang yang bekerja menjadi sangat kohesif
- 3) Nilai-nilai yang dianut organisasi tidak hanya berhenti pada slogan, tetapi dihayati dan dinyatakan dalam tingkah laku sehari-hari secara konsisten oleh orang-orang yang bekerja dalam organisasi, dari mereka yang berpangkat paling rendah sampai pada pimpinan tertinggi.
- 4) Organisasi memberikan tempat khusus kepada pahlawan-pahlawan organisasi dan secara sistematis menciptakan bermacam-macam tingkat kepahlawanan.
- 5) Dijumpai banyak ritual, mulai yang sangat sederhana sampai dengan ritual yang mewah. Pemimpin organisasi selalu mengalokasikan waktu untuk menghadiri acara-acara ritual ini.
- 6) Memiliki jaringan yang menampung cerita-cerita kehebatan para pahlawannya.



2.2.6 Faktor-faktor Yang Menentukan Kekuatan Budaya Organisasi

Menurut Luthans (Tika:2008)), faktor-faktor utama yang menentukan kekuatan budaya organisasi adalah :

a. Kebersamaan

Kebersamaan adalah sejauh mana anggota organisasi mempunyai nilai-nilai inti yang dianut secara bersama. Derajat kebersamaan dipengaruhi oleh unsur orientasi dan imbalan. Orientasi dimaksudkan pembinaan kepada anggota-anggota organisasi khususnya anggota baru baik yang dilakukan

melalui bimbingan seorang anggota senior terhadap anggota baru maupun melalui program-program latihan. Melalui orientasi, anggota-anggota baru organisasi diberi nilai-nilai budaya yang perlu dianut secara bersama oleh anggota-anggota organisasi. Sedangkan imbalan dapat berupa kenaikan gaji, jabatan, promosi, hadiah-hadiah dan tindakan-tindakan lainnya yang membantu memperkuat komitmen nilai-nilai inti budaya organisasi.

b. Intensitas

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

Organisasi yang memiliki budaya yang kuat ditandai dengan adanya kecenderungan hampir semua manajer menganut bersama seperangkat nilai dan metode menjalankan usaha organisasi. Nilai-nilai dan perilaku yang dianut bersama membuat orang merasa nyaman dalam bekerja, rasa komitmen dan loyalitas membuat orang berusaha lebih keras lagi. Dalam budaya yang kuat memberikan struktur dan kontrol yang dibutuhkan, tanpa harus bersandar pada birokrasi formal yang mencekik yang dapat menekan tumbuhnya motivasi dan inovasi.

Bahkan menurut pendapat Sathe (Tika:2008) menyatakan bahwa dalam mengukur budaya organisasi kuat, terdapat tiga ciri khas budaya kuat, yaitu : *thickness, clarity of ordering, extent of sharing*. Menurut Ndraha, pendapat Sathe

tersebut mirip dengan pendapat Robbin yang mengatakan *a strong culture is characterized by organizations core values being intensely held, clearly ordered and widely shared*. Berdasarkan pendapat tersebut, Ndaraha mendefinisikan budaya organisasi kuat sebagai budaya organisasi yang dipegang semakin intensif, semakin luas dianut dan semakin jelas disosialisasikan dan diwariskan.

Dari penjelasan di atas, unsur-unsur yang merupakan ciri khas budaya kuat adalah sebagai berikut :

1) Intensitas Pelaksanaan Nilai-Nilai inti (*Core Values Being Intensely Held*)

Intensitas dimaksudkan seberapa jauh nilai-nilai budaya organisasi dihayati, dianut, dan dilaksanakan secara konsisten oleh anggota-anggota organisasi. Adakah nilai-nilai dan keyakinan budaya organisasi, dianut sepenuhnya oleh anggota organisasi atau hanya sebagian atau tidak dilaksanakan sama sekali. Disamping itu, intensitas juga dimaksudkan bagaimana cara organisasi/organisasi memperlakukan anggota-anggota organisasi (karyawan) yang secara adil.

2) Kejelasan Nilai-Nilai dan Keyakinan (*Clarity of Ordering*)

Nilai-nilai dan keyakinan yang disepakati oleh anggota organisasi dapat ditentukan secara jelas. Kejelasan nilai-nilai ini ditentukan dalam bentuk filosofi usaha, slogan/moto organisasi, asumsi dasar, tujuan umum organisasi dan prinsip-prinsip yang menjelaskan usaha. Organisasi yang mempunyai nilai-nilai budaya yang jelas dapat memberikan pengaruh nyata dan jelas kepada perilaku anggota organisasi/organisasi.

3) Penyebaran Nilai-Nilai dan Keyakinan (*Extent Of Ordering*)

Penyebarluasan nilai-nilai ini terkait dengan beberapa banyak orang/anggota organisasi yang menganut nilai-nilai dan keyakinan budaya organisasi. Penyebarluasan nilai-nilai sangat tergantung dari sistem sosialisasi atau pewarisan yang diberikan oleh pimpinan organisasi kepada anggota-anggota organisasi khususnya anggota-anggota baru. Sistem sosialisasi/pewarisan dapat dilakukan melalui orientasi yang menyangkut pemberian bimbingan anggota-anggota organisasi secara berjenjang atau anggota senior organisasi kepada anggota baru. Disamping itu, orientasi juga dapat dilakukan melalui pelatihan-pelatihan kepada anggota organisasi secara berkesinambungan. Keberhasilan orientasi (sosialisasi) ini sangat tergantung banyak anggota organisasi yang menganut dan sekaligus mempraktikkan budaya organisasi dalam perilaku sehari-hari.

Menurut Tika (2008:116) ciri-ciri budaya organisasi yang kuat tidak terbatas pada ketiga unsur yang dikemukakan oleh Ndraha di atas, akan tetapi masih ada unsur lain yang patut dipertimbangkan yaitu :

a. Unsur Kohesi

Kohesi dari suatu kelompok yang kuat menyebabkan nilai-nilai budaya organisasi dapat dipahami, dimengerti, dan dilaksanakan dengan penuh kesadaran oleh anggota-anggota organisasi. Bahkan tidak segan-segan mengorbankan diri dan kelompoknya untuk kepentingan organisasi. Tingginya kohesi kelompok berakibat jarang ada perasaan tertekan dan kesalahpahaman pada diri anggotanya. Mereka sangat loyal kepada kepentingan organisasi.

b. Unsur Komitmen

Komitmen yang kuat menyebabkan seseorang bisa mengidentifikasi dirinya sebagai bagian dari organisasi dan merasakan adanya ikatan batin dengan organisasi tersebut. Tumbuhnya komitmen seseorang dapat disebabkan oleh beberapa faktor yaitu imbalan, penghargaan, prestise, pekerjaan yang dilakukan sangat berarti bagi dirinya, motivasi dan sebagainya.

c. Unsur ritual

Salah satu kegiatan untuk menanamkan dan memperkuat budaya organisasi adalah pimpinan organisasi perlu membuat acara-acara rutinitas. Berbagai cara rutinitas bisa dilakukan, antara lain rapat-rapat rutin, rekreasi bersama, olah raga, malam kesenian, dan sebagainya.

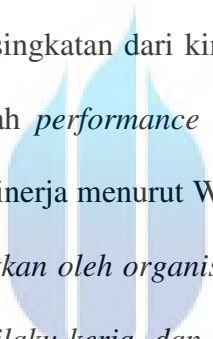
d. Unsur Jaringan Budaya

Memberikan contoh atau teladan yang ditunjukkan seorang pimpinan dalam berperilaku merupakan pedoman nyata yang cepat diikuti dan ditiru oleh anggota-anggota organisasi dalam berperilaku. Demikian pula dalam menanamkan dan memperkuat nilai-nilai budaya kepada anggota-anggota organisasi, pimpinan organisasi (pendiri, pemimpin puncak, dan para manajer) perlu memberikan keteladanan dan kejujuran dalam berperilaku dengan berpedoman pada nilai-nilai budaya yang telah ditetapkan. Pemberian contoh atau teladan yang dilakukan oleh seorang pimpinan organisasi, sangat berpengaruh dan dapat mempercepat penanaman dan perkuatan budaya organisasi kepada seluruh anggota organisasi/perusahaan.

e. Unsur Kinerja

Penilaian dan penghargaan secara berkala perlu dilakukan oleh pemimpin organisasi kepada anggota-anggota organisasi. Bagi anggota-anggota organisasi yang berprestasi dalam penanaman nilai-nilai budaya organisasi perlu diberi penghargaan berupa kenaikan pangkat/jabatan, gaji, pemberian gelar, hadiah-hadiah dan sebagainya

2.3. Kinerja Karyawan

Kinerja merupakan singkatan dari kinetika energi kerja yang padanannya dalam bahasa Inggris adalah *performance* dan dalam bahasa Indonesia sering disebut dengan performa. Kinerja menurut Wirawan (2009:226) adalah *“keluaran kerja ternilai yang diisyaratkan oleh organisasi tempat kerja ternilai yang dapat terdiri dari hasil kerja, perilaku kerja, dan sifat pribadi yang ada hubungannya dengan pekerjaan”*.  UNIVERSITAS

Sedangkan menurut A.A.Anwar Prabu Mangkunegara (2006:67) adalah *“sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”*.  MERCU BUANA

Wirawan (2009:6) juga mengemukakan definisi kinerja pegawai sebagai hasil sinergi dari sejumlah faktor. Faktor-faktor tersebut adalah :

a. Faktor lingkungan internal pegawai

Yaitu faktor-faktor dari dalam diri pegawai yang merupakan faktor bawaan dari lahir dan faktor yang diperoleh ketika ia berkembang. Faktor bawaan

misalnya bakat, sifat pribadi, serta keadaan fisik dan kejiwaan. Sementara itu, faktor-faktor yang diperoleh misalnya pengetahuan, ketrampilan, etos kerja, pengalaman kerja dan motivasi kerja. Setelah dipengaruhi oleh lingkungan internal organisasi dan lingkungan internal, faktor internal pegawai ini menentukan kinerja pegawai. Dapat diasumsikan bahwa makin tinggi faktor-faktor internal tersebut, makin tinggi pula kinerja pegawai, sebaliknya makin rendah faktor-faktor tersebut makin rendah pula kinerjanya.

b. Faktor-faktor lingkungan internal organisasi

Dalam melaksanakan tugasnya pegawai memerlukan dukungan organisasi tempat pegawai bekerja. Dukungan tersebut sangat mempengaruhi tinggi rendahnya kinerja pegawai. Oleh karena itu manajemen organisasi harus menciptakan lingkungan internal organisasi yang kondusif sehingga dapat mendukung dan meningkatkan produktivitas karyawan.

c. Faktor lingkungan eksternal organisasi

Faktor-faktor lingkungan eksternal organisasi adalah keadaan, kejadian atau situasi yang terjadi di lingkungan eksternal organisasi yang mempengaruhi kinerja karyawan. Misalnya krisis ekonomi dan keuangan meningkatkan inflasi, Jika inflasi tidak diikuti dengan kenaikan upah atau gaji para karyawan yang sepadan dengan tingkat inflasi, maka kinerja mereka akan turun.

Secara umum dapat dikatakan bahwa kinerja karyawan merupakan wujud atau keberhasilan pekerjaan seseorang atau organisasi dalam mencapai tujuannya. Hasil atau kinerja suatu organisasi dapat dicapai dengan baik

antara lain atas pengaruh dari pembagian tugas, wewenang, dan tanggung jawab yang jelas dari para peserta yang berkecimpung di dalam organisasi tersebut.

Untuk mengetahui kinerja karyawan harus ditetapkan standar kinerjanya. Standar kinerja adalah “*merupakan tolok ukur terhadap mana kinerja yang diukur agar efektif dan harus dihubungkan dengan hasil yang diinginkan dari setiap pekerjaan*”. Menurut Wirawan (2009:67) standar kinerja memiliki 2 (dua) fungsi, yaitu:

1. Sebagai tolok ukur (*benchmark*) untuk menentukan keberhasilan dan ketidakberhasilan kinerja ternilai dalam melaksanakan pekerjaannya. Standar kinerja merupakan target, sasaran, atau tujuan upaya kerja karyawan dalam kurun waktu tertentu. Dalam melaksanakan pekerjaannya, karyawan harus mengarahkan semua tenaga, pikiran, ketrampilan, pengetahuannya, dan waktu kerjanya untuk mencapai apa yang ditentukan oleh standar kinerjanya.
2. Memotivasi karyawan agar bekerja keras untuk mencapainya. Standar kerja menarik, mendorong, mengiming-imingi karyawan untuk mencapainya. Jika hal tersebut tercapai, kepuasan kerja pada diri karyawan akan terjadi. Oleh karena itu standar kerja dikaitkan dengan *reward*, imbalan atau sistem kompensasi jika dapat mencapainya dan sanksi jika tidak mencapainya.

Standar kinerja masing-masing orang mempunyai perbedaan sesuai jenis pekerjaan, organisasi atau profesi. Standar kinerja membantu manajer dan pekerja agar lebih mudah memonitor kinerja dan digunakan sebagai dasar evaluasi. Sebuah organisasi harus mempunyai standar kinerja yang jelas dan dapat diukur.

2.3.1 Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja diperlukan setiap organisasi guna mengetahui kondisi dan prestasi yang dimiliki saat ini dan mengetahui potensi dimasa mendatang. Pengukuran kinerja yang dibutuhkan saat ini dan masa mendatang adalah pengukuran kinerja yang komprehensif yang meliputi beberapa indikator kinerja (dimensi dan kriteria) yang objektif serta mampu mengkritisi perilaku kinerja karyawan sehingga sesuai dengan tujuan perusahaan.

Setiap indikator kinerja diukur berdasarkan kriteria standar tertentu. Dalam mengukur kinerja terdapat kriteria atau ukuran. Menurut Wirawan (2009:69) kriteria tersebut adalah sebagai berikut:

a. Kuantitatif (seberapa banyak).

Ukuran kuantitatif merupakan ukuran paling mudah untuk disusun dan diukurnya, yaitu hanya dengan menghitung seberapa banyak unit keluaran kinerja harus dicapai dalam kurun waktu tertentu.

b. Kualitatif (seberapa baik)

Melukiskan seberapa baik atau seberapa lengkap hasil harus dicapai. Kriteria ini antara lain mengemukakan akurasi, presisi, penampilan (kecantikan dan ketampanan), kemanfaatan atau efektivitas.

c. Ketepatan waktu pelaksanaan tugas atau penyelesaian produk

Kriteria yang menentukan keterbatasan waktu untuk memproduksi suatu produk, membuat sesuatu atau melayani sesuatu.

d. Efektivitas penggunaan sumber organisasi

Efektivitas penggunaan sumber dijadikan indikator jika untuk mengerjakan suatu pekerjaan disyaratkan menggunakan jumlah sumber tertentu.

e. Cara melakukan pekerjaan

Digunakan sebagai standar kinerja jika kontrak personal. Sikap personal atau perilaku karyawan merupakan faktor penentu keberhasilan melaksanakan pekerjaan.

f. Efek atas suatu upaya

Pengukuran yang diekspresikan akibat akhir yang diharapkan akan diperoleh dengan bekerja.

g. Metode melaksanakan tugas

Standar yang digunakan jika ada undang-undang, kebijakan, prosedur standar,, metode dan peraturan untuk menyelesaikan tugas atau jika ada cara pengecualian ditentukan tidak dapat diterima.

h. Standar sejarah

Standar yang menyatakan hubungan antara standar masa lalu dengan standar sekarang. Standar sekarang dinyatakan lebih tinggi atau lebih rendah daripada standar masa lalu dalam pengertian kuantitas dan kualitas.

i. Standar nol atau absolut

Standar yang menyatakan tidak akan terjadi sesuatu, standar ini dipakai jika tidak ada alternatif lain.

Sedangkan dimensi kinerja menurut Wirawan (2009:53) adalah kualitas-kualitas atau wadah suatu pekerjaan atau aktivitas-aktivitas yang terjadi ditempat kerja yang konduktif terhadap pengukuran. Dimensi pekerjaan menyediakan alat untuk melukiskan keseluruhan cakupan aktivitas di tempat kerja.

Untuk mengukur kinerja, dimensi-dimensi kerja dikembangkan menjadi indikator kerja. Indikator kinerja digunakan untuk mengembangkan instrumen evaluasi kinerja yang kemudian digunakan untuk mengukur kinerja seorang pegawai.

Menurut Wirawan (2009:54) secara umum dimensi kerja dapat dikelompokkan menjadi tiga jenis, yaitu :

a. Hasil kerja

Merupakan keluaran kerja dalam bentuk barang dan jasa yang dapat dihitung dan diukur kuantitas dan kualitasnya.

b. Perilaku kerja

Ketika berada ditempat kerjanya, seorang karyawan mempunyai dua perilaku yaitu perilaku pribadi dan perilaku kerja. Perilaku pribadi adalah perilaku

yang tidak ada hubungannya dengan pekerjaan sedangkan perilaku kerja adalah perilaku yang ada hubungannya dengan pekerjaan

c. Sifat pribadi yang ada hubungannya dengan pekerjaan

Merupakan sifat pribadi karyawan yang diperlukan dalam melaksanakan pekerjaannya. Sebagai manusia, karyawan mempunyai banyak sifat pribadi yang dibawa sejak lahir dan diperoleh ketika dewasa dari pengalaman kerjanya.

2.3.2 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Wirawan (2009:166) kinerja karyawan dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu :

a. Ketrampilan kerja

yaitu penguasaan pegawai mengenai prosedur (metode/teknik/tata cara/peralatan) pelaksanaan tugas-tugas jabatannya.

b. Kualitas kerja

yaitu kemampuan pegawai menunjukkan kualitas hasil kerja ditinjau dari segi ketelitian dan kerapian

c. Tanggung jawab

yaitu Kesiediaan pegawai untuk melibatkan diri sepenuhnya dalam melaksanakan pekerjaannya dan menanggung konsekuensi akibat kesalahan/kelalaian dan kecerobohan pribadi dalam melaksanakan tugas.

d. Prakarsa

yaitu kemampuan pegawai dalam mengembangkan ide/gagasan dan tindakan yang menunjang penyelesaian tugas.

e. Disiplin

yaitu kesediaan pegawai dalam mematuhi peraturan perusahaan yang berkaitan dengan ketepatan waktu masuk/pulang kerja, jumlah kehadiran, dan keluar kantor bukan untuk urusan dinas.

f. Kerjasama

yaitu kemampuan pegawai untuk membina hubungan dengan pegawai lain dalam rangka menyelesaikan tugas.

g. Kuantitas pekerjaan

yaitu kemampuan pegawai dalam menyelesaikan sejumlah hasil tugas setiap harinya.

Sedangkan menurut Armstrong dan Baron (Wibowo:2008)

berpendapat bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh faktor-faktor, yaitu:

- a. *Personal factors*, ditunjukkan oleh tingkat ketrampilan, kompetensi yang dimiliki, motivasi, dan komitmen individu
- b. *Leadership factor*, ditentukan oleh kualitas dorongan, bimbingan dan dukungan yang dilakukan manajer dan *team leader*.
- c. *Team factors*, ditunjukkan oleh kualitas dukungan yang diberikan oleh rekan sekerja.

- d. *System factors*, ditunjukkan oleh adanya sistem kerja dan fasilitas yang diberikan organisasi.
- e. *Contextual/situational factors*, ditunjukkan oleh tingginya tingkat tekanan dan perubahan lingkungan internal dan eksternal.

Pelaksanaan kinerja akan sangat dipengaruhi oleh beberapa faktor baik yang bersumber dari pekerja sendiri maupun yang bersumber dari organisasi. Dari pekerja dipengaruhi oleh kemampuan atau kompetensinya. Sementara dari organisasi dipengaruhi oleh seberapa baik pemimpin memberdayakan pekerjaannya, bagaimana mereka memberikan penghargaan pada pekerja, dan bagaimana mereka membantu meningkatkan kemampuan kinerja pekerja melalui *coaching, monitoring dan counseling*.

Robert L. Mathis dan John H. Jackson memberi pendapat bahwa kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi yang antara lain termasuk : (1) kuantitas output (2) kualitas output (3) jangka waktu output (4) kehadiran ditempat kerja (5) sikap kooperatif.

Sedangkan Sjafri Mangkuprawira dan Aida Vitayala (2007:155) menyatakan bahwa kinerja adalah merupakan suatu konstruksi multidimensi yang mencakup banyak faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja. Faktor-faktor tersebut terdiri dari faktor intrinsik karyawan

(personal/individual) atau SDM dan ekstrinsik yaitu kepemimpinan, sistem, tim dan situasional. Uraian rincian tersebut adalah:

- a. Faktor personal/individual, meliputi unsur pengetahuan, ketrampilan (*skill*), kemampuan, kepercayaan diri, motivasi dan komitmen yang dimiliki oleh tiap individu karyawan.
- b. Faktor kepemimpinan, meliputi aspek kualitas manajer dan *team leader* dalam memberikan dorongan, semangat, arahan dan dukungan kerja oada karyawan.
- c. Faktor tim, meliputi kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan dan keeratan anggota tim.
- d. Faktor sistem, meliputi sistem kerja, fasilitas kerja atau infrastruktur yang diberikan oleh organisasi, proses organisasi dan kultur kinerja dalam organisasi.
- e. Faktor kontekstual, meliputi tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

2.3.3 Manfaat Penilaian Kinerja

Kontribusi hasil-hasil penilaian merupakan sesuatu yang sangat bermanfaat bagi perencanaan kebijakan-kebijakan organisasi. Kebijakan-kebijakan organisasi dapat menyangkut aspek individual dan aspek organisasional. Secara terperinci manfaat penilaian kinerja bagi organisasi menurut Wibowo (2008:225) adalah :

- a. Penyesuaian-penyesuaian kompensasi
- b. Perbaikan kinerja
- c. Kebutuhan latihan dan pengembangan
- d. Pengambilan keputusan dalam penempatan promosi, mutasi, pemecatan, pemberhentian dan perencanaan tenaga kerja
- e. Untuk kepentingan penelitian kepegawaian
- f. Membantu diagnosis terhadap kesalahan disain pegawai

Sedangkan Sjafri Mangkuprawira dan Aida Vitayala Hubeis (2007:158) berpendapat bahwa manfaat penilaian kinerja :

- a. Penyesuaian kompensasi
- b. Keputusan penempatan
- c. Kebutuhan pelatihan dan pengembangan
- d. Perencanaan dan pengembangan karir
- e. Memperkecil defisiensi proses penempatan staf, keakuratan data dan informasi, memperbaiki kesalahan rancangan pekerjaan.
- f. Kesempatan kerja yang sama
- g. Mengatasi tantangan-tantangan eksternal
- h. Umpan balik pada sumber daya manusia

Informasi penilaian kinerja tersebut oleh pimpinan dapat dipakai untuk mengelola kinerja pegawainya, dan mengungkapkan kelemahan kinerja pegawai

sehingga manajer dapat menentukan tujuan-tujuan maupun peringkat target yang harus diperbaiki.

2.3.4 Tujuan Penilaian Kinerja

Suatu perusahaan melakukan penilaian kinerja didasarkan pada dua alasan pokok yaitu:

- 1) Manajer memerlukan evaluasi yang objektif terhadap kinerja karyawan pada masa lalu yang digunakan untuk membuat keputusan di bidang SDM di masa yang akan datang
- 2) Manajer memerlukan alat yang memungkinkan untuk membantu karyawannya memperbaiki kinerja, yang memungkinkan untuk membantu karyawannya memperbaiki kinerja, merencanakan pekerjaan, mengembangkan kemampuan dan ketrampilan untuk perkembangan karier dan memperkuat kualitas hubungan antar manajer yang bersangkutan dengan karyawannya.

Selain itu penilaian kinerja tersebut dapat digunakan untuk :

1. Mengetahui pengembangan, meliputi: a) identifikasi kebutuhan pelatihan, b) umpan balik kinerja, c) menentukan transfer, d) penugasan, e) identifikasi kekuatan dan kelemahan karyawan
2. Pengambilan keputusan administratif yang meliputi : a) keputusan untuk menentukan gaji, promosi, mempertahankan atau memberhentikan karyawan, b) pengakuan kinerja karyawan c) pemutusan hubungan kerja dan d) mengidentifikasi yang buruk.

3. Keperluan perusahaan yang meliputi : a) perencanaan SDM, menentukan kebutuhan pelatihan b) evaluasi pencapaian tujuan perusahaan d) informasi untuk identifikasi tujuan, e) evaluasi terhadap sistem SDM dan, f) penguatan terhadap kebutuhan pengembangan perusahaan
4. Dokumentasi, yang meliputi a) kriteria untuk validasi penelitian, b) dokumentasi keputusan-keputusan tentang SDM, dan c) membantu untuk memenuhi persyaratan hukum

Berdasarkan uraian di atas, tujuan penilaian kinerja atau prestasi kinerja karyawan pada dasarnya meliputi :

- a. Untuk mengetahui tingkat prestasi karyawan selama ini
- b. Pemberian imbalan yang serasi, misalnya untuk pemberian kenaikan gaji berkala, gaji pokok, kenaikan gaji istimewa, insentif uang
- c. Mendorong pertanggungjawaban dari karyawan
- d. Untuk pembeda antar karyawan yang satu dengan yang lain
- e. Pengembangan SDM yang masih dapat dibedakan lagi ke dalam : penugasan kembali, promosi, kenaikan jabatan dan training atau latihan
- f. Meningkatkan motivasi kerja
- g. Meningkatkan etos kerja
- h. Memperkuat hubungan antar karyawan dengan supervisor melalui diskusi tentang kemajuan kerja mereka
- i. Sebagai alat untuk memperoleh umpan balik dari karyawan untuk memperbaiki desain pekerjaan, lingkungan kerja, dan rencana karir selanjutnya.

- j. Riset seleksi kriteria keberhasilan/efektivitas
- k. Sebagai salah satu sumber informasi untuk perencanaan SDM, karir dan keputusan perencanaan seleksi
- l. Membantu menempatkan karyawan dengan pekerjaan yang sesuai untuk mencapai hasil yang baik secara menyeluruh
- m. Sebagai sumber informasi untuk pengambilan keputusan yang berkaitan dengan gaji-upah-insentif-kompensasi dan berbagai imbalan lainnya
- n. Sebagai penyaluran keluhan yang berkaitan dengan masalah pribadi maupun pekerjaan
- o. Sebagai alat untuk tingkat kinerja
- p. Sebagai alat untuk membantu dan mendorong karyawan untuk mengambil inisiatif dalam rangka memperbaiki kinerja
- q. Untuk mengetahui efektifitas kebijakan SDM, seperti seleksi, rekrutmen, pelatihan dan analisis pekerjaan sebagai komponen yang saling ketergantungan diantara fungsi-fungsi manajemen
- r. Mengidentifikasi dan menghilangkan hambatan-hambatan agar kinerja menjadi baik
- s. Mengembangkan dan menetapkan kompensasi pekerja
- t. Pemutusan hubungan kerja, pemberian sanksi ataupun hadiah

2.3.5 Aspek-Aspek Kinerja

Malayu S.P Hasibuan (Mangkunegara:2005) mengemukakan bahwa aspek-aspek yang dinilai kinerja mencakup sebagai berikut : (1) Kesetiaan (2) Hasil

kerja (3) Kejujuran (4) Kedisiplinan (5) Kreativitas (6) Kerjasama (7) Kepemimpinan (8) Kepribadian (9) Prakarsa (10) Kecakapan dan (11) Tanggungjawab

2.3.6. Tahapan Penilaian Kinerja

Menurut Stephen P. Robbins (2006:327) menyatakan bahwa tahapan penilaian kinerja terdiri dari tiga tahap, yaitu :

a. Mendefinisikan pekerjaan

Memastikan bahwa anda dan bawahan anda setuju dengan kewajiban dan standar pekerjaan

b. Menilai Kinerja

Membandingkan kinerja sesungguhnya dari bawahan anda dengan standar yang telah ditetapkan, ini biasanya melibatkan beberapa jenis formulir peringatan.

c. Memberikan umpan balik

Disini, atasan dan bawahan mendiskusikan kinerja dan kemajuan bawahan, dan membuat rencana untuk pengembangan apapun yang dibutuhkan

2.4. Hubungan Budaya Organisasi dengan Kinerja Karyawan

Budaya organisasi membantu mengarahkan sumber daya manusia pada pencapaian visi, misi dan tujuan organisasi. Disamping itu, budaya organisasi akan meningkatkan kekompakkan tim antar berbagai departemen, divisi atau unit dalam

organisasi sehingga mampu menjadi perekat yang mengikat orang dalam organisasi bersama-sama.

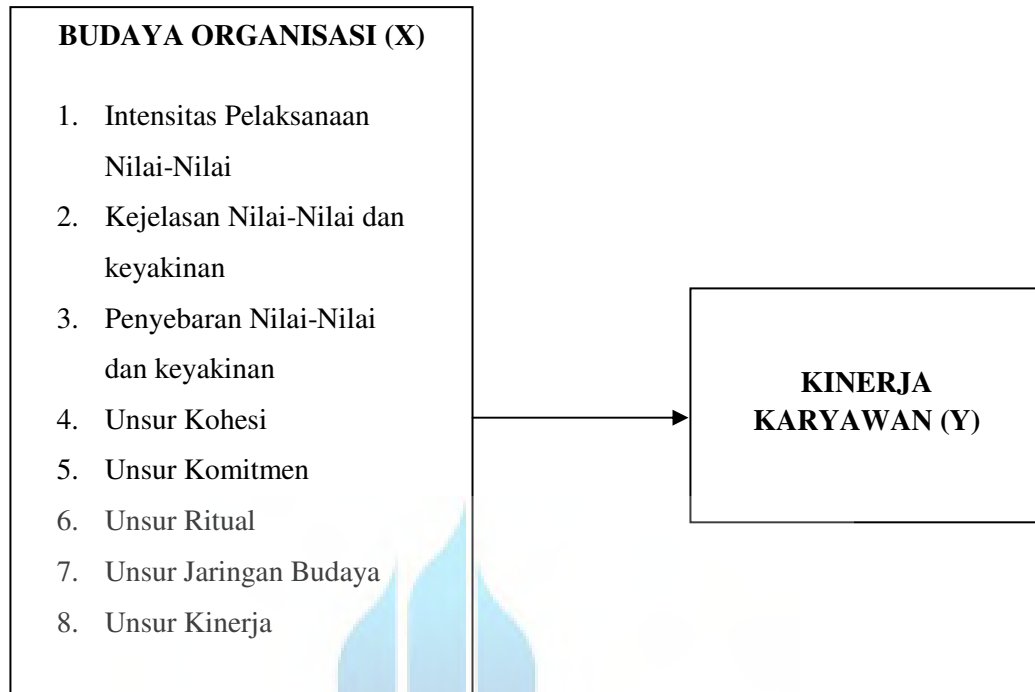
Dengan budaya organisasi dapat membentuk perilaku staf dengan mendorong pencampuran *core values* dan perilaku yang diinginkan sehingga memungkinkan organisasi bekerja dengan lebih efisien dan efektif, meningkatkan konsistensi, menyelesaikan konflik dan memfasilitasi koordinasi dan kontrol.

Budaya organisasi akan meningkatkan motivasi staf dengan memberi mereka perasaan memiliki, loyalitas, kepercayaan dan nilai-nilai, dan mendorong mereka berpikir positif tentang mereka dan organisasi. Dengan demikian, organisasi dapat memaksimalkan potensi stafnya dan memenangkan kompetisi.

Budaya organisasi juga dapat memperbaiki perilaku dan motivasi sumber daya manusia sehingga meningkatkan kinerja karyawan dan pada gilirannya meningkatkan kinerja organisasi untuk mencapai tujuan organisasi.

Muluk (Sopiah:2008) menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Suatu budaya yang kuat tampak dari adanya kesepakatan yang tinggi dari kalangan karyawan terhadap apa yang harus dipertahankan oleh organisasi. Dan mengurangi kecenderungan karyawan meninggalkan organisasi.

Sedangkan Budaya organisasi yang disosialisasikan dengan komunikasi yang baik dapat menentukan kekuatan menyeluruh perusahaan, kinerja dan daya saing dalam jangka panjang.



Pembentukan kinerja yang baik dihasilkan jika terdapat komunikasi antara seluruh karyawan sehingga membentuk internalisasi budaya organisasi yang kuat dan dipahami sesuai dengan nilai-nilai organisasi yang dapat menimbulkan persepsi yang positif antara semua tingkatan karyawan untuk mendukung dan mempengaruhi iklim kepuasan yang berdampak pada kinerja karyawan.

BAB III

METODELOGI PENELITIAN

3.1 Gambaran Umum Perusahaan

3.1.1 Lokasi Penelitian

Dalam penyusunan skripsi ini penulis melakukan penelitian pada Kantor Pusat PT. Angkasa Pura I (Persero) yang berlokasi di Kota Baru Bandar Kemayoran Blok B-12 Kav. No. 2 Jakarta Pusat 10610.

3.1.2 Sejarah dan Perkembangan PT. Angkasa Pura I (Persero)

PT. Angkasa Pura I (Persero) berdiri pada tanggal 20 Februari 1962 berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 33 Tahun 1962 dengan nama Perusahaan Negara (PN) Angkasa Pura “Kemayoran” yang mempunyai tugas pokok sebagai pengelola dan pengusahaan Bandar udara Internasional Kemayoran.

Pada tanggal 17 Mei 1965 berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 21 Tahun 1965 Pemerintah mengubah nama PN Angkasa Pura “Kemayoran” menjadi PN Angkasa Pura dengan maksud untuk lebih membuka kemungkinan mengelola Bandar Udara lain di wilayah Indonesia. Pada tanggal 24 Oktober 1974 berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 37 Tahun 1974, Pemerintah merubah status badan hukum Perusahaan menjadi Perusahaan Negara (PN) menjadi Perusahaan Umum (PERUM). Selanjutnya pada tanggal

1 Oktober 1985 Bandar Udara Internasional Kemayoran ditutup dan mengalihkan seluruh kegiatan operasinya ke Bandar Udara Soekarno-Hatta. Dalam rangka pembagian wilayah pengelolaan Bandar Udara, berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 25 Tahun 1987 tanggal 19 Mei 1987 nama Perusahaan Umum (PERUM) Angkasa Pura dirubah menjadi Perusahaan Umum (PERUM) Angkasa Pura I, hal ini sejalan dengan dibentuknya Perusahaan Umum (PERUM) Angkasa Pura I yang secara khusus diberi tugas untuk mengelola Bandar Udara Soekarno Hatta dan Halim Perdana Kusuma.

Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 5 Tahun 1992 bentuk Perusahaan Umum (PERUM) Angkasa Pura I dirubah menjadi Perusahaan Angkasa Pura I (Persero) dengan akta Notaris Muhani Salim, SH tanggal 3 Januari 1993 dan telah memperoleh persetujuan Menteri Kehakiman dengan Keputusan nomor C2-470.HT.01.01 Tahun 1993 tanggal 24 April 1993 serta diumumkan dalam Berita Negara Republik Indonesia Nomor 52 tanggal 29 Juni 1993 dengan tambahan Berita Negara Republik Indonesia nomor 2914/1993.

Pada tahun 1998, Anggaran Dasar Perusahaan terakhir dirubah berdasarkan Keputusan Rapat Umum Pemegang Saham tanggal 14 Januari 1998 dan telah diaktakan dengan akta Notaris Imas Fatimah, SH Nomor 30 tanggal 18 September 1998. Perubahan Anggaran Dasar telah mendapat persetujuan dari Menteri Kehakiman nomor C2-25829.HT.01.04 tahun 1998 tanggal 18 Nopember 1998 dan dicantumkan dalam Berita Negara

Republik Indonesia Nomor 50 tanggal 22 Juni 1999 dengan tambahan Berita Negara Republik Indonesia nomor 3740/1999.

Dalam perkembangannya PT. Angkasa Pura I (Persero) menjadi salah satu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) di sektor perhubungan bergerak di bidang kebandarudaraan serta pelayanan jasa navigasi penerbangan, sekaligus pelopor perusahaan kebandarudaraan yang bersifat komersial di Indonesia. Selanjutnya dengan bertambah banyaknya bandar udara yang dikelola PT. Angkasa Pura I (Persero), maka dilakukan pembagian wilayah menjadi 2 (dua) bagian wilayah yaitu Timur dan Barat Indonesia, dimana PT. Angkasa Pura I (Persero) mengelola bandar udara di wilayah Timur dan Tengah.

PT. Angkasa Pura I (Persero) saat ini telah mengelola 13 (tiga belas) bandar udara di kawasan Tengah dan kawasan Timur yaitu Bandara Ngurah Rai-Bali, Juanda-Surabaya, Hasanuddin-Makassar, Sepinggan-Balikpapan, Frans Kaisiepo-Biak, Sam Ratulangi-Manado, Adisutjipto-Yogyakarta, Adisumarmo-Surakarta, Syamsudin Noor-Banjarmasin, Pattimura-Ambon, Ahmad Yani-Semarang, Selaparang-Mataram, El Tari-Kupang, serta mengelola 2 (dua) kargo *warehousing* di Bandara Hasanuddin Makassar dan Bandara Sepinggan Balikpapan.

Visi dari PT. Angkasa Pura I (Persero) adalah menjadi perusahaan pelayanan jasa navigasi penerbangan dan pengelola bandar udara kelas dunia yang memberikan nilai tambah kepada stakeholder. Sedangkan Misi dari PT. Angkasa Pura I (Persero) adalah sebagai berikut :

- a. Menyediakan pelayanan keamanan, keselamatan dan kenyamanan melalui pengusahaan jasa kebandarudaraan dan navigasi penerbangan.
- b. Memberikan pengalaman yang berkesan bagi pengguna jasa, mendukung peran pemerintah dalam peningkatan perekonomian untuk kesejahteraan masyarakat.
- c. Meningkatkan nilai perusahaan dan kesejahteraan pegawai.

3.1.3 Bidang Usaha

Sebagai perusahaan yang bergerak di bidang usaha pelayanan jasa navigasi penerbangan dan pelayanan kebandarudaraan, produk usaha PT. Angkasa Pura I (Persero) adalah sebagai berikut :

- a. Pelayanan Jasa Penerbangan (*Route Air Navigation Facility Charge*)
Pelayanan domestik, internasional dan *overflying*.
- b. Pelayanan Jasa Kebandarudaraan
 - 1) Pelayanan Jasa Kegiatan Penerbangan, terdiri dari :
 - a) Pelayanan Jasa Pendaratan, Penempatan dan Penyimpanan Pesawat Udara (PJP4U)
 - b) Pelayanan Jasa Penumpang Pesawat Udara (PJP2U)
 - c) Pelayanan Jasa Pemakaian *counter*
 - d) Pelayanan Jasa Pemakaian Garbarata (*aviobridge*)
 - 2) Pelayanan Jasa Kegiatan Penunjang Bandar Udara
 - a) Pelayanan jasa yang secara langsung menunjang kegiatan penerbangan, yaitu :

- Penyediaan hanggar pesawat udara
 - Perbengkelan pesawat udara
 - Pergudangan
 - Jasa boga pesawat udara
 - Pelayanan jasa teknis penanganan pesawat udara di darat
 - Pelayanan jasa penumpang dan bagasi
 - Jasa penanganan kargo
- b) Pelayanan jasa yang secara tidak langsung menunjang kegiatan penerbangan, yaitu :
- Jasa penyediaan penginapan/ hotel
 - Jasa Penyediaan toko dan restaurant
 - Jasa penempatan kendaraan bermotor
 - Jasa perawatan pada umumnya
 - Jasa penggunaan ruangan
 - Jasa penggunaan tanah
 - Jasa penggunaan air
 - Jasa penggunaan telepon
 - Jasa penggunaan listrik
 - Jasa lainnya

3.1.4. Struktur Organisasi dan Uraian Tugas

Dalam rangka memperlancar dan mengefektifkan pengurusan PT. Angkasa Pura I (Persero) untuk mencapai maksud dan tujuan secara

optimal dibentuk susunan organisasi dan tata kerja pengurusan perusahaan yang tercantum dalam Keputusan Direksi PT. Angkasa Pura I (Persero) nomor : KEP.56/OM.00/2004 tentang Organisasi dan Tata Kerja PT (Persero) Angkasa Pura I.

Direksi adalah pengurus perusahaan bertindak selaku pimpinan kepengurusan perusahaan yang terdiri dari :

- a. Direktur Utama
- b. Direktur Komersial & Pengembangan Usaha
- c. Direktur Operasi & Teknik
- d. Direktur Keuangan
- e. Direktur Personalia & Umum

Dalam penulisan ini penulis hanya akan menguraikan struktur organisasi dan uraian tugas pada Direktorat Personalia & Umum yang dipimpin oleh Direktur Personalia & Umum dan mempunyai fungsi sebagai berikut:

- 1) Perumusan kebijakan, pembinaan, pelaksanaan dan pengendalian kegiatan dibidang administrasi personalia sesuai dengan ketentuan dan kebijakan perusahaan;
- 2) Perumusan kebijakan, pembinaan, pelaksanaan dan pengendalian kegiatan di bidang perencanaan dan pengembangan sumber daya manusia, organisasi dan tata kerja sesuai dengan ketentuan dan kebijakan perusahaan;

- 3) Perumusan kebijakan, pembinaan, pelaksanaan dan pengendalian kegiatan di bidang umum sesuai dengan ketentuan dan kebijakan perusahaan.

Untuk menyelenggarakan fungsi tersebut, Direktur Personalia dan Umum mempunyai tugas membina, melaksanakan dan mengendalikan pengelolaan administrasi personalia, perencanaan, pengembangan sumber daya manusia (pengadaan, penempatan, mutasi, diklat dan lain-lain), organisasi dan tata kerja, umum sesuai dengan ketentuan dan kebijakan perusahaan.

Dalam melaksanakan tugasnya Direktur Personalia & Umum membawahi:

- a. Deputi Direktur Administrasi Personalia mempunyai fungsi sebagai berikut:
 - 1) Penyiapan perumusan kebijakan, pelaksanaan, penelaahan dan pengendalian administrasi personalia;
 - 2) Penyiapan perumusan kebijakan, pelaksanaan, penelaahan dan pengendalian kesejahteraan personil;
 - 3) Penyiapan perumusan kebijakan, pelaksanaan, penelaahan dan pengendalian administrasi penilaian karya pegawai.

Untuk menyelenggarakan fungsi tersebut, Deputi Direktur Administrasi Personalia mempunyai tugas, yaitu :

- 1) Melaksanakan penyiapan perumusan kebijakan, pelaksanaan, penelaahan dan pengendalian administrasi personalia;
 - 2) Melaksanakan penyiapan perumusan kebijakan, pelaksanaan, penelaahan dan pengendalian kesejahteraan personil;
 - 3) Melaksanakan penyiapan perumusan kebijakan, pelaksanaan, penelaahan dan pengendalian administrasi penilaian karya pegawai.
- b. Deputy Direktur Perencanaan SDM & Organisasi mempunyai fungsi sebagai berikut :

- 1) Penyiapan perumusan kebijakan, pelaksanaan, penelaahan dan pengendalian perencanaan sumber daya manusia, organisasi dan tata kerja;
- 2) Penyiapan perumusan kebijakan, pelaksanaan, penelaahan dan pengendalian pengembangan sumber daya manusia.

Untuk menyelenggarakan fungsi tersebut, Deputy Direktur Perencanaan SDM & Organisasi mempunyai tugas, yaitu :

- 1) Melaksanakan penyiapan perumusan kebijakan, pelaksanaan, penelaahan dan pengendalian perencanaan sumber daya manusia, organisasi dan tata kerja;
 - 2) Melaksanakan penyiapan perumusan kebijakan, pelaksanaan, penelaahan dan pengendalian pengembangan sumber daya manusia.
- c. Deputy Direktur Umum mempunyai fungsi sebagai berikut :
- 1) Penyiapan perumusan kebijakan, pelaksanaan, penelaahan, pengendalian dan pelaksanaan tata usaha perusahaan;

- 2) Penyiapan perumusan kebijakan, pelaksanaan, penelaahan, pengendalian dan pelaksanaan pelayanan umum perusahaan.

Deputi Direktur Umum bertindak sebagai Kepala Kantor mempunyai fungsi sebagai berikut :

- 1) Penyelenggaraan tata usaha dan kerumahtanggaan Kantor Pusat;
- 2) Pemanfaatan dan pemeliharaan asset non produktif yang tidak diusahakan.

Untuk menyelenggarakan fungsi tersebut, Deputi Direktur Umum mempunyai tugas, yaitu :

- 1) Melaksanakan penyiapan perumusan kebijakan, penelaahan, pengendalian dan pelaksanaan tata usaha perusahaan
- 2) Melaksanakan penyiapan perumusan kebijakan, penelaahan, pengendalian dan pelaksanaan pelayanan umum perusahaan

Untuk menyelenggarakan fungsi tersebut, Deputi Direktur Umum sebagai Kepala Kantor Pusat mempunyai tugas, yaitu :

- 1) Melaksanakan tata usaha dan kerumahtanggaan kantor pusat;
- 2) Melaksanakan pemanfaatan dan pemeliharaan asset non produktif yang tidak diusahakan.

3.2 Metode Penelitian

Metode penelitian pada dasarnya merupakan cara ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan dan kegunaan tertentu. Cara ilmiah berarti

kegiatan penelitian itu didasarkan pada ciri-ciri keilmuan, yaitu rasional, empiris dan sistematis. Rasional berarti kegiatan penelitian itu dilakukan dengan cara-cara yang masuk akal, sehingga terjangkau oleh penalaran manusia. Empiris berarti cara-cara yang dilakukan itu dapat diamati oleh indera manusia, sehingga orang lain dapat mengamati dan mengetahui cara-cara yang digunakan. Sistematis berarti proses yang digunakan dalam penelitian itu menggunakan langkah-langkah tertentu yang bersifat logis.

Penelitian mengenai Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Kantor Pusat PT. Angkasa Pura I (Persero) termasuk dalam penelitian asosiatif/hubungan yaitu suatu pertanyaan penelitian yang bersifat menanyakan hubungan antara satu variabel atau lebih. Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian kausal yaitu merupakan penelitian yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh antara satu atau lebih variabel bebas (*independent variable*) dalam penelitian ini adalah Budaya Organisasi dan variabel terikat (*dependent variable*) dalam penelitian ini adalah Kinerja Karyawan.

3.3 Hipotesis

Menurut Sugiyono (2007:93) hipotesis adalah merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, oleh karena itu rumusan masalah penelitian biasanya disusun dalam bentuk kalimat pertanyaan. Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui

pengumpulan data. Hipotesis juga dapat dikatakan sebagai jawaban teoritis terhadap rumusan masalah penelitian, belum jawaban yang empiris.

Berdasarkan hal tersebut di atas, maka perumusan hipotesis dalam penelitian skripsi ini “diduga terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan Kantor Pusat PT. Angkasa Pura I (Persero)”.

Kriteria uji

1. $H_0 : \rho = 0$ (tidak terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja Karyawan)
2. $H_a : \rho \neq 0$ (terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan)

3.4 Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi penelitian menurut Sugiyono (2007:115) adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Sampel (*sampling*) menurut Sekaran (2006:123) adalah proses memilih sejumlah elemen secukupnya dari populasi, sehingga penelitian terhadap sampel dan pemahaman tentang sifat atau karakteristiknya akan membuat kita dapat menggeneralisasikan sifat atau karakteristik tersebut pada elemen populasi.

Metode pengambilan sampel pada penelitian ini adalah *convenience sampling*. *Convenience* berarti nyaman, tidak repot atau mudah. Melalui metode ini peneliti menarik anggota populasi atas dasar kemudahan saja. (Istijanto:2008).

Sedangkan menurut Sekaran (2006:314) *convenience sampling* adalah pengambilan sampel nonprobabilitas di mana informasi atau data penelitian diperoleh dari anggota populasi yang dapat dengan mudah di akses oleh peneliti.

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan Kantor Pusat PT. Angkasa Pura I (Persero) Direktorat Personalia & Umum yang seluruhnya berjumlah 157 orang. Untuk memperoleh jumlah sampel tersebut di atas, digunakan rumus SLOVIN menurut Husein (2007:108)

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

Keterangan :

n = besarnya jumlah sampel

N = populasi

e = error / dalam presentase dapat ditolerir atas ketidakpastian penggunaan sampel sebagai populasi

Berdasarkan rumus di atas, penulis melakukan perhitungan dan diperoleh jumlah responden sebagai berikut :

$$n = \frac{N}{1 + N (e)^2} = \frac{157}{1 + 157 (0,05)^2} = 112$$

Sehingga jumlah sampel dalam penelitian ini sebanyak 112 orang.

3.5 Variabel dan Pengukuran

Variabel penelitian menurut Sugiyono (2007:58) adalah segala sesuatu hal yang berbentuk apa saja yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari sehingga memperoleh informasi tentang hal tersebut, kemudian ditarik kesimpulannya.

Dalam penelitian ini, penulis menggunakan dua variabel, yaitu :

1. Variabel X (variabel bebas atau *independent*) adalah budaya organisasi.
2. Variabel Y (variabel tidak bebas atau *dependent*) adalah kinerja karyawan

Dari kedua variabel di atas, maka skala pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala ordinal yaitu menempatkan data dalam urutan ranking dari yang tertinggi sampai terendah (Wirawan:2009). Pengukuran terhadap variabel dilakukan dengan menggunakan skala likert yang didesain untuk menelaah seberapa kuat subjek setuju atau tidak setuju dengan pernyataan pada skala 5 (lima) titik dengan susunan sebagai berikut (Sekaran:2006):

Sangat Tidak Setuju (STS) : 1

Tidak Setuju (TS) : 2

Ragu-ragu (RR) : 3

Setuju (S) : 4

Sangat Setuju (SS) : 5

3.6 Definisi Operasional Variabel

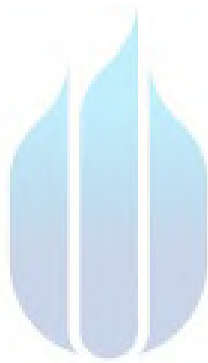
Definisi operasional variabel adalah suatu definisi yang diberikan kepada suatu variabel atau konstruk dengan cara memberikan arti atau menspesifikasikan kegiatan atau memberikan suatu operasional yang diperlukan untuk mengukur konstruk atau variabel tersebut. Dengan diterapkannya definisi operasional akan membantu penulis dalam hal pengukuran variabel sehingga dapat diketahui baik dan buruknya tersebut. Maksud dari definisi operasional variabel adalah untuk memberikan batasan dan penjelasan mengenai variabel-variabel yang akan dipakai dalam pembahasan ini.

Untuk membatasi ruang lingkup yang diteliti, maka diberikan pengertian terhadap kedua variabel penelitian sebagai berikut :

1. Budaya Organisasi (X) adalah sebagai pola yang terdiri atas kepercayaan dan nilai-nilai yang memberi arti bagi suatu organisasi, serta aturan-aturan bagi anggota untuk berperilaku di organisasinya. Menurut Ndraha dan Tika (Tika:2008) variabel-variabel budaya organisasi dapat dilihat dari :
 - a. Intensitas Pelaksanaan Nilai-Nilai inti (*Core Values Being Intensely Held*)
 - b. Kejelasan Nilai-Nilai dan Keyakinan (*Clarity of Ordering*)
 - c. Penyebaran Nilai-Nilai dan Keyakinan (*Extent Of Ordering*)
 - d. Unsur Kohesi
 - e. Unsur Komitmen
 - f. Unsur Ritual
 - g. Unsur Jaringan Budaya
 - h. Unsur Kinerja

2. Kinerja Karyawan (Y) menurut Mangkunegara (2006:67) adalah sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan menurut Wirawan (2009:166) dapat diketahui melalui :

- a. Ketrampilan kerja
- b. Kualitas kerja
- c. Tanggung jawab
- d. Prakarsa
- e. Disiplin
- f. Kerjasama
- g. Kuantitas pekerjaan



3.7. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data merupakan suatu usaha untuk menemukan, mengembangkan dan menguji pengetahuan yang dilakukan dengan metode-metode ilmiah. Dalam upaya memperoleh data dan informasi dapat digunakan untuk mendukung penelitian ini, penulis menggunakan teknik pengumpulan data riset lapangan (*field research*), metode penelitian ini diartikan sebagai suatu teknik penelitian yang dilakukan secara langsung kepada objek penelitian untuk memperoleh data-data yang diperlukan.

Dalam penelitian lapangan ini teknik yang digunakan untuk pengumpulan data adalah dengan kuesioner. Kuesioner adalah merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawab yang berhubungan dengan masalah yang akan diteliti.

Sedangkan untuk memperoleh data yang digunakan dalam pembahasan skripsi ini bersumber dari :

1. Data Primer

Yaitu sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data dapat diambil dari individu atau perseorangan, seperti hasil wawancara atau hasil pengisian kuesioner.

2. Data Sekunder

Yaitu sumber yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data, misalnya lewat orang lain atau lewat dokumen. Data sekunder ini diperoleh dengan cara membaca berbagai macam buku yang berhubungan dengan skripsi ini, atau merupakan suatu data pelengkap yang dicari diluar perusahaan dan catatan-catatan perusahaan, selanjutnya dari hasil penelitian yang dilakukan, diadakan beberapa perbandingan satu sama lainnya untuk kemudian penulis gabung serta diinterpretasikan sebagai pedoman dalam menarik kesimpulan.

3.8. Metode dan Analisis Data

3.8.1 Validitas

Instrumen yang valid berarti alat ukur yang digunakan untuk mendapatkan data (mengukur) itu valid. *Valid* berarti instrument tersebut dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur. Pada penelitian ini validitas digunakan untuk mengetahui apakah instrument yang dipersiapkan untuk mengumpulkan data, dalam hal ini kuesioner telah benar-benar mengukur apa yang ingin diukur peneliti, karena walaupun kuesioner telah tersusun dan teruji validitasnya, dalam prakteknya belum tentu data yang terkumpul adalah data yang *valid*.

Penelitian ini lebih menekankan pada hasil pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Sehingga dapat dikatakan bahwa hubungan/pengaruh yang semakin tinggi berarti semakin tinggi pula validitasnya. Selanjutnya peneliti menentukan validasinya berdasarkan formula koefisien korelasi product moment dari Pearl Pearson (Muhidin:2009), yaitu:

$$r = \frac{N \sum xy - \sum x \cdot \sum y}{\sqrt{N \sum x^2 - (\sum x)^2 \cdot N \sum y^2 - (\sum y)^2}}$$

keterangan :

r = koefisien korelasi product moment

x = skor variabel bebas (X)

y = skor variabel terikat (Y)

n = jumlah responden

3.8.2 Reliabilitas

Reliabilitas sebenarnya adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Tingkat reliabilitas yang pada umumnya dapat diterima minimal 0,70, namun tidak tertutup kemungkinan ada test yang tingkat reliabilitasnya hanya 0,60. Test yang dibawah 0,60 dianggap tidak reliabilitas (Kountur:2004).

Untuk menentukan apakah suatu alat ukur tersebut reliabel atau tidak, digunakan rumus sebagai berikut :

$$r_{11} = \left[\frac{k}{k-1} \right] \cdot \left[1 - \frac{\sum \sigma_i^2}{\sigma_t^2} \right]$$

Dimana :

$$\frac{(\sum x)^2}{N}$$
$$\sum x^2 - \frac{(\sum x)^2}{N}$$

$$\text{Rumus varians} = \sigma^2 = \frac{\sum x^2 - \frac{(\sum x)^2}{N}}{N}$$

r^{11} = reliabilitas instrument/koefisien alfa

k = banyaknya butir soal

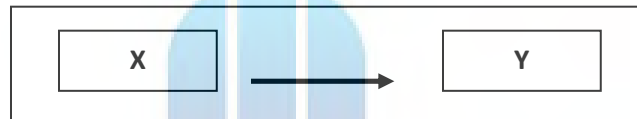
$\sum \sigma_i^2$ = jumlah varians butir

σ_t^2 = varians total

N = Jumlah responden

3.8.3 Regresi Linear Sederhana

Paradigma dalam penelitian ini mempunyai bentuk sebagai berikut:



Dimana :

X = Budaya Organisasi

Y = Kinerja Karyawan

Analisa ini digunakan untuk memprediksi nilai suatu variabel dependen y berdasarkan nilai variabel independen x dan dapat juga digunakan untuk melihat pengaruh variabel independen x terhadap variabel y (Uyanto:2009). Model regresi linear sederhana dapat dinyatakan sebagai persamaan linear sebagai berikut (Sugiyono:2009) :

$$Y=a+bX$$

Dimana :

Y = Subyek dalam variabel dependen yang diprediksikan

X = Subyek pada variabel independen yang mempunyai nilai tertentu

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

b = Angka arah atau koefisien regresi, yang menunjukkan angka peningkatan ataupun penurunan variabel dependen yang didasarkan pada variabel independen.

Dimana a = Hasil Penghitungan dari budaya organisasi

$$a = \frac{(\sum Y)(\sum X^2) - (\sum X)(\sum X.Y)}{n\sum X^2 - (\sum X)^2}$$

Dimana b = Hasil Penghitungan dari kinerja karyawan

$$b = \frac{n.\sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{n.\sum X^2 - (\sum X)^2}$$

3.8.4 Uji statistik t

Untuk menguji signifikansi masing-masing koefisien regresi digunakan uji statistik t dengan rumus:

$$T = \frac{r\sqrt{(n-2)}}{\sqrt{(1-r^2)}} \quad \text{dengan } dk = n - 2$$

BAB IV

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

4.1. Deskripsi Data Responden

Pada bab ini penulis akan membahas data yang telah dikumpulkan dari responden dalam penelitian ini, sehingga dapat diketahui bagaimana Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Kantor Pusat PT. Angkasa Pura I (Persero). Untuk memperoleh data pada penulisan ini, penulis telah memberikan kuesioner kepada 112 responden yang menjadi karyawan Kantor Pusat PT. Angkasa Pura I (Persero) pada Direktorat Personalia & Umum. Akan tetapi jumlah kuesioner yang kembali adalah 102 responden. Kuesioner ini telah dibagikan dan diisi yang kemudian dikembalikan kepada penulis dengan lengkap sehingga kuesioner ini dapat dijadikan bahan penulisan.

Data yang diperoleh dari kuesioner ini kemudian dijadikan karakteristik responden yang dikelompokkan berdasarkan jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir dan masa kerja. Selanjutnya data tersebut disusun dalam bentuk tabel dan kemudian dianalisis yang hasilnya sebagai berikut:

Tabel 4.1
Karakteristik Responden

Variabel	Total	Prosentase (%)
<u>Jenis Kelamin</u>		
Laki-Laki	52	50,99%
Perempuan	50	49,01%
<u>Usia</u>		
>20 tahun	0	0
20-29 tahun	23	22,55%
30-39 tahun	30	29,42%
40-49 Tahun	29	28,43%
> 49 tahun	20	19,60%
<u>Pendidikan</u>		
SD	0	0
SMP	1	0,98%
SMA	30	29,41%
D3 / Akademi	18	17,65%
S1 / Universitas	50	49,02%
> S1	3	2,94%
<u>Lama bekerja</u>		
< 1 tahun	1	0,98%
1-5 tahun	34	33,33%
5-10 tahun	9	8,82%
10-15 tahun	18	17,65%
> 15 tahun	40	39,22%

Sumber : data primer diolah (2009)

Berdasarkan tabel diatas dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Jenis kelamin responden

Dapat dilihat dari jenis kelamin responden sebagian besar karyawan pada Kantor Pusat PT. Angkasa Pura I khusus Direktorat Personalia & Umum adalah laki-laki yaitu sebesar 52 responden (50,99%). Sedangkan perempuan sebanyak 50 responden (49,01). Dengan demikian karyawan yang paling banyak bekerja di Direktorat Personalia & Umum adalah laki-laki.

2. Usia responden

Dalam tabel 4.1 terlihat bahwa usia responden dalam penelitian ini mayoritas berusia 30-39 tahun (29,42%), diikuti yang berusia 40-49 tahun (28,43%), kemudian diikuti karyawan yang berusia 20-29 tahun (22,55%), diikuti yang berusia lebih dari 40 tahun (19,60%) dan responden yang berusia kurang dari 20 tahun tidak ada. Jadi mayoritas karyawan yang bekerja di Kantor Pusat PT. Angkasa Pura I pada Direktorat Personalia & Umum berusia relatif muda.

3. Pendidikan responden

Tingkat pendidikan responden dari hasil pendidikan responden menunjukkan bahwa responden yang terbanyak adalah S1/Universitas sebanyak 50 responden (49,02%), diikuti responden berpendidikan SMA sebanyak 30 responden (29,41%), D3/Akademi sebanyak 18 responden (17,65%), pada tingkat pendidikan di atas S1 sebanyak 3 responden (2,94%) dan responden yang berpendidikan SD tidak ada. Sehingga mayoritas

karyawan di Direktorat Personalia & Umum responden yang berpendidikan S1/Universitas.

4. Lamanya bekerja responden

Masa kerja responden yang terbesar adalah di atas 15 tahun sebanyak 40 responden (39,22%), kemudian diikuti responden dengan masa kerja antara 1-5 tahun sebanyak 34 responden (33,33%), diikuti responden dengan masa kerja antara 10-15 tahun sebanyak 18 responden (17,65%), responden dengan masa kerja antara 5-10 tahun sebanyak 9 responden (8,82%) dan responden dengan masa kerja kurang dari 1 tahun sebanyak 1 (0,98%).

4.2 Budaya Organisasi PT. Angkasa Pura I (Persero)

Budaya PT. Angkasa Pura I atau budaya Angkasa Pura I adalah budaya kinerja yang merupakan sistem nilai yang dianut oleh setiap insan Angkasa Pura I dengan kesadaran tinggi bahwa “menghasilkan kinerja terbaik” merupakan nilai yang wajib untuk diprioritaskan oleh insan Angkasa Pura I.

Setiap insan Angkasa Pura I wajib memiliki pemahaman dalam nilai-nilai yang sama yang tercermin dalam Budaya Angkasa Pura I dalam rangka mewujudkan tercapainya visi dan misi perusahaan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya selain berpedoman pada ketentuan yang berlaku juga harus berpegang teguh pada Budaya Angkasa Pura I dan dalam mencapai Budaya Angkasa Pura I harus mempunyai Wawasan Budaya dan berupaya sekuat tenaga untuk mengembangkannya. Wawasan Budaya Angkasa Pura I memiliki lima pilar, yaitu :

- 1) Pemberdayaan diri artinya setiap insan Angkasa Pura I dalam mengembangkan wawasan budaya pemberdayaan diri, harus mampu memberdayakan diri sendiri dengan memperhatikan unsur-unsur wawasan budaya pemberdayaan diri, yaitu :
 - a. Budaya etos kerja, yaitu sebagai wujud dari pengembangan wawasan budaya pemberdayaan diri yang mempunyai makna semangat kerja dengan berlandaskan pada tata karma, kepemimpinan diri yang terkendali, lingkungan kerja, proaktif, moralitas kerja, bertanggung jawab di pekerjaan dan bermasyarakat dalam bekerja.
 - b. Budaya berpikir rasional, yaitu setiap insan Angkasa Pura I harus berpikir secara rasional dengan cara berpikir positif dan kerja dengan cerdas.
 - c. Budaya kekuatan menghadapi perubahan, yaitu setiap insan Angkasa Pura I harus mampu menghadapi perubahan dalam dinamika hidup perusahaan yang berkembang cepat dengan berpegang pada nilai-nilai sebagai suatu kekuatan menghadapi perubahan yang terus timbul yaitu inovasi, dorongan prestasi, inisiatif, kewaspadaan, komitmen dan penyesuaian diri, sifat dapat dipercaya, optimis dan percaya diri.
 - d. Budaya berorientasi ke bawah yaitu setiap insan Angkasa Pura I yang menduduki jabatan harus berpandangan bahwa bawahan merupakan pondasi dari setiap perusahaan dan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya harus berorientasi ke bawahan dengan berpegang pada nilai-nilai kebebasan memberikan pendapat, kebahagiaan dalam kerja dan kebersahajaan dalam kerja.

- e. Budaya kesejukan bekerja, yaitu setiap insan Angkasa Pura I harus memiliki nilai-nilai penguasaan diri yang dapat menciptakan kesejukan dalam bekerja yaitu dengan cara perdamaian dan persahabatan.
 - f. Budaya penguasaan diri, yaitu setiap insan Angkasa Pura I harus memiliki nilai-nilai penguasaan diri yang menjadi bagian nilai kerja dengan berpegangan pada kesadaran emosi, penilain diri secara teliti dan kendali diri.
 - g. Budaya estetika, yaitu setiap insan Angkasa Pura I harus memiliki nilai-nilai estetis yang terkandung dalam perasaan setiap individu dengan berpegangan pada nilai keindahan.
 - h. Budaya memimpin orang lain, yaitu setiap pejabat atau calon pejabat yang ada di lingkungan perusahaan harus mampu memiliki kemampuan memimpin orang lain dengan berpegang pada nilai-nilai kesadaran politik, pengaruh, manajemen konflik, membawa perusahaan, mengatasi keragaman, kepemimpinan memandu kelompok dan orang lain, mengembangkan orang lain, ketrampilan sosial, pengikat jaringan dan memahami orang lain.
 - i. Budaya bekerja dengan tantangan, yaitu setiap insan Angkasa Pura I harus menyadari bahwa dalam tantangan dalam kerja selalu ada dan harus dihadapi oleh setiap perusahaan, untuk itu insan PT. Angkasa Pura I perlu memiliki nilai berani menghadapi tantangan.
- 2) Kebersamaan artinya setiap insan Angkasa Pura I harus menjunjung tinggi kebersamaan sebagai wujud dari pengembangan wawasan budaya kebersamaan,

termasuk kebersamaan antara manajemen dan seluruh sumber daya manusia Perusahaan untuk memberikan kinerja terbaik dengan memperhatikan unsur-unsur, yaitu :

- a. Budaya memenuhi kebutuhan orang lain, yaitu setiap insan Angkasa Pura I dalam bekerja harus mampu memenuhi kebutuhan orang lain demi pengembangan perusahaan dengan menunjukkan nilai-nilai kerja yang memenuhi kebutuhan orang lain dalam menyediakan keperluan orang lain, menyediakan informasi, memenuhi kebutuhan pelanggan, menyediakan keperluan yang dibutuhkan pekerjaan dan memenuhi harapan orang lain.
- b. Budaya melayani, yaitu dalam bekerja dituntut untuk dapat melayani orang lain demi pengembangan mutu perusahaan dalam melayani masyarakat. Nilai-nilai melayani mencakup melayani orang lain dengan penuh perhatian, melayani orang lain dengan ramah, melayani orang lain dengan kegembiraan, melayani orang lain dengan sopan santun dan melayani orang dengan cepat.
- c. Budaya pencapaian kinerja, yaitu setiap insan Angkasa Pura I harus berkinerja untuk perusahaan, dalam pencapaian kinerja perusahaan, setiap insan Angkasa Pura I harus bekerja dengan kecepatan tinggi, bekerja dengan volume kerja yang banyak, bekerja dengan prestasi kerja yang tinggi, bekerja dengan mutu kerja yang tinggi, menyelesaikan pekerjaan pada waktunya dan bekerja tanpa pamrih.

- d. Budaya unggul bersaing, yaitu setiap insan Angkasa Pura I dituntut memiliki kemampuan dan unggul dalam bersaing untuk mendukung perusahaan agar tetap unggul dalam persaingan. Untuk itu insan Angkasa Pura I harus memiliki tingkat kemampuan kompetitif meliputi operasional, teknis, administratif dan teknologi informasi, mampu memperbaiki perlengkapan/fasilitas kerja yang ada di Angkasa Pura I, mampu memelihara perlengkapan/fasilitas kerja yang ada di Angkasa Pura I dan bekerja dengan keunggulan bersaing.
- e. Budaya teknologi, yaitu setiap insan Angkasa Pura I harus memiliki nilai-nilai kerja yang berkaitan dengan teknologi, agar mampu mempergunakan perlengkapan dan peralatan yang ada di Angkasa Pura I, mempengaruhi teknologi baru dan memperoleh perlengkapan dan peralatan yang memadai.
- 3) Watak komersial dan peduli budaya setempat artinya setiap insan Angkasa Pura I harus mempunyai kesadaran bahwa perusahaan merupakan organisasi bisnis yang harus mempertimbangkan aspek komersial dengan memperhatikan budaya setempat merupakan nilai yang dianut oleh setiap insan Angkasa Pura I yang merumuskan nilai-nilai:
- a. Kinerja komersial bagi perusahaan, yaitu setiap insan Angkasa Pura I dituntut berpikir komersial dalam mengembangkan perusahaan, nilai-nilai komersial yang harus dimiliki setiap insan Angkasa Pura I adalah kemampuan dengan unsur nilai jiwa dagang, jiwa wirausaha, berorientasi bisnis, menghasilkan laba dan penghargaan (*reward*).

- b. Kewenangan, yaitu setiap insan Angkasa Pura I perlu memiliki dan diberi kewenangan sebatas fungsi dan tugas yang diembankan kepadanya. Kewenangan yang diembankan kepada setiap insan Angkasa Pura I harus mencakup nilai-nilai kerja dengan memperhatikan kepatuhan pada peraturan/hukum, sanksi/hukuman, persaingan, pengambilan resiko, kemakmuran, perasaan, dan pelimpahan wewenang.
 - c. Nilai-nilai budaya setempat, yaitu setiap insan Angkasa Pura I dalam menghadapi budaya setempat dimana ia bekerja, harus memperhatikan kepedulian adat istiadat setempat, kepedulian terhadap produk budaya (artifak) dan budaya lokal sebagai daya tarik bandara.
- 4) Kesempurnaan kerja artinya setiap insan Angkasa Pura I harus menjunjung tinggi nilai-nilai kesempurnaan bekerja dengan memperhatikan unsur-unsur, yaitu:
- a. Kepuasan dan gairah kerja, yaitu setiap insan Angkasa Pura I harus memiliki kepuasan dan gairah kerja yang diberdayakan dalam diri sendiri agar mengarah pada kepuasan bekerja dengan hasil kerja yang terukur dalam kuantitas, kualitas dan target waktu, kepuasan terhadap gaji dan kegairahan kerja.
 - b. Aspek presisi/kesempurnaan dalam setiap melakukan tugas, yaitu setiap insan Angkasa Pura I dalam bekerja harus memperhatikan aspek presisi atau kesempurnaan dalam setiap melakukan tugas dan tanggung jawabnya yang selalu tertanam dalam benaknya agar taat prosedur, teliti dan cek dan ricek.

5) Teknologi informasi artinya setiap insan Angkasa Pura I harus dengan penuh kesadaran untuk mengembangkan wawasan budaya teknologi informasi yang berlandaskan unsur-unsur:

- a. Budaya dot (.) com, yaitu mencakup nilai-nilai yang menjadi kemampuan setiap insan Angkasa Pura I untuk mempergunakan intranet, mempergunakan internet dan mempergunakan E-mail.
- b. Budaya pemanfaatan perangkat lunak (*software*), yaitu setiap insan Angkasa Pura I harus mampu mempergunakan pemanfaatan perangkat lunak (*software*) yaitu mempergunakan *MS Office* dan mempergunakan *software* yang lain.

4.3. Kinerja Karyawan PT. Angkasa Pura I

Indikator kinerja karyawan yang menjadi tolok ukur prestasi kerja karyawan dalam melaksanakan tugas pokok suatu pekerjaan perusahaan ditetapkan berdasarkan kriteria umum, yaitu :

- a. Hasil kerja adalah kuantitas dan kualitas hasil kerja yang berhasil dicapai oleh pegawai sesuai dengan indikator kinerja individu dalam pekerjaannya.
- b. Kepemimpinan adalah kemampuan pegawai untuk membuat keputusan dan mendorong atau mengerakkan bawahan menuju pencapaian tujuan unit kerja.
- c. Ketrampilan kerja adalah pengetahuan dan kemahiran pegawai untuk melaksanakan tugas-tugas praktis yang menggunakan peralatan, manual atau teknis administratif tertentu.

- d. Kerjasama adalah kesediaan pegawai untuk mengadakan hubungan kerja dan bekerjasama dengan pihak lain dalam rangka menyelesaikan tugas-tugas pekerjaan.
- e. Displin adalah ketaatan dan konsistensi pegawai dalam menjalankan setiap aturan/kebijakan perusahaan.
- f. Peningkatan potensi adalah kesediaan dan kemampuan pegawai untuk menyelesaikan tugas dan tanggung jawab yang lebih berat daripada yang telah dilaksanakannya sehari-hari.

4.4 Pengujian Instrumen Penelitian

4.4.1 Uji Validitas

- a. Uji Validitas Variabel Budaya Organisasi

Berikut adalah hasil uji validitas semua pernyataan dalam setiap nomor item pernyataan pada variabel Budaya Organisasi.

Tabel 4.2
Uji Validitas Budaya Organisasi

No	Item Pertanyaan	Standarisasi Uji Validitas (t_{tabel})	Standarisasi Uji Validitas (r_{hitung})	Keterangan
1	Pimpinan dan staf selalu mendukung dalam pelaksanaan nilai-nilai budaya organisasi	0,195	0,590	Valid
2	Sistem imbalan kepada anggota organisasi yang berprestasi	0,195	0,316	Valid
3	PT. Angkasa Pura I memberikan tindakan hukum kepada anggota-anggota organisasi yang melanggar norma/ketertiban	0,195	0,628	Valid
4	Sesama karyawan selalu saling meningkatkan mengenai budaya organisasi di PT. Angkasa Pura I	0,195	0,694	Valid
5	Anggota organisasi mengetahui dengan jelas filosofi, tujuan, asumsi dasar, moto perusahaan dan prinsip-prinsip usaha lainnya	0,195	0,605	Valid
6	Setiap karyawan dapat mengetahui dengan jelas apa yang diharapkan perusahaan pada dirinya	0,195	0,617	Valid
7	PT. Angkasa Pura I memiliki visi dan misi yang jelas	0,195	0,467	Valid
8	Pegawai PT. Angkasa Pura I mengetahui apa yang diharapkan perusahaan atas nilai-nilai budaya yang dianut		0,704	Valid

9	Visi dan Misi PT. Angkasa Pura I berisi nilai-nilai perusahaan yang jelas	0,195	0,736	Valid
10	Seluruh karyawan memahami perilaku terpuji dan tercela dalam perusahaan	0,195	0,512	Valid
11	Perusahaan telah melaksanakan program pelatihan untuk menanamkan nilai-nilai budaya organisasi terhadap anggota-anggota organisasi	0,195	0,438	Valid
12	Nilai-Nilai budaya organisasi dilakukan secara berjenjang dan teratur terhadap pejabat-pejabat dan anggota organisasi	0,195	0,720	Valid
13	PT. Angkasa Pura I menjalankan sosialisasi budaya organisasi dalam kegiatan tertentu	0,195	0,435	Valid
14	Pegawai PT Angkasa Pura I melaksanakan nilai-nilai yang disepakati bersama	0,195	0,665	Valid
15	Pada beberapa bagian di PT Angkasa Pura I terdapat bagian yang bertugas menyebarkan budaya organisasi	0,195	0,494	Valid
16	Pimpinan dan karyawan loyal kepada kepentingan organisasi	0,195	0,565	Valid
17	Tingkat kesadaran anggota organisasi tinggi terhadap pelaksanaan nilai-nilai budaya organisasi	0,195	0,579	Valid

18	Anggota organisasi mempunyai komitmen yang kuat untuk mengidentifikasikan dirinya sebagai bagian dari organisasi	0,195	0,621	Valid
19	Faktor imbalan, penghargaan, prestise dan sebagainya yang diperoleh anggota organisasi mempengaruhi komitmen anggota organisasi dalam budaya organisasi	0,195	0,412	Valid
20	Pimpinan dan anggota organisasi menyambut baik terhadap acara-acara ritual seperti rekreasi, olah raga, pemberian penghargaan, kesenian dan sebagainya	0,195	0,552	Valid
21	Perusahaan selalu melakukan kegiatan tim informal dalam menyebarkan nilai-nilai budaya organisasi	0,195	0,596	Valid
22	Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja anggota-anggota organisasi	0,195	0,641	Valid
23	Budaya organisasi berpengaruh kuat terhadap peningkatan kinerja perusahaan	0,195	0,691	Valid

Berdasarkan data tabel di atas yang diolah dengan SPSS Versi 17.00 diketahui semua item pertanyaan valid karena memiliki nilai uji validitas di atas 0,195 ($r_{hitung} > 0,195$) yang berarti semua item pernyataan valid. Sehingga dari 23 pertanyaan yang ada dalam kuesioner budaya organisasi yang dipergunakan untuk penelitian adalah sebanyak 23 pertanyaan.

b. Uji Validitas Variabel Kinerja Karyawan

Berikut adalah hasil uji validitas semua pernyataan dalam setiap nomor item pernyataan pada variabel kinerja karyawan.

Tabel 4.3
Hasil Uji Validitas Kinerja Karyawan

No	Item Pertanyaan	Standarisasi Uji Validitas (r_{tabel})	Standarisasi Uji Validitas (r_{hitung})	Keterangan
1	Anda mempunyai kecakapan dan menguasai seluk beluk bidang tugas dengan bidang lain yang berhubungan dengan tugas anda	0,195	0,368	Valid
2	Anda mempunyai ketrampilan yang sangat baik dalam melaksanakan tugas	0,195	0,257	Valid
3	Anda dapat melaksanakan atau menyelesaikan pekerjaan semakin cepat dari waktu ke waktu	0,195	0,483	Valid
4	Anda selalu teliti dalam melaksanakan tugas yang diberikan	0,195	0,418	Valid
5	Dalam melaksanakan pekerjaan anda selalu ingin rapi	0,195	0,494	Valid
6	Anda dapat menyelesaikan dengan baik setiap pekerjaan yang dilakukan di PT Angkasa Pura I	0,195	0,626	Valid
7	Atasan anda memberikan tanggung jawab penuh dalam menyelesaikan pekerjaan	0,195	0,507	Valid

8	Anda selalu bersedia menerima tanggung jawab tugas yang melibatkan berbagai konsekuensi secara pribadi	0,195	0,293	Valid
9	Tanggung jawab yang diberikan dalam suatu pekerjaan dapat membuat anda bekerja dengan baik	0,195	0,465	Valid
10	Pimpinan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk menuangkan ide/gagasan	0,195	0,282	Valid
11	Anda selalu memiliki ide/gagasan dalam melaksanakan tugas	0,195	0,501	Valid
12	Anda sering menyumbangkan ide-ide kreatif dan inovatif pada perusahaan	0,195	0,456	Valid
13	Anda selalu masuk dan pulang kerja sesuai dengan peraturan jam kerja di PT Angkasa Pura I	0,195	0,447	Valid
14	Tingkat absensi anda selalu baik dari waktu ke waktu	0,195	0,524	Valid
15	Anda mampu bekerja dengan disiplin dan menunjukkan prestasi di dalam bekerja.	0,195	0,541	Valid
16	Anda dapat bekerja secara tim di PT Angkasa Pura I	0,195	0,487	Valid
17	Anda dapat saling mengisi dengan karyawan lain apabila ada pekerjaan yang belum dikerjakan	0,195	0,385	Valid
18	Anda mampu bekerja efektif dalam kelompok kerja sehingga selalu memperlancar pelaksanaan tugas bersama	0,195	0,567	Valid

19	Anda berusaha membina hubungan kerja yang cukup efektif dengan karyawan lain sehingga umumnya kerjasama yang terjadi cukup lancar	0,195	0,525	Valid
20	Anda bersedia untuk bekerjasama dengan orang lain bila situasi kerja menuntut	0,195	0,399	Valid
21	Anda konsisten mampu mempertahankan tingginya jumlah hasil kerja, melebihi target yang ditetapkan	0,195	0,602	Valid
22	Anda dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target jumlah pekerjaan yang diberikan	0,195	0,593	Valid
23	Anda dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target waktu yang ditentukan	0,195	0,381	Valid

Berdasarkan data tabel di atas yang diolah dengan SPSS Versi 17.00 diketahui bahwa semua item pertanyaan valid karena memiliki nilai hasil uji validitas di atas 0,195 ($r_{hitung} > 0,195$) yang berarti semua item pernyataan valid. Sehingga dari 23 pernyataan yang ada dalam kuesioner Kinerja Karyawan yang dipergunakan untuk penelitian adalah sebanyak 23 pertanyaan.

4.4.2 Uji Reabilitas

a. Variabel Budaya Organisasi

Berikut adalah hasil uji reliabilitas pada variabel budaya organisasi.

Tabel 4.4
Hasil Uji reliabilitas Budaya Organisasi

Cronbach's Alpha	N of Items
.926	23

Suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai Cronbach Alpha $> 0,700$. Berdasarkan data di atas diketahui nilai Alpha Cronbach's sebesar 0,926. Karena nilai Alpha Cronbach's alpha lebih besar dari 0,700 ($0,926 > 0,700$) maka kuesioner budaya organisasi adalah reliabel atau handal.

b. Variabel Kinerja Karyawan

Berikut adalah hasil uji realibitas pada variabel kinerja karyawan:

Tabel 4.5
Hasil Uji Realiabilitas Kinerja Karyawan

Cronbach's Alpha	N of Items
.870	23

Berdasarkan data tabel di atas diketahui nilai Alpha Cronbach's sebesar 0,870. karena nilai alpha Cronbach lebih besar dari 0,700

(0,870>0,700) maka kuesioner kinerja karyawan adalah reliabel atau handal.

4.5. Analisa Deskripsi Tentang Variabel Penelitian

4.5.1 Budaya Organisasi

Berikut adalah analisa deskripsi tentang variabel penelitian budaya organisasi :

Tabel 4.6
Frekuensi Indikator Variabel Budaya Organisasi

No	Indikator	Persetujuan	Jumlah	Persentase
1	Pimpinan dan staf selalu mendukung dalam pelaksanaan nilai-nilai budaya organisasi	5 Sangat tidak setuju 4. Tidak setuju 3. Ragu-Ragu 2. Setuju 1. Sangat setuju	0 10 9 67 16	0 9,8% 8,8% 65,7% 15,7%
2	Sistem imbalan diberikan kepada anggota organisasi yang berprestasi	5. Sangat tidak setuju 4. Tidak setuju 3. Ragu-Ragu 2. Setuju 1. Sangat setuju	2 34 20 36 10	2% 33,3% 19,6% 35,3% 9,8%

3	PT. Angkasa Pura I memberikan tindakan hukum kepada anggota-anggota organisasi yang melanggar norma/ketertiban	5. Sangat tidak setuju	2	2%
		4. Tidak setuju	9	8,8%
		3. Ragu-Ragu	13	12,7%
		2. Setuju	44	43,1%
		1. Sangat setuju	34	33,3%
4	Sesama karyawan selalu saling mengingatkan mengenai budaya organisasi di PT. Angkasa Pura I.	5. Sangat tidak setuju	1	1%
		4. Tidak setuju	12	11,8%
		3. Ragu-Ragu	22	21,6%
		2. Setuju	52	51%
		1. Sangat setuju	15	14,7%
5	Anggota organisasi mengetahui dengan jelas filosofi, tujuan, asumsi dasar, moto perusahaan dan prinsip-prinsip usaha lainnya	5. Sangat tidak setuju	1	1%
		4. Tidak setuju	9	8,8%
		3. Ragu-Ragu	28	27,5%
		2. Setuju	56	54,9%
		1. Sangat setuju	8	7,8%
6	Setiap karyawan dapat mengetahui dengan jelas apa yang diharapkan perusahaan pada dirinya	5. Sangat tidak setuju	0	0
		4. Tidak setuju	10	9,8%
		3. Ragu-Ragu	19	18,6%
		2. Setuju	63	61,8%
		1. Sangat setuju	10	9,8%
7	PT. Angkasa Pura I memiliki visi dan misi yang jelas	5. Sangat tidak setuju	1	1%
		4. Tidak setuju	2	2%
		3. Ragu-Ragu	4	3,9%
		2. Setuju	70	68,6%
		1. Sangat setuju	25	24,5%

8	Pegawai PT. Angkasa Pura I mengetahui apa yang diharapkan perusahaan atas nilai-nilai budaya yang dianut	5. Sangat tidak setuju 4. Tidak setuju 3. Ragu-Ragu 2. Setuju 1. Sangat setuju	0 6 18 65 13	0 5,9% 17,6% 63,7% 12,7%
9	Visi dan Misi PT. Angkasa Pura I berisi nilai-nilai perusahaan yang jelas	5. Sangat tidak setuju 4. Tidak setuju 3. Ragu-Ragu 2. Setuju 1. Sangat setuju	1 6 6 58 31	1% 5,9% 5,9% 56,9% 30,4%
10	Seluruh karyawan memahami perilaku terpuji dan tercela dalam perusahaan	5. Sangat tidak setuju 4. Tidak setuju 3. Ragu-Ragu 2. Setuju 1. Sangat setuju	3 11 19 52 17	2,9% 10,8% 18,6% 51% 16,7%
11	Perusahaan telah melaksanakan program pelatihan untuk menanamkan nilai-nilai budaya organisasi terhadap anggota-anggota organisasi	5. Sangat tidak setuju 4. Tidak setuju 3. Ragu-Ragu 2. Setuju 1. Sangat setuju	0 10 16 70 6	0 9,8% 15,7% 68,6% 5,9%
12	Nilai-Nilai budaya organisasi dilakukan secara berjenjang dan teratur terhadap pejabat-pejabat dan anggota organisasi	5. Sangat tidak setuju 4. Tidak setuju 3. Ragu-Ragu 2. Setuju 1. Sangat setuju	1 12 27 56 6	1% 11,8% 26,5% 54,9% 5,9%

13	PT. Angkasa Pura I menjalankan sosialisasi budaya organisasi dalam kegiatan tertentu	5. Sangat tidak setuju	0	0
		4. Tidak setuju	7	6,9%
		3. Ragu-Ragu	20	19,6%
		2. Setuju	69	67,6%
		1. Sangat setuju	6	5,9%
14	Pegawai PT Angkasa Pura I melaksanakan nilai-nilai yang disepakati bersama	5. Sangat tidak setuju	0	0
		4. Tidak setuju	10	9,8%
		3. Ragu-Ragu	24	23,5%
		2. Setuju	56	54,9%
		1. Sangat setuju	12	11,8%
15	Pada beberapa bagian di PT Angkasa Pura I terdapat bagian yang bertugas menyebarkan budaya organisasi	5. Sangat tidak setuju	0	0
		4. Tidak setuju	11	10,8%
		3. Ragu-Ragu	18	17,6%
		2. Setuju	67	65,7%
		1. Sangat setuju	6	5,9%
16	Pimpinan dan karyawan loyal kepada kepentingan organisasi	5. Sangat tidak setuju	0	0
		4. Tidak setuju	6	5,9%
		3. Ragu-Ragu	26	25,5%
		2. Setuju	58	56,9%
		1. Sangat setuju	12	11,8%
17	Tingkat kesadaran anggota organisasi tinggi terhadap pelaksanaan nilai-nilai budaya organisasi	5. Sangat tidak setuju	0	0
		4. Tidak setuju	12	11,8%
		3. Ragu-Ragu	30	29,4%
		2. Setuju	52	51%
		1. Sangat setuju	8	7,8%

18	Anggota organisasi mempunyai komitmen yang kuat untuk mengidentifikasikan dirinya sebagai bagian dari organisasi	5. Sangat tidak setuju 4. Tidak setuju 3. Ragu-Ragu 2. Setuju 1. Sangat setuju	1 5 17 57 22	1% 4,9% 16,7% 55,9% 21,6%
19	Faktor imbalan, penghargaan, prestise dan sebagainya yang diperoleh anggota organisasi mempengaruhi komitmen anggota organisasi dalam budaya organisasi	5. Sangat tidak setuju 4. Tidak setuju 3. Ragu-Ragu 2. Setuju 1. Sangat setuju	1 12 18 49 22	1% 11,8% 17,6% 48% 21,6%
20	Pimpinan dan anggota organisasi menyambut baik terhadap acara-acara ritual seperti rekreasi, olah raga, pemberian penghargaan, kesenian dan sebagainya	5. Sangat tidak setuju 4. Tidak setuju 3. Ragu-Ragu 2. Setuju 1. Sangat setuju	2 8 7 60 25	2% 7,8% 6,9% 58,8% 24,5%
21	Perusahaan selalu melakukan kegiatan tim informal dalam menyebarkan nilai-nilai budaya organisasi	5. Sangat tidak setuju 4. Tidak setuju 3. Ragu-Ragu 2. Setuju 1. Sangat setuju	1 15 32 48 6	1% 14,7% 31,4% 47,1% 5,9%
22	Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja anggota-anggota organisasi	5. Sangat tidak setuju 4. Tidak setuju 3. Ragu-Ragu 2. Setuju 1. Sangat setuju	1 6 6 66 23	1 5,9% 5,9% 64,7% 22,5%

23	Budaya organisasi berpengaruh kuat terhadap peningkatan kinerja perusahaan	5. Sangat tidak setuju	2	2%
		4. Tidak setuju	2	2%
		3. Ragu-Ragu	10	9,8%
		2. Setuju	60	58,8%
		1. Sangat setuju	28	27,5%

Berdasarkan tabel 4.6 item no.1 di atas, dapat dilihat bahwa 16 (15,7%) menyatakan sangat setuju, 67 (65,7%) responden menyatakan setuju, 9 (8,8%) responden menyatakan ragu-ragu dan 10 (9,8%) responden menyatakan tidak setuju, dari hasil kuesioner terlihat bahwa pimpinan dan staf selalu mendukung dalam pelaksanaan nilai-nilai budaya organisasi.

Berdasarkan tabel 4.6 item no.2 di atas, dapat dilihat bahwa responden sebanyak 10 (9,8%) menyatakan sangat setuju, 36 (35,3%) responden menyatakan setuju, 20 (19,6%) responden menyatakan ragu-ragu, 34 (33,3%) responden menyatakan tidak setuju dan 2 (2%) responden menyatakan sangat tidak setuju. Dari hasil kuesioner dapat disimpulkan bahwa sistem imbalan kepada anggota-anggota organisasi yang berprestasi belum sepenuhnya dilaksanakan.

Berdasarkan tabel 4.6 item no.3, di atas dapat dilihat bahwa responden sebanyak 34 (33,3%) responden menyatakan sangat setuju, 44 (43,1%) responden menyatakan setuju, 13 (12,7%) responden menyatakan ragu-ragu, 9 (8,8%) responden menyatakan tidak setuju dan 2 (2%) responden menyatakan sangat tidak setuju. Dari hasil kuesioner

tersebut dapat disimpulkan bahwa PT. Angkasa Pura I memberikan tindakan hukuman kepada anggota-anggota organisasi yang melanggar norma/ketertiban.

Berdasarkan tabel 4.6 item no. 4 di atas, dapat dilihat bahwa responden sebanyak 15 (14,7%) menyatakan sangat setuju, 52 (51%) responden menyatakan setuju, 22 (21,6%) responden menyatakan ragu-ragu, 12 (11,8%) responden menyatakan tidak setuju dan 1 (1%) responden menyatakan sangat tidak setuju. Dari hasil kuesioner dapat disimpulkan bahwa sesama karyawan selalu saling mengingatkan kembali mengenai budaya organisasi PT. Angkasa Pura I.

Berdasarkan tabel 4.6 item no. 5 di atas, dapat dilihat bahwa responden sebanyak 8 (7,8%) menyatakan sangat setuju, 56 (54,9%) responden menyatakan setuju, 28 (27,5%) responden menyatakan ragu-ragu, 9 (8,8%) responden menyatakan tidak setuju dan 1 (1%) responden menyatakan sangat tidak setuju. Dari hasil kuesioner dapat disimpulkan bahwa anggota-anggota organisasi mengetahui dengan jelas filosofi, tujuan, asumsi dasar, moto perusahaan dan prinsip-prinsip usaha lainnya.

Berdasarkan tabel 4.6 item no. 6 di atas, dapat dilihat bahwa responden sebanyak 10 (9,8%) responden menyatakan sangat setuju, 63 (61,8%) responden menyatakan setuju, 19 (18,6%) responden menyatakan ragu-ragu dan 10 (9,8%) responden menyatakan tidak

setuju. Dari hasil kuesioner dapat disimpulkan bahwa setiap karyawan dapat mengetahui dengan jelas apa yang diharapkan perusahaan pada dirinya.

Berdasarkan tabel 4.6 item no. 7 di atas, dapat dilihat bahwa responden sebanyak 25 (24,5%) menyatakan sangat setuju, 70 (68,6%) responden menyatakan setuju, 4 (3,9%) responden menyatakan ragu-ragu, 2 (2%) responden menyatakan tidak setuju dan 1 (1%) responden menyatakan sangat tidak setuju. Dari hasil kuesioner dapat disimpulkan bahwa PT. Angkasa Pura I memiliki visi dan misi yang jelas.

Berdasarkan tabel 4.6 item no.8 di atas, dapat dilihat bahwa responden sebanyak 13 (12,7%) menyatakan sangat setuju, 65 (63,7%) responden menyatakan setuju, 18 (17,6%) responden menyatakan ragu-ragu dan 6 (5,9%) responden menyatakan tidak setuju. Dari hasil kuesioner dapat disimpulkan bahwa pegawai PT. Angkasa Pura I mengetahui apa yang diharapkan perusahaan atas nilai-nilai budaya yang dianut.

Berdasarkan tabel 4.6 item no.9 di atas, dapat dilihat bahwa responden sebanyak 31 (30,4%) menyatakan sangat setuju, 58 (56,9%) responden menyatakan setuju, 6 (5,9%) responden menyatakan ragu-ragu dan 6 (5,9%) responden menyatakan tidak setuju, dan 1 (1%) responden menyatakan sangat tidak setuju. Dari

hasil kuesioner dapat disimpulkan bahwa visi dan misi PT. Angkasa Pura I berisi nilai-nilai perusahaan yang jelas.

Berdasarkan pada tabel 4.6 item no.10 di atas, dapat dilihat bahwa responden sebanyak 17 (16,7%) menyatakan sangat setuju, 52 (51%) responden menyatakan setuju, 19 (18,6%) responden menyatakan ragu-ragu, 11 (10,8%) responden menyatakan tidak setuju dan 3 (2,9%) responden menyatakan sangat tidak setuju. Dari hasil kuesioner dapat disimpulkan bahwa seluruh karyawan memahami perilaku terpuji dan tercela dalam perusahaan.

Berdasarkan tabel 4.6 item no.11 di atas, dapat dilihat bahwa responden sebanyak 6 (5,9%) menyatakan sangat setuju, 70 (68,6%) responden menyatakan setuju, 16 (15,7%) responden menyatakan ragu-ragu dan 10 (9,8%) responden menyatakan tidak setuju. Dari hasil kuesioner dapat disimpulkan bahwa perusahaan telah melaksanakan program pelatihan untuk menanamkan nilai-nilai budaya organisasi terhadap anggota-anggota organisasi.

Berdasarkan tabel 4.6 item no. 12 di atas, dapat dilihat bahwa responden sebanyak 6 (5,9%) menyatakan sangat setuju, 56 (54,9%) responden menyatakan setuju, 27 (26,6%) responden menyatakan ragu-ragu, 12 (11,8%) responden menyatakan tidak setuju dan 1 (1%) menyatakan sangat tidak setuju. Dari hasil kuesioner dapat

disimpulkan bahwa nilai-nilai organisasi dilakukan secara berjenjang dan teratur terhadap pejabat-pejabat dan anggota organisasi.

Berdasarkan tabel 4.6 item no.13 di atas, dapat dilihat bahwa responden sebanyak 6 (5,9%) menyatakan sangat setuju, 69 (67,6%) responden menyatakan setuju, 20 (19,6%) responden menyatakan ragu-ragu dan 7 (6,9%) responden menyatakan tidak setuju. Dari hasil kuesioner dapat disimpulkan bahwa PT. Angkasa Pura I menjalankan sosialisasi budaya organisasi dalam kegiatan tertentu.

Berdasarkan tabel 4.6 item no.14 di atas, dapat dilihat bahwa responden sebanyak 12 (11,8%) menyatakan sangat setuju, 56 (54,9%) responden menyatakan setuju, 24 (23,5%) responden menyatakan ragu-ragu dan 10 (9,8%) responden menyatakan tidak setuju. Dari hasil kuesioner dapat disimpulkan bahwa pegawai PT. Angkasa Pura I melaksanakan nilai-nilai yang disepakati bersama.

Berdasarkan tabel 4.6 item no.15 di atas, dapat dilihat bahwa responden sebanyak 6 (5,9%) menyatakan sangat setuju, 67 (65,7%) responden menyatakan setuju, 18 (17,6%) responden menyatakan ragu-ragu, 11 (10,8%) responden menyatakan tidak setuju. Dari hasil kuesioner dapat disimpulkan bahwa pada beberapa bagian di PT. Angkasa Pura I terdapat bagian yang bertugas menyebarkan budaya organisasi.

Berdasarkan tabel 4.6 item no.16 di atas, dapat dilihat bahwa responden sebanyak 12 (11,8%) menyatakan sangat setuju, 58 (56,9%) responden menyatakan setuju, 26 (25,5%) responden menyatakan ragu-ragu dan 6 (5,9%) responden menyatakan tidak setuju. Dari hasil kuesioner dapat disimpulkan bahwa pimpinan dan karyawan loyal kepada kepentingan organisasi.

Berdasarkan tabel 4.6 item no.17 di atas, dapat dilihat bahwa responden sebanyak 8 (7,8%) menyatakan sangat setuju, 52 (51%) responden menyatakan setuju, 30 (29,4%) responden menyatakan ragu-ragu dan 12 (11,8%) responden menyatakan tidak setuju. Dari hasil kuesioner dapat disimpulkan bahwa tingkat kesadaran anggota organisasi tinggi terhadap pelaksanaan nilai-nilai budaya organisasi.

Berdasarkan pada tabel 4.6 item no.18 diatas, dapat dilihat bahwa responden sebanyak 22 (21,6%) menyatakan sangat setuju, 57 (55,9%) responden menyatakan setuju, 17 (16,7%) responden menyatakan ragu-ragu, 5 (4,9%) responden menyatakan tidak setuju dan 1 (1%) responden menyatakan sangat tidak setuju. Dari hasil kuesioner dapat disimpulkan bahwa anggota organisasi mempunyai komitmen yang kuat untuk mengidenifikasikan dirinya sebagai bagian dari organisasi.

Berdasarkan tabel 4.6 item no.19 di atas, dapat dilihat bahwa responden sebanyak 22 (21,6%) menyatakan sangat setuju, 49 (48%)

responden menyatakan setuju, 18 (17,6%) responden menyatakan ragu-ragu, 12 (11,8%) responden menyatakan tidak setuju dan 1 (1%) responden menyatakan sangat tidak setuju. Dari hasil kuesioner dapat disimpulkan bahwa faktor imbalan, penghargaan, prestise dan sebagainya yang diperoleh anggota organisasi mempengaruhi komitmen anggota organisasi dalam budaya organisasi.

Berdasarkan tabel 4.6 item no.20 di atas, dapat dilihat bahwa responden sebanyak 25 (24,5%) menyatakan sangat setuju, 60 (58,8%) responden menyatakan setuju, 7 (6,9%) responden menyatakan ragu-ragu, 8 (7,8%) responden menyatakan tidak setuju dan 2 (2%) menyatakan sangat tidak setuju. Dari hasil kuesioner dapat disimpulkan bahwa pimpinan dan organisasi menyambut baik terhadap acara-acara ritual seperti rekreasi, olah raga, pemberian penghargaan, dan sebagainya.

Berdasarkan tabel 4.6 item no.21 di atas, dapat dilihat bahwa responden sebanyak 6 (5,9%) menyatakan sangat setuju, 48 (47,1%) responden menyatakan setuju, 32 (31,4%) responden menyatakan ragu-ragu, 15 (14,7%) responden menyatakan tidak setuju dan 1 (1%) responden menyatakan sangat tidak setuju. Dari hasil kuesioner dapat disimpulkan bahwa perusahaan selalu melakukan kegiatan tim informal dalam menyebarkan nilai-nilai budaya organisasi.

Berdasarkan tabel 4.6 item no.22 di atas, dapat dilihat bahwa responden sebanyak 23 (22,5%) menyatakan sangat setuju, 66 (64,7%) responden menyatakan setuju, 6 (5,9%) responden menyatakan ragu-ragu, 6 (5,9%) responden menyatakan tidak setuju dan 1 (1%) responden menyatakan sangat tidak setuju. Dari hasil kuesioner dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja anggota-anggota organisasi.

Berdasarkan tabel 4.6 item no.23 di atas, dapat dilihat bahwa responden sebanyak 28 (27,5%) menyatakan sangat setuju, 60 (58,8%) responden menyatakan setuju, 10 (9,8%) responden menyatakan ragu-ragu, 2 (2%) responden menyatakan tidak setuju dan 2 (2%) responden menyatakan sangat tidak setuju. Dari hasil kuesioner dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh kuat terhadap peningkatan kinerja perusahaan.

4.5.2 Kinerja Karyawan

Berikut adalah analisa deskripsi tentang variabel penelitian kinerja karyawan :

Tabel 4.7
Frekuensi Indikator Variabel Kinerja Karyawan

No	Item Pertanyaan	Persetujuan	Jumlah	Persentase
1	Anda mempunyai kecakapan dan menguasai seluk beluk bidang tugas dengan bidang lain yang berhubungan dengan tugas anda	5.Sangat tidak setuju 4. Tidak setuju 3. Ragu-Ragu 2. Setuju 1. Sangat setuju	0 2 7 78 15	0 2% 6,9% 76,5% 14,7%
2	Anda mempunyai ketrampilan yang sangat baik dalam melaksanakan tugas	5.Sangat tidak setuju 4. Tidak setuju 3. Ragu-Ragu 2. Setuju 1. Sangat setuju	0 2 3 74 23	0 2% 2,95% 72,5% 22,5%
3	Anda dapat melaksanakan atau menyelesaikan pekerjaan semakin cepat dari waktu ke waktu	5.Sangat tidak setuju 4. Tidak setuju 3. Ragu-Ragu 2. Setuju 1. Sangat setuju	0 1 6 77 18	0 1% 5,9% 75,5% 17,6%
4	Anda selalu teliti dalam melaksanakan tugas yang diberikan	5.Sangat tidak setuju 4. Tidak setuju 3. Ragu-Ragu 2. Setuju 1. Sangat setuju	0 1 11 67 23	0 1% 10,8% 65,7% 22,5%

5	Dalam melaksanakan pekerjaan anda selalu ingin rapi	5.Sangat tidak setuju	0	0
		4. Tidak setuju	0	0
		3. Ragu-Ragu	4	3,9%
		2. Setuju	57	55,9%
		1. Sangat setuju	41	40,2%
6	Anda dapat menyelesaikan dengan baik setiap pekerjaan yang dilakukan di PT Angkasa Pura I	5.Sangat tidak setuju	0	0
		4. Tidak setuju	0	0
		3. Ragu-Ragu	8	7,8%
		2. Setuju	70	68,6%
		1. Sangat setuju	24	23,5%
7	Atasan anda memberikan tanggung jawab penuh dalam menyelesaikan pekerjaan	5.Sangat tidak setuju	1	1%
		4. Tidak setuju	2	2%
		3. Ragu-Ragu	10	9,8%
		2. Setuju	72	70,6%
		1. Sangat setuju	17	16,7%
8	Anda selalu bersedia menerima tanggung jawab tugas yang melibatkan berbagai konsekuensi secara pribadi	5.Sangat tidak setuju	3	2,9%
		4. Tidak setuju	15	14,7%
		3. Ragu-Ragu	13	12,7%
		2. Setuju	64	62,7%
		1. Sangat setuju	7	6,9%

9	Tanggung jawab yang diberikan dalam suatu pekerjaan dapat membuat anda bekerja dengan baik	5.Sangat tidak setuju	0	0
		4. Tidak setuju	0	0
		3. Ragu-Ragu	3	2,9%
		2. Setuju	78	76,5%
		1. Sangat setuju	21	20,6%
10	Pimpinan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk menuangkan ide/gagasan	5.Sangat tidak setuju	0	0
		4. Tidak setuju	8	7,8%
		3. Ragu-Ragu	19	18,6%
		2. Setuju	62	60,8%
		1. Sangat setuju	13	12,7%
11	Anda selalu memiliki ide/gagasan dalam melaksanakan tugas	5.Sangat tidak setuju	0	0
		4. Tidak setuju	4	3,9%
		3. Ragu-Ragu	14	13,7%
		2. Setuju	77	75,5%
		1. Sangat setuju	7	6,9%
12	Anda sering menyumbangkan ide-ide kreatif dan inovatif pada perusahaan	5.Sangat tidak setuju	1	1%
		4. Tidak setuju	5	4,9%
		3. Ragu-Ragu	24	23,5%
		2. Setuju	58	56,9%
		1. Sangat setuju	14	13,7%

13	Anda selalu masuk dan pulang kerja sesuai dengan peraturan jam kerja di PT Angkasa Pura I	5.Sangat tidak setuju	0	0
		4. Tidak setuju	14	13,7%
		3. Ragu-Ragu	5	4,9%
		2. Setuju	55	53,9%
		1. Sangat setuju	28	27,5%
14	Tingkat absensi anda selalu baik dari waktu ke waktu	5.Sangat tidak setuju	0	0
		4. Tidak setuju	4	3,9%
		3. Ragu-Ragu	6	5,9%
		2. Setuju	69	67,6%
		1. Sangat setuju	23	22,5%
15	Anda mampu bekerja dengan disiplin dan menunjukkan prestasi di dalam bekerja.	5.Sangat tidak setuju	0	0
		4. Tidak setuju	0	0
		3. Ragu-Ragu	5	4,9%
		2. Setuju	77	75,5%
		1. Sangat setuju	20	19,6%
16	Anda dapat bekerja secara tim di PT Angkasa Pura I	5.Sangat tidak setuju	0	0
		4. Tidak setuju	0	0
		3. Ragu-Ragu	3	2,9%
		2. Setuju	70	68,6%
		1. Sangat setuju	29	28,4%

17	Anda dapat saling mengisi dengan karyawan lain apabila ada pekerjaan yang belum dikerjakan	5.Sangat tidak setuju	0	0
		4. Tidak setuju	2	2%
		3. Ragu-Ragu	6	5,9%
		2. Setuju	70	68,6%
		1. Sangat setuju	24	23,5%
18	Anda mampu bekerja efektif dalam kelompok kerja sehingga selalu memperlancar pelaksanaan tugas bersama	5.Sangat tidak setuju	0	0
		4. Tidak setuju	0	0
		3. Ragu-Ragu	7	6,9%
		2. Setuju	72	70,6%
		1. Sangat setuju	23	22,5%
19	Anda berusaha membina hubungan kerja yang cukup efektif dengan karyawan lain sehingga umumnya kerjasama yang terjadi cukup lancar	5.Sangat tidak setuju	0	0
		4. Tidak setuju	0	0
		3. Ragu-Ragu	3	2,9%
		2. Setuju	75	73,5%
		1. Sangat setuju	24	23,5%
20	Anda bersedia untuk bekerjasama dengan orang lain bila situasi kerja menuntut	5.Sangat tidak setuju	0	0
		4. Tidak setuju	0	0
		3. Ragu-Ragu	9	8,8%
		2. Setuju	64	62,7%
		1. Sangat setuju	29	28,4%

21	Anda konsisten mampu mempertahankan tingginya jumlah hasil kerja, melebihi target yang ditetapkan	5.Sangat tidak setuju	0	0
		4. Tidak setuju	4	3,9%
		3. Ragu-Ragu	15	14,7%
		2. Setuju	66	64,7
		1. Sangat setuju	17	16,7%
22	Anda dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target jumlah pekerjaan yang diberikan	5.Sangat tidak setuju	0	0
		4. Tidak setuju	0	0
		3. Ragu-Ragu	13	12,7%
		2. Setuju	70	68,6%
		1. Sangat setuju	19	18,6%
23	Anda dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target waktu yang ditentukan	5.Sangat tidak setuju	0	0
		4. Tidak setuju	4	3,9%
		3. Ragu-Ragu	10	9,8%
		2. Setuju	64	62,7%
		1. Sangat setuju	24	23,5%

Berdasarkan pada tabel 4.7 item no.1 di atas, dapat dilihat bahwa responden sebanyak 15 (14,7%) menyatakan sangat setuju, 78 (76,5%) responden menyatakan setuju, 7 (6,9%) responden menyatakan ragu-ragu dan 2 (2%) responden menyatakan sangat tidak setuju. Dari hasil kuesioner dapat disimpulkan bahwa karyawan mempunyai kecakapan dan menguasai seluk beluk bidang tugas dengan bidang lain yang berhubungan dengan tugas anda.

Berdasarkan pada tabel 4.7 item no.2 di atas, dapat dilihat bahwa responden sebanyak 23 (22,5%) menyatakan sangat setuju, 74 (72,5%) responden menyatakan setuju, 3 (2,9%) responden menyatakan ragu-ragu dan 2 (2%) responden menyatakan sangat tidak setuju. Dari hasil kuesioner dapat disimpulkan bahwa karyawan mempunyai ketrampilan yang sangat baik dalam melaksanakan tugas.

Berdasarkan tabel 4.7 item no.3 di atas, dapat dilihat bahwa responden sebanyak 18 (17,6%) menyatakan sangat setuju, 77 (75,5%) responden menyatakan setuju, 6 (5,9%) responden menyatakan ragu-ragu dan 1 (1%) responden menyatakan tidak setuju. Dari hasil kuesioner dapat disimpulkan bahwa karyawan dapat melaksanakan atau menyelesaikan pekerjaan semakin cepat dari waktu ke waktu.

Berdasarkan tabel 4.7 item no.4 di atas dapat dilihat bahwa responden sebanyak 23 (22,5%) menyatakan sangat setuju, 67 (65,7%) responden menyatakan setuju, 11 (10,8%) responden menyatakan ragu-ragu dan 1 (1%) responden menyatakan tidak setuju. Dari hasil kuesioner dapat disimpulkan bahwa karyawan selalu teliti dalam melaksanakan tugas yang diberikan.

Berdasarkan tabel 4.7 item no.5 di atas, dapat dilihat bahwa responden sebanyak 41 (40,2%) menyatakan sangat setuju, 57 (55,9%) responden menyatakan setuju, dan 4 (3,9%) responden menyatakan ragu-

ragu. Dari hasil kuesioner disimpulkan bahwa karyawan dalam melaksanakan pekerjaan selalu ingin rapi.

Berdasarkan tabel 4.7 item no.6 di atas, dapat dilihat bahwa responden sebanyak 24 (23,5%) menyatakan sangat setuju. 70 (68,6%) responden menyatakan setuju dan 8 (7,8%) responden menyatakan ragu-ragu. Dari hasil kuesioner dapat disimpulkan bahwa karyawan dapat menyelesaikan dengan baik setiap pekerjaan yang dilakukan di PT. Angkasa Pura I.

Berdasarkan tabel 4.7 item no.7 di atas, dapat dilihat responden sebanyak 17 (16,7%) menyatakan sangat setuju, 72 (70,6%) responden menyatakan setuju, 10 (9,8%) responden menyatakan ragu-ragu, 2 (2%) responden menyatakan tidak setuju dan 1 (1%) responden menyatakan sangat tidak setuju. Dari hasil kuesioner disimpulkan bahwa atasan memberikan tanggungjawab penuh dalam menyelesaikan pekerjaan.

Berdasarkan tabel 4.7 item no.8 di atas, dapat dilihat bahwa responden sebanyak 7 (6,9%) menyatakan sangat setuju, 64 (62,7%) responden menyatakan setuju, 13 (12,7%) responden menyatakan ragu-ragu, 15 (14,7%) responden menyatakan tidak setuju dan 3 (2,9%) responden menyatakan sangat tidak setuju. Dari hasil kuesioner dapat disimpulkan bahwa karyawan selalu bersedia menerima tanggung jawab tugas yang melibatkan berbagai konsekuensi secara pribadi

Berdasarkan tabel 4.7 item no.9 di atas dapat dilihat bahwa responden sebanyak 21 (20,6%) menyatakan sangat setuju, 78 (76,5%) responden menyatakan setuju dan 3 (2,9%) responden ragu-ragu. Dari hasil kuesioner dapat disimpulkan bahwa tanggung jawab yang diberikan dalam suatu pekerjaan dapat membuat karyawan bekerja dengan baik.

Berdasarkan tabel 4.7 item no.10 di atas, dapat dilihat bahwa responden sebanyak 13 (12,7%) menyatakan sangat setuju, 62 (60,8%) responden menyatakan setuju, 19 (18,6%) responden menyatakan ragu-ragu dan 8 (7,8%) responden menyatakan tidak setuju. Dari hasil kuesioner disimpulkan bahwa pimpinan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk menuangkan ide/gagasan.

Berdasarkan tabel 4.7 item no. 11 di atas, dapat dilihat bahwa responden sebanyak 7 (6,9%) menyatakan sangat setuju, 77 (75,5%) responden menyatakan setuju, 14 (13,7%) responden menyatakan ragu-ragu dan 4 (3,9%) responden menyatakan tidak setuju. Dari hasil kuesioner dapat disimpulkan bahwa karyawan selalu memiliki ide/gagasan dalam melaksanakan tugas.

Berdasarkan tabel 4.7 item no.12 di atas, dapat dilihat bahwa responden sebanyak 14 (13,7%) menyatakan sangat setuju, 58 (56,9%) responden menyatakan setuju, 24 (23,5%) responden menyatakan ragu-ragu, 5 (4,9%) responden menyatakan tidak setuju dan 1 (1%)

responden menyatakan sangat tidak setuju. Dari hasil kuesioner dapat disimpulkan bahwa karyawan sering menyumbangkan ide-ide kreatif dan inovatif pada perusahaan.

Berdasarkan tabel 4.7 item no.13 di atas, dapat dilihat bahwa responden sebanyak 28 (27,5%) menyatakan sangat setuju, 55 (53,9%) responden menyatakan setuju, 5 (4,9%) responden menyatakan ragu-ragu dan 14 (13,7%) responden menyatakan tidak setuju. Dari hasil kuesioner disimpulkan bahwa karyawan selalu masuk dan pulang kerja sesuai dengan peraturan jam kerja di PT. Angkasa Pura I (Persero)

Berdasarkan tabel 4.7 item no.14 di atas, dapat dilihat bahwa responden sebanyak 23 (22,5%) menyatakan sangat setuju, 69 (67,6%) responden menyatakan setuju, 6 (5,9%) responden menyatakan ragu-ragu dan 4 (3,9%) responden menyatakan tidak setuju. Dari hasil kuesioner disimpulkan bahwa tingkat absensi karyawan selalu baik dari waktu ke waktu.

Berdasarkan tabel 4.7 item no.15 di atas dapat dilihat bahwa responden sebanyak 20 (19,6%) menyatakan sangat setuju, 77 (75,5%) responden menyatakan setuju dan 5 (4,9%) responden menyatakan ragu-ragu. Dari hasil kuesioner disimpulkan bahwa karyawan mampu bekerja dengan disiplin dan menunjukkan prestasi di dalam bekerja.

Berdasarkan tabel 4.7 item no.16 di atas dapat dilihat bahwa responden sebanyak 29 (28,4%) menyatakan sangat setuju, 70 (68,6%)

responden menyatakan setuju, dan 3 (2,9%) responden menyatakan ragu-ragu. Dari hasil kuesioner disimpulkan bahwa karyawan dapat bekerja secara tim di PT. Angkasa Pura I.

Berdasarkan tabel 4.7 item no.17 di atas, dapat dilihat bahwa responden sebanyak 24 (23,5%) menyatakan sangat setuju, 70 (68,8%) responden menyatakan setuju, 6 (5,9%) responden menyatakan ragu-ragu dan 2 (2%) responden menyatakan tidak setuju. Dari hasil kuesioner disimpulkan bahwa karyawan dapat saling mengisi dengan karyawan lain apabila ada pekerjaan yang belum dikerjakan.

Berdasarkan tabel 4.7 item no.18 di atas, dapat dilihat bahwa responden sebanyak 23 (22,5%) menyatakan sangat setuju, 72 (70,6%) responden menyatakan setuju dan 7 (6,9%) responden menyatakan ragu-ragu. Dari hasil kuesioner dapat disimpulkan bahwa karyawan mampu bekerja efektif dalam kelompok kerja sehingga selalu memperlancar pelaksanaan tugas bersama.

Berdasarkan tabel 4.7 item no.19 di atas, dapat dilihat bahwa responden sebanyak 24 (23,5%) menyatakan sangat setuju, 75 (73,5%) responden menyatakan setuju dan 3 (2,9%) responden menyatakan ragu-ragu. Dari hasil kuesioner dapat disimpulkan bahwa karyawan berusaha membina hubungan kerja yang cukup efektif dengan karyawan lain sehingga umumnya kerjasama yang terjadi cukup lancar.

Berdasarkan tabel 4.7 item no.20 di atas, dapat dilihat bahwa responden sebanyak 29 (28,4%) menyatakan sangat setuju, 64 (62,7%) responden menyatakan setuju, dan 9 (8,8%) responden menyatakan ragu-ragu. Dari hasil kuesioner dapat disimpulkan bahwa karyawan bersedia untuk bekerjasama dengan orang lain bila situasi kerja menuntut.

Berdasarkan tabel 4.7 item no.21 di atas, dapat dilihat bahwa responden sebanyak 17 (16,7%) menyatakan sangat setuju, 66 (64,7%) responden menyatakan setuju, 15 (14,7%) responden menyatakan ragu-ragu dan 4 (3,9%) responden menyatakan tidak setuju. Dari hasil kuesioner dapat disimpulkan bahwa karyawan konsisten mampu mempertahankan tingginya jumlah hasil kerja, melebihi target yang ditetapkan

Berdasarkan tabel 4.7 item no.22 di atas, dapat dilihat bahwa responden sebanyak 19 (18,6%) menyatakan sangat setuju, 70 (68,6%) responden menyatakan setuju dan 13 (12,7%) responden menyatakan ragu-ragu. Dari hasil kuesioner dapat disimpulkan bahwa karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target jumlah pekerjaan yang diberikan.

Berdasarkan tabel 4.7 item no.23 di atas, dapat dilihat bahwa responden sebanyak 24 (23,5%) menyatakan sangat setuju, 64 (62,7%) responden menyatakan setuju, 10 (9,8%) responden menyatakan ragu-ragu dan 4 (3,9%) responden menyatakan tidak setuju. Dari hasil

kuesioner dapat disimpulkan bahwa karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target waktu yang ditentukan.

4.6. Hasil Analisa Data

Dari hasil analisa kuesioner di atas, dimana variabel X (Budaya Organisasi) dan variabel Y (Kinerja Karyawan), dengan sample (n) sebanyak 102 responden. Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada Kantor Pusat PT. Angkasa Pura I (Persero) Direktorat Personalia & Umum, dengan menggunakan regresi linear sederhana dan dibantu dengan program SPSS Versi 16.00, maka didapat data yang telah diolah sebagai berikut :

4.6.1 Regresi Linier Sederhana

a. R Square Model

Tabel 4.21
Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.485 ^a	.235	.227	6.503

a. Predictors: (Constant), Budaya Organisasi

Dari tampilan output SPSS model summary besarnya R square adalah 0,235 (pengkuadratan dari koefisien korelasi, atau $0,485 \times 0,485 = 0,235$). R square dapat disebut koefisien determinasi artinya variabel kinerja karyawan 23,5% dipengaruhi oleh variabel

budaya organisasi. Sedangkan sisanya (100% - 23,5%) atau 76,5% dijelaskan oleh sebab-sebab yang lain diluar budaya organisasi.

b. Uji Signifikansi Parameter Individual (Uji Statistik t)

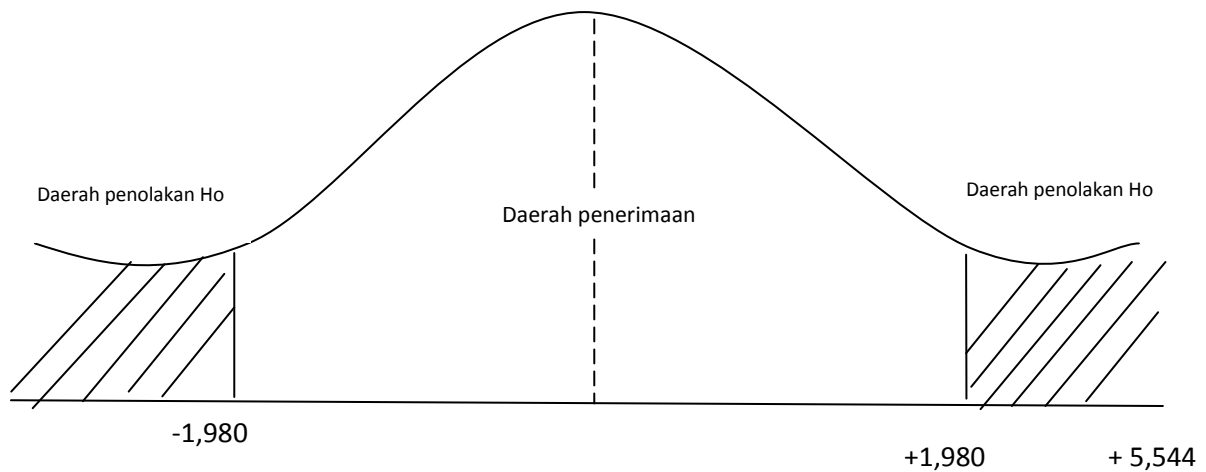
Tabel 4.23
Uji Statistik t

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	66.891	4.804		13.924	.000
BudayaOrganisasi	.305	.055	.485	5.544	.000

a. Dependent Variable: KinerjaKaryawan

Hasil penghitungan koefisien regresi memperlihatkan nilai koefisien konstanta sebesar 66,891 dengan t_{hitung} sebesar 13,924 serta Signifikasi 0,000. Koefisien slope budaya organisasi adalah 0,305 dengan nilai t_{hitung} sebesar 5,544 dan nilai Signifikansi sebesar 0,00. Nilai t_{tabel} untuk uji ini adalah 1,980 yang diperoleh dengan alpha 5% dan df sebesar 100. Dari perhitungan di atas, nilai t_{hitung} (5,544) lebih besar dari t_{tabel} (1,980) berarti budaya organisasi mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan.



Persamaan garis regresi menggunakan metode kuadrat kecil (*least squares method*) yang didapat adalah :

$$Y = 66,891 + 0,305X$$

artinya setiap perubahan budaya organisasi sebesar 1 unit *score* akan meningkatkan kinerja karyawan Direktorat Personalia & Umum PT. Angkasa Pura I (Persero) sebesar 0,305 unit *score*

UNIVERSITAS
MERCU BUANA

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5. 1 Kesimpulan

Setelah dilakukan analisis hasil dan pembahasan tentang pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan Kantor Pusat PT. Angkasa Pura I (Persero), maka dapat disimpulkan bahwa :

- a. Intensitas pelaksanaan nilai-nilai inti, kejelasan nilai-nilai dan keyakinan, penyebaran nilai-nilai, unsur kohesi, unsur komitmen, unsur ritual, unsur jaringan budaya dan unsur kinerja, mempunyai pengaruh terhadap variabel kinerja karyawan.
- b. Adapun kinerja karyawan Kantor Pusat PT. Angkasa Pura I (Persero) pada Direktorat Personalia & Umum, berdasarkan hasil kuesioner menjelaskan bahwa berdasarkan hasil perhitungan regresi linear sederhana dengan menggunakan sistem SPSS versi 17.00 diperoleh hasil bahwa terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan Kantor Pusat PT. Angkasa Pura I (Persero) pada Direktorat Personalia & Umum, dengan persamaan regresi : $Y = 66,891 + 0,305X$, artinya setiap perubahan budaya organisasi sebesar 1 unit *score* akan meningkatkan kinerja karyawan Direktorat Personalia & Umum PT. Angkasa Pura I (Persero) sebesar 0,305 unit *score*.

- c. Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan adalah 23,5%. Sedangkan sisanya 76,5% dijelaskan oleh sebab-sebab yang lain diluar budaya organisasi.

5.2 Saran

Berdasarkan hasil penellitian ini, peneliti perlu memberikan beberapa saran yang dapat dipertimbangkan oleh Kantor Pusat PT. Angkasa Pura I (Persero). Adapun sarans-saran yang dapat diberikan, yaitu :

- a. Hendaknya perusahaan memberikan penghargaan kepada karyawan yang telah berprestasi terhadap keberhasilan perusahaan.
- b. Untuk menanggapi faktor lain yang ikut mempengaruhi peningkatan kinerja karyawan hendaknya mengkaji ulang budaya organisasi secara berkala agar dapat menyesuaikan dengan tujuan perusahaan.
- c. Membina hubungan yang baik dan meningkatkan kebersamaan dengan seluruh karyawan. Hubungan yang baik dengan seluruh karyawan akan memberikan umpan balik yang positif bagi perusahaan. Dengan cara demikian diharapkan karyawan akan semakin loyal terhadap perusahaan, atau bahkan mampu menciptakan kinerja yang lebih baik.

DAFTAR PUSTAKA

- Prof. Dr. Sugiyono (2007) *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*, Alfabeta, Bandung
- Taliziduhu Ndraha (2003), *Budaya organisasi*, PT Rineka Cipta, Jakarta
- Achmad Sobirin (2007) *Budaya Organisasi*, UPP STIM YKPN, Yogyakarta
- Ronny Kountur, D.M.S.,Ph.D (2004), *Metode Penelitian*, PPM, Jakarta
- Stanislaus S. Uyanto, Ph.D (2009), *Pedoman Analisis Data dengan SPSS*, Graha Ilmu, Yogyakarta
- Sambas Ali Muhidin, S.Pd.M.Si dan Drs. Maman Abdurahman, M.Pd (2009), *Analisis korelasi, regresi dan jalur dalam penelitian*, CV. Pustaka Setia
- Drs.H.Moh.Pabundu Tika, M.M (2008) *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*, PT. Bumi Aksara
- Drs. A.A. Anwar Prabu Mangkunegara, MS.i. (2008), *Evaluasi Kinerja SDM*, PT. Refika Aditama, Bandung
- Istijanto,M.M.Com (2006), *Riset Sumber Daya Manusia*, PT. Sun, Jakarta
- Achmad Sobirin (2007) *Budaya Organisasi*, Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN, Yogyakarta.
- Prof. Dr. Wibowo, SE.,M.Phil (2007), *Manajemen Kinerja*, PT. Rajagrafindo Persada, Jakarta.
- Robbins, Stephen P. & Coulter, Mary (2007), *Management* (8th ed.). New Jersey: Prentice Hall.

- Dr. Djokosantoso Moeljono (2005), *Budaya Organisasi Dalam Tantangan*, PT. Elex Media Komputindo, Jakarta.
- Hj. Ike Kusdyah Rachmawati, SE.,M (2008), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, CV Andi Offset, Yogyakarta
- Robert L. Mathis dan John H. Jackson (2002), *Manajemen Sumber Daya Manusia* Buku 2, Salemba Empat, Jakarta
- Prof. Dr. Veithzal Rivai, M.B.A (2003), *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori Ke Praktek*, PT. Rajagravindo Persada, Jakarta.
- Sopiah (2008), *Perilaku Organisasi*, Andi Offset, Yogyakarta.
- Prof.Dr.Ir.TB Sjafri Mangkuprawira dan Dr.Ir .Aida Vitayala Hubeis (2007), *Manajemen Mutu Sumber Daya Manusia*, Ghalia Indonesia, Bogor.
- Uma Sekaran (2006), *Metodelogi Penelitian Untuk Bisnis Edisi 4*, Salemba Empat, Jakarta.
- Umar Husein (2007), *Metode Riset Bisnis*, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.



LAMPIRAN I

RESPONDEN TERHORMAT,

Saya adalah mahasiswa tingkat akhir di Fakultas Ekonomi Universitas Mercu Buana. Saat ini saya sedang melakukan penelitian mengenai “Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Kantor Pusat PT. Angkasa Pura I (Persero).” Untuk keperluan ini saya mohon kesediaan Bapak/Ibu/Saudara/i untuk meluangkan waktu sejenak menjawab beberapa pertanyaan yang saya ajukan.

Hasil penelitian ini hanya diperuntukkan bagi keperluan penyusunan skripsi, oleh karena itu jawaban Anda tidak akan dipublikasikan dan dijamin kerahasiaannya.

Kesediaan dan partisipasi Bapak/Ibu/Saudara/i akan menjadi sumbangan yang sangat berharga untuk penelitian ini. Atas perhatian dan bantuan yang Bapak/Ibu/Saudara/i berikan, saya ucapkan terima kasih.

Hormat saya

YULIANA CHRISTINA ENDANG PURWATININGSIH
NIM. : 43107110075

PETUNJUK PENGISIAN

- a. Berilah tanda silang (X) pada data responden sesuai dengan identitas Bapak/Ibu/Saudara/i
 - b. Berilah tanda silang (X) pada salah satu jawaban yang Bapak/Ibu/Saudara/i pilih yang sesuai dengan keadaan yang anda rasakan
 - c. Terima kasih atas kerjasama yang telah Bapak/Ibu/Saudara/I berikan
-

KUESIONER

A. DATA RESPONDEN

1. Jenis kelamin

a. Laki-laki

b. Perempuan

2. Usia

a. Kurang dari 20 tahun

c. 40-49 tahun

b. 20-29 tahun

d. Lebih dari 49 tahun

c. 30-39 tahun

3. Pendidikan terakhir

a. SD

d. D3 / Akademi

b. SMP

e. S1 / Universitas

c. SMA

f. $\geq$ S1

4. Lama bekerja

a. $\leq$ 1 tahun

d. 10-15 tahun

b. 1-5 tahun

e. $\geq$ 15 tahun

c. 5-10 tahun

Keterangan alternatif jawaban :

STS : Sangat Tidak Setuju

TS : Tidak setuju

R : Ragu-ragu

S : Setuju

SS : Sangat setuju

No	INDIKATOR BUDAYA ORGANISASI					
		SS	S	R	TS	STS
A Unsur Intensitas						
1	Pimpinan dan staf selalu mendukung dalam pelaksanaan nilai-nilai budaya organisasi					
2	Sistem imbalan diberikan kepada anggota-anggota organisasi yang berprestasi					
3	PT. Angkasa Pura I memberikan tindakan hukuman kepada anggota-anggota organisasi yang melanggar norma/ketertiban					
4	Sesama karyawan selalu saling mengingatkan mengenai budaya organisasi di PT Angkasa Pura I					
B Unsur Kejelasan						
5	Anggota organisasi mengetahui dengan jelas filosofi, tujuan, asumsi dasar, moto perusahaan dan prinsip-prinsip usaha lainnya					
6	Setiap karyawan dapat mengetahui dengan jelas apa yang diharapkan perusahaan pada dirinya					
7	PT. Angkasa Pura I memiliki visi dan misi yang jelas					
8	Pegawai PT. Angkasa Pura I mengetahui apa yang diharapkan perusahaan atas nilai-nilai budaya yang dianut					
9	Visi dan Misi PT. Angkasa Pura I berisi nilai-nilai perusahaan yang jelas					
C Unsur Penyebarluasan						
10	Seluruh karyawan memahami perilaku terpuji dan tercela dalam perusahaan					
11	Perusahaan telah melaksanakan program pelatihan untuk menanamkan nilai-nilai budaya organisasi terhadap anggota-anggota organisasi					
12	Nilai-Nilai budaya organisasi dilakukan secara berjenjang dan teratur terhadap pejabat-pejabat dan anggota organisasi					
13	PT. Angkasa Pura I menjalankan sosialisasi budaya organisasi dalam kegiatan tertentu					

14	Pegawai PT Angkasa Pura I melaksanakan nilai-nilai yang disepakati bersama					
15	Pada beberapa bagian di PT Angkasa Pura I terdapat bagian yang bertugas menyebarkan budaya organisasi					
D Unsur Kohesi						
16	Pimpinan dan karyawan loyal kepada kepentingan organisasi					
17	Tingkat kesadaran anggota organisasi tinggi terhadap pelaksanaan nilai-nilai budaya organisasi					
E Unsur Komitmen						
18	Anggota organisasi mempunyai komitmen yang kuat untuk mengidentifikasikan dirinya sebagai bagian dari organisasi					
19	Faktor imbalan, penghargaan, prestise dan sebagainya yang diperoleh anggota organisasi mempengaruhi komitmen anggota organisasi dalam budaya organisasi					
F Unsur Ritual						
20	Pimpinan dan anggota organisasi menyambut baik terhadap acara-acara ritual seperti rekreasi, olah raga, pemberian penghargaan, kesenian dan sebagainya					
G Unsur Jaringan Budaya						
21	Perusahaan selalu melakukan kegiatan tim informal dalam menyebarkan nilai-nilai budaya organisasi					
H Unsur Kinerja						
22	Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja anggota-anggota organisasi					
23	Budaya organisasi berpengaruh kuat terhadap peningkatan kinerja perusahaan					

No	INDIKATOR KINERJA KARYAWAN					
A Ketrampilan Karyawan						
1	Anda mempunyai kecakapan dan menguasai seluk beluk bidang tugas dengan bidang lain yang berhubungan dengan tugas anda					
2	Anda mempunyai ketrampilan yang sangat baik dalam melaksanakan tugas					
B Kualitas Pekerjaan						
3	Anda dapat melaksanakan atau menyelesaikan pekerjaan semakin cepat dari waktu ke waktu					
4	Anda selalu teliti dalam melaksanakan tugas yang diberikan					
5	Dalam melaksanakan pekerjaan anda selalu ingin rapi					
6	Anda dapat menyelesaikan dengan baik setiap pekerjaan yang dilakukan di PT Angkasa Pura I					
C Tanggung Jawab						
7	Atasan anda memberikan tanggung jawab penuh dalam menyelesaikan pekerjaan					
8	Anda selalu bersedia menerima tanggung jawab tugas yang melibatkan berbagai konsekuensi secara pribadi					
9	Tanggung jawab yang diberikan dalam suatu pekerjaan dapat membuat anda bekerja dengan baik					
D Prakarsa						
10	Pimpinan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk menuangkan ide/gagasan					
11	Anda selalu memiliki ide/gagasan dalam melaksanakan tugas					
12	Anda sering menyumbangkan ide-ide kreatif dan inovatif pada perusahaan					

E Disiplin						
13	Anda selalu masuk dan pulang kerja sesuai dengan peraturan jam kerja di PT Angkasa Pura I					
14	Tingkat absensi anda selalu baik dari waktu ke waktu					
15	Anda mampu bekerja dengan disiplin dan menunjukkan prestasi di dalam bekerja .					
F Kerjasama						
16	Anda dapat bekerja secara tim di PT Angkasa Pura I					
17	Anda dapat saling mengisi dengan karyawan lain apabila ada pekerjaan yang belum dikerjakan					
18	Anda mampu bekerja efektif dalam kelompok kerja sehingga selalu memperlancar pelaksanaan tugas bersama					
19	Anda berusaha membina hubungan kerja yang cukup efektif dengan karyawan lain sehingga umumnya kerjasama yang terjadi cukup lancar					
20	Anda bersedia untuk bekerjasama dengan orang lain bila situasi kerja menuntut					
G Kuantitas Pekerjaan						
21	Anda konsisten mampu mempertahankan tingginya jumlah hasil kerja, melebihi target yang ditetapkan					
22	Anda dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target jumlah pekerjaan yang diberikan					
23	Anda dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target waktu yang ditentukan					

No	ITEM INSTRUMEN BUDAYA ORGANISASI																								Jumlah
Responden	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23		
1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	92	
2	4	3	5	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	87	
3	2	2	4	2	4	2	4	2	2	3	4	2	2	2	4	3	2	4	4	4	2	2	2	64	
4	3	2	2	2	2	2	4	4	4	2	4	2	4	2	4	3	2	2	4	2	2	2	3	63	
5	2	2	2	2	2	2	4	2	2	2	4	2	3	2	4	4	2	2	2	4	2	2	2	57	
6	4	2	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	3	3	4	4	4	3	5	3	4	3	83	
7	4	2	3	3	2	3	4	4	4	2	4	3	4	3	4	2	2	4	4	2	3	4	4	74	
8	4	2	4	4	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	77	
9	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	3	3	4	4	3	4	5	5	4	4	4	93	
10	4	4	5	4	3	4	2	5	5	5	4	3	4	3	3	4	2	5	5	4	4	4	4	90	
11	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	80	
12	2	2	3	2	2	3	3	2	2	2	2	2	4	2	2	2	3	2	2	1	2	2	1	50	
13	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	2	4	4	4	2	4	4	4	4	85	
14	4	4	5	5	4	5	4	4	5	2	4	4	4	5	4	5	5	4	3	5	5	4	5	99	
15	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	5	5	4	5	5	91	
16	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	2	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	84	
17	4	5	5	4	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	3	4	3	5	4	4	3	92	
18	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	91	
19	2	2	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	2	5	2	2	3	77	
20	4	2	4	2	3	2	5	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	2	4	4	4	4	82	
21	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	90	
22	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	5	5	98	
23	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4	88	
24	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	92	
25	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	97	
26	5	4	3	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	97	
27	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	3	4	3	4	3	3	3	4	5	3	3	4	4	95	
28	4	5	5	5	3	3	4	4	4	4	5	3	4	4	5	3	4	4	3	5	4	4	4	93	
29	4	2	5	4	3	4	5	4	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	5	98	
30	5	2	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	2	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	107	
31	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4	87	
32	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	3	4	5	4	4	4	4	5	4	5	4	5	5	99	
33	2	1	3	2	3	4	5	4	4	2	2	3	3	4	2	4	3	3	4	4	3	4	4	73	
34	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	5	4	4	4	91	
35	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	3	4	4	4	4	5	4	4	5	97	
36	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	2	2	4	2	5	2	2	2	2	2	2	4	4	78	
37	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	92	
38	4	4	2	4	2	4	4	4	4	5	4	3	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	90	
39	4	2	4	4	3	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	94	
40	5	2	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	107	
41	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	5	99	
42	4	3	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	92	
43	4	2	4	3	2	2	4	3	3	4	4	3	3	4	2	3	2	4	4	4	3	4	4	75	
44	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	3	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	4	4	104	
45	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	95	
46	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	90	
47	4	5	5	4	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	3	4	4	98	
48	4	3	5	4	4	4	4	4	5	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5	5	94	
49	4	4	5	3	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	4	3	80	
50	5	4	1	2	4	4	5	4	4	2	2	1	2	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	67	
51	4	4	5	4	3	4	5	5	4	3	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	5	5	92	

52	3	3	3	2	3	3	4	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	68	
53	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	4	4	4	79	
54	2	2	4	4	4	4	4	2	2	3	2	2	2	4	4	2	2	4	4	4	2	2	69	
55	5	5	3	3	3	3	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	2	4	84	
56	2	2	2	2	1	2	4	3	2	2	4	3	2	2	2	2	5	2	3	2	3	4	60	
57	4	2	2	3	2	5	2	3	3	4	4	2	3	2	2	2	2	4	4	4	3	4	70	
58	3	3	4	5	3	3	4	3	4	5	4	3	4	3	4	3	3	4	2	4	4	5	85	
59	3	3	4	3	3	3	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	3	3	3	5	4	4	82	
60	4	2	4	4	3	4	4	4	5	5	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	3	4	90	
61	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	86	
62	3	2	5	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	85	
63	3	2	4	4	4	4	5	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	3	5	87	
64	4	3	5	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	5	4	3	5	91	
65	4	2	5	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	5	4	3	5	89	
66	4	3	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	3	5	94	
67	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	3	4	3	4	94	
68	5	4	5	5	4	4	5	4	5	2	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5	101	
69	4	2	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5	5	5	5	4	94	
70	4	3	5	4	5	4	4	4	5	4	4	3	4	4	4	3	4	5	4	4	3	4	93	
71	2	4	1	2	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	3	3	1	1	2	2	1	43	
72	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	4	5	4	4	4	3	4	4	5	5	5	5	102	
73	5	4	5	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	3	5	101	
74	4	2	5	1	3	3	4	2	4	1	2	3	2	2	3	3	2	5	5	2	2	5	69	
75	3	2	5	3	3	4	5	5	5	3	4	4	4	4	4	3	3	5	2	4	4	5	89	
76	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	3	4	4	4	4	4	94	
77	4	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	3	4	93	
78	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	96	
79	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	5	4	5	90	
80	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4	4	5	4	4	4	4	85	
81	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	89	
82	4	2	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	3	4	3	3	3	4	4	3	4	81	
83	4	2	4	3	3	2	4	4	3	4	4	3	4	4	2	4	3	3	4	3	2	4	77	
84	4	1	5	3	4	5	4	4	5	1	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	91	
85	4	5	5	4	3	4	5	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	3	4	5	4	4	96	
86	4	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	3	4	94	
87	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	90	
88	4	2	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	5	4	4	5	5	5	4	4	5	96	
89	4	2	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	2	4	91	
90	5	2	4	5	4	3	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	2	2	4	91	
91	4	2	2	2	4	2	4	4	5	1	2	2	4	4	4	4	4	5	5	1	1	4	74	
92	4	2	2	4	2	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	2	4	78	
93	4	4	5	4	4	4	5	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	3	4	91	
94	3	3	3	3	3	3	4	3	5	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	79	
95	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	85	
96	2	2	4	4	3	4	4	4	4	4	2	4	3	3	2	4	3	3	3	4	3	4	77	
97	5	4	3	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	5	91	
98	5	4	5	5	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	99	
99	4	2	5	5	5	4	4	4	4	5	3	4	3	5	4	5	5	4	2	5	4	4	94	
100	2	3	2	2	3	2	4	3	2	3	3	2	4	3	4	4	2	4	4	5	4	4	73	
101	4	3	4	3	3	4	4	4	4	5	4	4	4	3	4	4	4	4	5	5	4	5	93	
102	5	3	2	3	3	3	3	3	3	4	2	2	3	4	2	3	3	3	4	4	3	4	73	
Jumlah	395	324	405	374	367	379	422	391	418	375	378	360	380	376	374	382	362	400	385	404	349	410	416	8826

No	ITEM INSTRUMEN KINERJA KARYAWAN																							Jumlah
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	
1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	92
2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	90
3	4	5	2	3	3	4	4	4	5	4	2	2	2	2	4	4	4	4	4	4	4	3	4	81
4	4	3	4	3	4	4	2	4	4	2	3	2	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	81
5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	3	2	3	4	4	4	4	4	4	2	4	4	81
6	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	2	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	87
7	4	4	3	3	5	4	4	2	4	3	4	3	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	94
8	4	4	4	4	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	91
9	4	4	4	4	5	4	4	2	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	94
10	4	4	5	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	5	88
11	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	92
12	5	4	4	4	5	4	5	5	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	92
13	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	90
14	5	5	4	5	5	4	5	4	5	4	4	5	5	5	5	3	4	5	4	4	5	4	4	103
15	4	4	4	4	5	4	4	3	4	4	3	3	5	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	95
16	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	86
17	4	5	4	5	5	5	4	3	4	4	4	4	5	3	4	4	2	5	4	4	5	4	4	95
18	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	102
19	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	91
20	4	4	5	5	5	5	5	2	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5	104
21	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	5	103
22	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	97
23	4	4	4	4	4	3	4	2	5	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	2	86
24	4	4	3	4	4	4	4	4	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	93
25	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	98
26	4	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	97
27	4	4	4	4	5	4	4	4	5	3	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	104
28	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	5	99
29	4	5	5	4	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	99
30	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	114
31	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	87
32	5	2	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4	2	5	5	4	4	4	5	5	5	4	5	98
33	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	94
34	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	92
35	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	93
36	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	92
37	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	92
38	5	2	4	4	4	5	4	4	4	4	3	5	2	4	4	4	3	3	3	3	4	4	5	87
39	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	96
40	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	113
41	4	5	4	4	4	5	4	2	4	4	2	1	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	88
42	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	95
43	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	5	5	4	4	3	4	3	4	4	4	4	88
44	5	5	4	4	5	5	5	4	5	2	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	106
45	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	94
46	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	91
47	4	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	109
48	5	5	4	3	4	3	2	3	5	3	4	4	5	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	88
49	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	91
50	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	88
51	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	96
52	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	91
53	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	108
54	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	87
55	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	3	4	4	4	5	5	4	5	5	3	3	3	100
56	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	89
57	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	91
58	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	99
59	4	4	3	3	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	88
60	4	4	4	4	4	4	5	2	4	4	4	3	2	5	5	5	4	4	5	5	4	5	4	94

61	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	86
62	4	4	3	4	4	4	4	3	2	4	3	4	2	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	84
63	5	5	4	3	6	5	3	2	4	3	4	3	2	5	5	5	5	5	5	5	3	4	4	95
64	4	4	4	5	5	4	3	3	4	3	4	4	2	5	5	4	4	4	4	4	3	4	4	90
65	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	5	88
66	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	88
67	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	97
68	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	92
69	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	88
70	5	4	4	5	5	5	4	4	4	3	4	3	2	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	94
71	4	5	4	5	5	4	3	3	4	3	4	3	4	4	4	5	5	5	4	3	5	4	4	94
72	3	4	4	5	5	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	96
73	3	4	5	5	5	4	3	3	4	2	4	3	4	4	4	5	4	4	3	3	4	4	5	89
74	2	5	4	4	4	3	4	1	3	2	3	2	4	4	4	5	3	3	4	3	4	4	5	80
75	4	5	4	4	5	4	4	2	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	94
76	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	93
77	4	4	4	4	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	97
78	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	95
79	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	3	3	5	5	3	3	3	3	5	5	5	5	4	93
80	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	92
81	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	92
82	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	79
83	4	4	3	3	4	4	4	2	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	85
84	5	4	5	5	4	5	4	4	4	2	4	3	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	100
85	5	4	5	5	5	4	4	4	4	5	4	5	5	4	5	4	2	4	4	5	4	5	4	100
86	2	4	4	3	5	3	3	1	4	3	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	79
87	5	5	5	5	5	5	4	2	4	3	4	4	5	5	5	5	5	4	4	3	4	5	4	100
88	4	5	4	5	5	5	4	2	4	3	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	5	97
89	4	5	4	5	5	4	4	3	4	4	4	4	5	5	3	5	4	4	4	3	3	3	4	93
90	4	4	5	5	5	5	4	3	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	5	4	5	5	4	101
91	4	5	4	4	5	4	1	1	4	2	2	2	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	85
92	4	4	4	2	3	3	4	4	4	4	3	3	2	2	3	4	4	4	4	4	2	4	4	79
93	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	92
94	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	90
95	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	90
96	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	87
97	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	110
98	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5	5	106
99	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	92
100	4	4	4	4	4	4	3	2	5	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	88
101	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	113
102	4	4	5	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	88
Jumlah	412	424	418	418	448	424	408	363	426	386	393	385	403	417	423	434	422	424	429	428	402	414	414	9515

LAMPIRAN III

Hasil Kuesioner
Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan
Direktorat Personalia & Umum - PT. Angkasa Pura I (Persero)

Responden	X	Y	X ²	Y ²	XY
1	92	92	8464	8464	8464
2	87	90	7569	8100	7830
3	64	81	4096	6561	5184
4	63	81	3969	6561	5103
5	57	81	3249	6561	4617
6	83	87	6889	7569	7221
7	74	94	5476	8836	6956
8	77	91	5929	8281	7007
9	93	94	8649	8836	8742
10	90	88	8100	7744	7920
11	80	92	6400	8464	7360
12	50	92	2500	8464	4600
13	85	90	7225	8100	7650
14	99	103	9801	10609	10197
15	91	95	8281	9025	8645
16	84	86	7056	7396	7224
17	92	95	8464	9025	8740
18	91	102	8281	10404	9282
19	77	91	5929	8281	7007
20	82	104	6724	10816	8528
21	90	103	8100	10609	9270
22	98	97	9604	9409	9506
23	88	86	7744	7396	7568
24	92	93	8464	8649	8556
25	97	98	9409	9604	9506
26	97	97	9409	9409	9409
27	95	104	9025	10816	9880
28	93	99	8649	9801	9207
29	98	99	9604	9801	9702
30	107	114	11449	12996	12198
31	87	87	7569	7569	7569
32	99	98	9801	9604	9702

33	73	94	5329	8836	6862
34	91	92	8281	8464	8372
35	97	93	9409	8649	9021
36	78	92	6084	8464	7176
37	92	92	8464	8464	8464
38	90	87	8100	7569	7830
39	94	96	8836	9216	9024
40	107	113	11449	12769	12091
41	99	88	9801	7744	8712
42	92	95	8464	9025	8740
43	75	88	5625	7744	6600
44	104	106	10816	11236	11024
45	95	94	9025	8836	8930
46	90	91	8100	8281	8190
47	98	109	9604	11881	10682
48	94	88	8836	7744	8272
49	80	91	6400	8281	7280
50	67	88	4489	7744	5896
51	92	96	8464	9216	8832
52	68	91	4624	8281	6188
53	79	108	6241	11664	8532
54	69	87	4761	7569	6003
55	84	100	7056	10000	8400
56	60	89	3600	7921	5340
57	70	91	4900	8281	6370
58	85	99	7225	9801	8415
59	82	88	6724	7744	7216
60	90	94	8100	8836	8460
61	86	86	7396	7396	7396
62	85	84	7225	7056	7140
63	87	95	7569	9025	8265
64	91	90	8281	8100	8190
65	89	88	7921	7744	7832
66	94	88	8836	7744	8272
67	94	97	8836	9409	9118
68	101	92	10201	8464	9292
69	94	88	8836	7744	8272
70	93	94	8649	8836	8742
71	43	94	1849	8836	4042

72	102	96	10404	9216	9792
73	101	89	10201	7921	8989
74	69	80	4761	6400	5520
75	89	94	7921	8836	8366
76	94	93	8836	8649	8742
77	93	97	8649	9409	9021
78	96	95	9216	9025	9120
79	90	93	8100	8649	8370
80	85	92	7225	8464	7820
81	89	92	7921	8464	8188
82	81	79	6561	6241	6399
83	77	85	5929	7225	6545
84	91	100	8281	10000	9100
85	96	100	9216	10000	9600
86	94	79	8836	6241	7426
87	90	100	8100	10000	9000
88	96	97	9216	9409	9312
89	91	93	8281	8649	8463
90	91	101	8281	10201	9191
91	74	85	5476	7225	6290
92	78	79	6084	6241	6162
93	91	92	8281	8464	8372
94	79	90	6241	8100	7110
95	85	90	7225	8100	7650
96	77	87	5929	7569	6699
97	91	110	8281	12100	10010
98	99	106	9801	11236	10494
99	94	92	8836	8464	8648
100	73	88	5329	7744	6424
101	93	113	8649	12769	10509
102	73	88	5329	7744	6424
Jumlah	8826	9515	777680	893129	827589

LAMPIRAN IV

A. Data Validitas Kinerja Karyawan

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
KinerjaKaryawan1	89.25	51.573	.368	.868
KinerjaKaryawan2	89.13	52.350	.257	.871
KinerjaKaryawan3	89.19	50.906	.483	.865
KinerjaKaryawan4	89.19	50.767	.418	.866
KinerjaKaryawan5	88.89	50.454	.494	.864
KinerjaKaryawan6	89.13	49.677	.626	.861
KinerjaKaryawan7	89.28	49.592	.507	.863
KinerjaKaryawan8	89.73	50.023	.293	.874
KinerjaKaryawan9	89.11	51.503	.465	.865
KinerjaKaryawan10	89.50	51.064	.282	.872
KinerjaKaryawan11	89.43	50.228	.501	.864
KinerjaKaryawan12	89.51	49.124	.456	.865
KinerjaKaryawan13	89.33	48.046	.447	.867
KinerjaKaryawan14	89.20	49.427	.524	.863
KinerjaKaryawan15	89.14	50.852	.541	.864
KinerjaKaryawan16	89.03	50.999	.487	.865
KinerjaKaryawan17	89.15	51.097	.385	.867
KinerjaKaryawan18	89.13	50.271	.567	.862
KinerjaKaryawan19	89.08	50.964	.525	.864
KinerjaKaryawan20	89.09	51.091	.399	.867
KinerjaKaryawan21	89.34	48.505	.602	.860
KinerjaKaryawan22	89.23	49.741	.593	.861
KinerjaKaryawan23	89.23	50.454	.381	.868

b. Data Reliabilitas Kinerja Karyawan

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.870	23

a. Data validitas Budaya Organisasi

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
BudayaOrganisasi1	82.6569	127.158	.590	.922
BudayaOrganisasi2	83.3529	129.518	.316	.929
BudayaOrganisasi3	82.5588	123.378	.628	.922
BudayaOrganisasi4	82.8627	123.545	.694	.920
BudayaOrganisasi5	82.9314	126.797	.605	.922
BudayaOrganisasi6	82.8137	126.945	.617	.922
BudayaOrganisasi7	82.3922	130.835	.467	.924
BudayaOrganisasi8	82.6961	126.431	.704	.921
BudayaOrganisasi9	82.4314	124.089	.736	.920
BudayaOrganisasi10	82.8529	126.146	.512	.924
BudayaOrganisasi11	82.8235	130.543	.438	.925
BudayaOrganisasi12	83.0000	124.535	.720	.920
BudayaOrganisasi13	82.8039	131.129	.435	.925
BudayaOrganisasi14	82.8431	125.639	.665	.921
BudayaOrganisasi15	82.8627	129.347	.494	.924
BudayaOrganisasi16	82.7843	128.309	.565	.923
BudayaOrganisasi17	82.9804	127.188	.579	.923
BudayaOrganisasi18	82.6078	126.261	.621	.922
BudayaOrganisasi19	82.7549	128.523	.412	.926
BudayaOrganisasi20	82.5686	126.347	.552	.923
BudayaOrganisasi21	83.1078	126.236	.596	.922
BudayaOrganisasi22	82.5098	126.431	.641	.922
BudayaOrganisasi23	82.4510	125.438	.691	.921

b. Data reliabilitas Budaya Organisasi

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.926	23

LAMPIRAN V

A. Frekuensi Indikator Variabel Budaya Organisasi

1. Pimpinan dan staf selalu mendukung dalam pelaksanaan nilai-nilai budaya organisasi

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	tidak setuju	10	9.8	9.8	9.8
	ragu-ragu	9	8.8	8.8	18.6
	setuju	67	65.7	65.7	84.3
	sangat setuju	16	15.7	15.7	100.0
	Total	102	100.0	100.0	

2. Sistem imbalan diberikan kepada anggota-anggota organisasi yang berprestasi

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sangat tidak setuju	2	2.0	2.0	2.0
	tidak setuju	34	33.3	33.3	35.3
	ragu-ragu	20	19.6	19.6	54.9
	Setuju	36	35.3	35.3	90.2
	sangat setuju	10	9.8	9.8	100.0
	Total	102	100.0	100.0	

3. PT. Angkasa Pura I memberikan tindakan hukuman kepada anggota-anggota organisasi yang melanggar norma/ketertiban

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sangat tidak setuju	2	2.0	2.0	2.0
	tidak setuju	9	8.8	8.8	10.8
	ragu-ragu	13	12.7	12.7	23.5
	setuju	44	43.1	43.1	66.7
	sangat setuju	34	33.3	33.3	100.0
	Total	102	100.0	100.0	

4. Sesama karyawan selalu saling mengingatkan mengenai budaya organisasi di PT Angkasa Pura I

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sangat tidak setuju	1	1.0	1.0	1.0
	tidak setuju	12	11.8	11.8	12.7
	ragu-ragu	22	21.6	21.6	34.3
	setuju	52	51.0	51.0	85.3
	sangat setuju	15	14.7	14.7	100.0
	Total	102	100.0	100.0	

5. Anggota organisasi mengetahui dengan jelas filosofi, tujuan, asumsi dasar, moto perusahaan dan prinsip-prinsip usaha lainnya

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sangat tidak setuju	1	1.0	1.0	1.0
	tidak setuju	9	8.8	8.8	9.8
	ragu-ragu	28	27.5	27.5	37.3
	setuju	56	54.9	54.9	92.2
	sangat setuju	8	7.8	7.8	100.0
	Total	102	100.0	100.0	

6. Setiap karyawan dapat mengetahui dengan jelas apa yang diharapkan perusahaan pada dirinya

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	tidak setuju	10	9.8	9.8	9.8
	ragu-ragu	19	18.6	18.6	28.4
	Setuju	63	61.8	61.8	90.2
	sangat setuju	10	9.8	9.8	100.0
	Total	102	100.0	100.0	

7. PT. Angkasa Pura I memiliki visi dan misi yang jelas

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sangat tidak setuju	1	1.0	1.0	1.0
	tidak setuju	2	2.0	2.0	2.9
	ragu-ragu	4	3.9	3.9	6.9
	Setuju	70	68.6	68.6	75.5
	sangat setuju	25	24.5	24.5	100.0
	Total	102	100.0	100.0	

8. Pegawai PT. Angkasa Pura I mengetahui apa yang diharapkan perusahaan atas nilai-nilai budaya yang dianut

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	tidak setuju	6	5.9	5.9	5.9
	ragu-ragu	18	17.6	17.6	23.5
	setuju	65	63.7	63.7	87.3
	sangat setuju	13	12.7	12.7	100.0
	Total	102	100.0	100.0	

9. Visi dan Misi PT. Angkasa Pura I berisi nilai-nilai perusahaan yang jelas

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sangat tidak setuju	1	1.0	1.0	1.0
	tidak setuju	6	5.9	5.9	6.9
	ragu-ragu	6	5.9	5.9	12.7
	setuju	58	56.9	56.9	69.6
	sangat setuju	31	30.4	30.4	100.0
	Total	102	100.0	100.0	

10. Seluruh karyawan memahami perilaku terpuji dan tercela dalam perusahaan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sangat tidak setuju	3	2.9	2.9	2.9
	tidak setuju	11	10.8	10.8	13.7
	ragu-ragu	19	18.6	18.6	32.4
	setuju	52	51.0	51.0	83.3
	sangat setuju	17	16.7	16.7	100.0
	Total	102	100.0	100.0	

11. Perusahaan telah melaksanakan program pelatihan untuk menanamkan nilai-nilai budaya organisasi terhadap anggota-anggota organisasi

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	tidak setuju	10	9.8	9.8	9.8
	ragu-ragu	16	15.7	15.7	25.5
	setuju	70	68.6	68.6	94.1
	sangat setuju	6	5.9	5.9	100.0
	Total	102	100.0	100.0	

12. Nilai-Nilai budaya organisasi dilakukan secara berjenjang dan teratur terhadap pejabat-pejabat dan anggota organisasi

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid sangat tidak setuju	1	1.0	1.0	1.0
tidak setuju	12	11.8	11.8	12.7
ragu-ragu	27	26.5	26.5	39.2
setuju	56	54.9	54.9	94.1
sangat setuju	6	5.9	5.9	100.0
Total	102	100.0	100.0	

13. PT. Angkasa Pura I menjalankan sosialisasi budaya organisasi dalam kegiatan tertentu

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid tidak setuju	7	6.9	6.9	6.9
ragu-ragu	20	19.6	19.6	26.5
setuju	69	67.6	67.6	94.1
sangat setuju	6	5.9	5.9	100.0
Total	102	100.0	100.0	

14. Pegawai PT Angkasa Pura I melaksanakan nilai-nilai yang disepakati bersama

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid tidak setuju	10	9.8	9.8	9.8
ragu-ragu	24	23.5	23.5	33.3
setuju	56	54.9	54.9	88.2
sangat setuju	12	11.8	11.8	100.0
Total	102	100.0	100.0	

15. Pada beberapa bagian di PT Angkasa Pura I terdapat bagian yang bertugas menyebarkan budaya organisasi

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid tidak setuju	11	10.8	10.8	10.8
ragu-ragu	18	17.6	17.6	28.4
setuju	67	65.7	65.7	94.1
sangat setuju	6	5.9	5.9	100.0
Total	102	100.0	100.0	

16. Pimpinan dan karyawan loyal kepada kepentingan organisasi

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	tidak setuju	6	5.9	5.9	5.9
	ragu-ragu	26	25.5	25.5	31.4
	Setuju	58	56.9	56.9	88.2
	sangat setuju	12	11.8	11.8	100.0
	Total	102	100.0	100.0	

17. Tingkat kesadaran anggota organisasi tinggi terhadap pelaksanaan nilai-nilai budaya organisasi

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	tidak setuju	12	11.8	11.8	11.8
	ragu-ragu	30	29.4	29.4	41.2
	setuju	52	51.0	51.0	92.2
	sangat setuju	8	7.8	7.8	100.0
	Total	102	100.0	100.0	

18. Anggota organisasi mempunyai komitmen yang kuat untuk mengidentifikasi dirinya sebagai bagian dari organisasi

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sangat tidak setuju	1	1.0	1.0	1.0
	tidak setuju	5	4.9	4.9	5.9
	ragu-ragu	17	16.7	16.7	22.5
	setuju	57	55.9	55.9	78.4
	sangat setuju	22	21.6	21.6	100.0
	Total	102	100.0	100.0	

19. Faktor imbalan, penghargaan, prestise dan sebagainya yang diperoleh anggota organisasi mempengaruhi komitmen anggota organisasi dalam budaya organisasi

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sangat tidak setuju	1	1.0	1.0	1.0
	tidak setuju	12	11.8	11.8	12.7
	ragu-ragu	18	17.6	17.6	30.4
	setuju	49	48.0	48.0	78.4
	sangat setuju	22	21.6	21.6	100.0
	Total	102	100.0	100.0	

20. Pimpinan dan anggota organisasi menyambut baik terhadap acara-acara ritual seperti rekreasi, olah raga, pemberian penghargaan, kesenian dan sebagainya

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sangat tidak setuju	2	2.0	2.0	2.0
	tidak setuju	8	7.8	7.8	9.8
	ragu-ragu	7	6.9	6.9	16.7
	setuju	60	58.8	58.8	75.5
	sangat setuju	25	24.5	24.5	100.0
	Total	102	100.0	100.0	

21. Perusahaan selalu melakukan kegiatan tim informal dalam menyebarkan nilai-nilai budaya organisasi

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sangat tidak setuju	1	1.0	1.0	1.0
	tidak setuju	15	14.7	14.7	15.7
	ragu-ragu	32	31.4	31.4	47.1
	setuju	48	47.1	47.1	94.1
	sangat setuju	6	5.9	5.9	100.0
	Total	102	100.0	100.0	

22. Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja anggota-anggota organisasi

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sangat tidak setuju	1	1.0	1.0	1.0
	tidak setuju	6	5.9	5.9	6.9
	ragu-ragu	6	5.9	5.9	12.7
	setuju	66	64.7	64.7	77.5
	sangat setuju	23	22.5	22.5	100.0
	Total	102	100.0	100.0	

23. Budaya organisasi berpengaruh kuat terhadap peningkatan kinerja perusahaan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sangat tidak setuju	2	2.0	2.0	2.0
	tidak setuju	2	2.0	2.0	3.9
	ragu-ragu	10	9.8	9.8	13.7
	setuju	60	58.8	58.8	72.5
	sangat setuju	28	27.5	27.5	100.0
	Total	102	100.0	100.0	

B. Frekuensi Tabel Kinerja Karyawan

1. Anda mempunyai kecakapan dan menguasai seluk beluk bidang tugas dengan bidang lain yang berhubungan dengan tugas anda

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	tidak setuju	2	2.0	2.0	2.0
	ragu-ragu	7	6.9	6.9	8.8
	setuju	78	76.5	76.5	85.3
	sangat setuju	15	14.7	14.7	100.0
	Total	102	100.0	100.0	

2. Anda mempunyai ketrampilan yang sangat baik dalam melaksanakan tugas

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	tidak setuju	2	2.0	2.0	2.0
	ragu-ragu	3	2.9	2.9	4.9
	setuju	74	72.5	72.5	77.5
	sangat setuju	23	22.5	22.5	100.0
	Total	102	100.0	100.0	

3. Anda dapat melaksanakan atau menyelesaikan pekerjaan semakin cepat dari waktu ke waktu

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	tidak setuju	1	1.0	1.0	1.0
	ragu-ragu	6	5.9	5.9	6.9
	setuju	77	75.5	75.5	82.4
	sangat setuju	18	17.6	17.6	100.0
	Total	102	100.0	100.0	

4. Anda selalu teliti dalam melaksanakan tugas yang diberikan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	tidak setuju	1	1.0	1.0	1.0
	ragu-ragu	11	10.8	10.8	11.8
	Setuju	67	65.7	65.7	77.5
	sangat setuju	23	22.5	22.5	100.0
	Total	102	100.0	100.0	

5. Dalam melaksanakan pekerjaan anda selalu ingin rapi

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ragu-ragu	4	3.9	2.9	2.9
Setuju	57	55.9	55.9	58.8
sangat setuju	41	40.2	40.2	99.0
Total	102	100.0	100.0	

6. Anda dapat menyelesaikan dengan baik setiap pekerjaan yang dilakukan di PT Angkasa Pura I

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ragu-ragu	8	7.8	7.8	7.8
Setuju	70	68.6	68.6	76.5
sangat setuju	24	23.5	23.5	100.0
Total	102	100.0	100.0	

7. Atasan anda memberikan tanggung jawab penuh dalam menyelesaikan pekerjaan

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid sangat tidak setuju	1	1.0	1.0	1.0
tidak setuju	2	2.0	2.0	2.9
ragu-ragu	10	9.8	9.8	12.7
setuju	72	70.6	70.6	83.3
sangat setuju	17	16.7	16.7	100.0
Total	102	100.0	100.0	

8. Anda selalu bersedia menerima tanggung jawab tugas yang melibatkan berbagai konsekuensi secara pribadi

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid sangat tidak setuju	3	2.9	2.9	2.9
tidak setuju	15	14.7	14.7	17.6
ragu-ragu	13	12.7	12.7	30.4
setuju	64	62.7	62.7	93.1
sangat setuju	7	6.9	6.9	100.0
Total	102	100.0	100.0	

9. Tanggung jawab yang diberikan dalam suatu pekerjaan dapat membuat anda bekerja dengan baik

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ragu-ragu	3	2.9	2.9	2.9
setuju	78	76.5	76.5	79.4
sangat setuju	21	20.6	20.6	100.0
Total	102	100.0	100.0	

10. Pimpinan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk menuangkan ide/gagasan

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid tidak setuju	8	7.8	7.8	7.8
ragu-ragu	19	18.6	18.6	26.5
setuju	62	60.8	60.8	87.3
sangat setuju	13	12.7	12.7	100.0
Total	102	100.0	100.0	

11. Anda selalu memiliki ide/gagasan dalam melaksanakan tugas

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid tidak setuju	4	3.9	3.9	3.9
ragu-ragu	14	13.7	13.7	17.6
Setuju	77	75.5	75.5	93.1
sangat setuju	7	6.9	6.9	100.0
Total	102	100.0	100.0	

12. Anda sering menyumbangkan ide-ide kreatif dan inovatif pada perusahaan

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid sangat tidak setuju	1	1.0	1.0	1.0
tidak setuju	5	4.9	4.9	5.9
ragu-ragu	24	23.5	23.5	29.4
setuju	58	56.9	56.9	86.3
sangat setuju	14	13.7	13.7	100.0
Total	102	100.0	100.0	

13. Anda selalu masuk dan pulang kerja sesuai dengan peraturan jam kerja di PT Angkasa Pura I

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	tidak setuju	14	13.7	13.7	13.7
	ragu-ragu	5	4.9	4.9	18.6
	setuju	55	53.9	53.9	72.5
	sangat setuju	28	27.5	27.5	100.0
	Total	102	100.0	100.0	

14. Tingkat absensi anda selalu baik dari waktu ke waktu

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	tidak setuju	4	3.9	3.9	3.9
	ragu-ragu	6	5.9	5.9	9.8
	Setuju	69	67.6	67.6	77.5
	sangat setuju	23	22.5	22.5	100.0
	Total	102	100.0	100.0	

15. Anda mampu bekerja dengan disiplin dan menunjukkan prestasi di dalam bekerja .

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ragu-ragu	5	4.9	4.9	4.9
	Setuju	77	75.5	75.5	80.4
	sangat setuju	20	19.6	19.6	100.0
	Total	102	100.0	100.0	

16. Anda dapat bekerja secara tim di PT Angkasa Pura I

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ragu-ragu	3	2.9	2.9	2.9
	Setuju	70	68.6	68.6	71.6
	sangat setuju	29	28.4	28.4	100.0
	Total	102	100.0	100.0	

17. Anda dapat saling mengisi dengan karyawan lain apabila ada pekerjaan yang belum dikerjakan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	tidak setuju	2	2.0	2.0	2.0
	ragu-ragu	6	5.9	5.9	7.8
	setuju	70	68.6	68.6	76.5
	sangat setuju	24	23.5	23.5	100.0
	Total	102	100.0	100.0	

18. Anda mampu bekerja efektif dalam kelompok kerja sehingga selalu memperlancar pelaksanaan tugas bersama

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ragu-ragu	7	6.9	6.9	6.9
	setuju	72	70.6	70.6	77.5
	sangat setuju	23	22.5	22.5	100.0
	Total	102	100.0	100.0	

19. Anda berusaha membina hubungan kerja yang cukup efektif dengan karyawan lain sehingga umumnya kerjasama yang terjadi cukup lancar

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ragu-ragu	3	2.9	2.9	2.9
	setuju	75	73.5	73.5	76.5
	sangat setuju	24	23.5	23.5	100.0
	Total	102	100.0	100.0	

20. Anda bersedia untuk bekerjasama dengan orang lain bila situasi kerja menuntut

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ragu-ragu	9	8.8	8.8	8.8
	setuju	64	62.7	62.7	71.6
	sangat setuju	29	28.4	28.4	100.0
	Total	102	100.0	100.0	

21. Anda konsisten mampu mempertahankan tingginya jumlah hasil kerja, melebihi target yang ditetapkan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	tidak setuju	4	3.9	3.9	3.9
	ragu-ragu	15	14.7	14.7	18.6
	setuju	66	64.7	64.7	83.3
	sangat setuju	17	16.7	16.7	100.0
	Total	102	100.0	100.0	

22. Anda dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target jumlah pekerjaan yang diberikan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ragu-ragu	13	12.7	12.7	12.7
	setuju	70	68.6	68.6	81.4
	sangat setuju	19	18.6	18.6	100.0
	Total	102	100.0	100.0	

23. Anda dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target waktu yang ditentukan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	tidak setuju	4	3.9	3.9	3.9
	ragu-ragu	10	9.8	9.8	13.7
	setuju	64	62.7	62.7	76.5
	sangat setuju	24	23.5	23.5	100.0
	Total	102	100.0	100.0	

LAMPIRAN VI

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	BudayaOrganisasi ^a		. Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: KinerjaKaryawan

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.485 ^a	.235	.227	6.503

a. Predictors: (Constant), BudayaOrganisasi

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1299.914	1	1299.914	30.739	.000 ^a
	Residual	4228.841	100	42.288		
	Total	5528.755	101			

a. Predictors: (Constant), BudayaOrganisasi

b. Dependent Variable: KinerjaKaryawan

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	66.891	4.804		13.924	.000
	BudayaOrganisasi	.305	.055	.485	5.544	.000

a. Dependent Variable: KinerjaKaryawan

LAMPIRAN VII

Garis Regresi Linier Budaya Organisasi dan Kinerja Karyawan

