

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI
TERHADAP KINERJA KARYAWAN
(STUDI PADA KARYAWAN PT. TELEKOMUNIKASI
KANDATEL MALANG)**

SKRIPSI

**Diajukan untuk menempuh ujian sarjana
pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya**

**DEWI ANDAYANI
NIM. 0610322009-32**



**UNIVERSITAS BRAWIJAYA
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI
JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS
KONSENTRASI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
MALANG
2008**



MOTTO

Manusia yang paling berhak untuk mendapatkan tambahan nikmat adalah mereka yang paling banyak bersyukur. Sedangkan mereka yang paling layak untuk mendapatkan cinta adalah orang yang mengeluarkan seluruh kebaikannya, mengekang keinginan jahatnya, dan membuat wajahnya selalu berseri.

(A'idh Al-Qarni)

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Wr. Wb

Alhamdulillah, dengan menyebut nama Allah S.W.T yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan PT. Telekomunikasi Kandatel Malang).

Skripsi yang penulis sajikan ini, disusun berdasarkan data yang diperoleh selama penelitian di PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk Kandatel Malang.

Skripsi ini merupakan tugas akhir yang diajukan sebagai salah satu persyaratan memperoleh gelar Sarjana Administrasi Bisnis pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.

Penulis menyadari bahwa penyusunan skripsi ini tidak akan terwujud tanpa adanya bantuan dan dorongan dari berbagai pihak. Oleh karena itu pada kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terima kasih kepada yang terhormat :

1. Bapak Prof. Dr. Suhadak, M. Ec, selaku Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.
2. Bapak Drs. R. Rustam Hidayat, M.Si, selaku Ketua Program Sarjana 1 Administrasi Bisnis.
3. Bapak Dr. Mochammad Al Musadieq, MBA, selaku Ketua Komisi Pembimbing yang telah memberikan bimbingan dan petunjuk dalam penyusunan laporan ini.
4. Bapak Drs. Heru Susilo, MA selaku Anggota Komisi Pembimbing yang telah memberikan bimbingan dan petunjuk dalam penyusunan laporan ini.
5. Bapak Didik Sukasdi, selaku Kakandatel Malang yang telah memberikan izin kepada penulis untuk melakukan penelitian.
6. Bapak Supraphadi, selaku pembimbing skripsi di PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk Kandatel Malang.
7. Bapak dan Ibu bagian MSDM.

8. Seluruh karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk Kandatel Malang yang telah bersedia mengisi kuesioner terima kasih atas waktu dan informasinya.
9. Seluruh dosen beserta para staf Fakultas Ilmu Administrasi yang telah membagi ilmu dan membantu peneliti menyelesaikan skripsi ini.
10. Kedua orangtuaku dan adikku vina yang udah support aku.
11. KHUSUS ... BUAT POCIL, GACIL, CINDERELLA.
12. Buat Bara di Aceh buat buku MSDM nya yang susah dicari di Malang.
13. Buat Kapten Inf. Arya Pradana Sigi Winasis.
14. Buat Firman di Telkomsel.
15. Buat Mas Agus Heriyadi, Spi,MAP, M.P.
16. Buat Adjie di Surabaya.
17. Buat Mas Yopie di 512.
18. Buat Mas Yayak, Thanks banyak buat SPSS nya.

Semua pihak yang tidak dapat peneliti sebutkan satu persatu, yang telah membantu peneliti dalam menyusun skripsi. Terima kasih untuk semuanya. Penulis menyadari dalam penulisan skripsi ini masih jauh dari sempurna, oleh karena keterbatasan waktu dan kemampuan. Oleh sebab itu saran dan kritik yang membangun sangat diharapkan demi penyempurnaan skripsi ini. Dengan kerendahan hati penulis mengharapkan saran dan kritik yang sifatnya membangun demi kesempurnaan laporan ini di waktu mendatang.

Akhir kata, saya berharap dengan skripsi ini dapat menambah wawasan, kompetensi serta pengetahuan bagi saya yang nantinya berguna saat terjun di dunia kerja. Terakhir semoga tulisan ini dapat bermanfaat bagi siapa saja yang membutuhkannya.

Malang, Januari 2009

PENULIS



DAFTAR ISI

	Halaman
MOTTO	
TANDA PERSETUJUAN	
TANDA PENGESAHAN	
PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI	
RINGKASAN	vi
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR	xiii
DAFTAR LAMPIRAN	xiv
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah	3
C. Tujuan Penelitian	3
D. Manfaat Penelitian	3
E. Sistematika Pembahasan	4
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
A. Peneliti Terdahulu	6
B. Budaya Organisasi	7
1. Definisi Budaya Organisasi	7
2. Unsur-Unsur Budaya Organisasi	8
3. Karakteristik Budaya Organisasi	9
4. Pembentukan Budaya Organisasi	10
5. Level Budaya Organisasi	13
6. Pentingnya Budaya Organisasi	14
7. Fungsi Budaya Organisasi	15
C. Kinerja	16
1. Definisi Kinerja	16
2. Pengukuran Kinerja	17
3. Penilaian Kinerja	18
C. Keterkaitan Budaya Organisasi Dengan Kinerja	19
D. Hubungan Budaya Organisasi Dengan Kinerja	19
E. Hipotesis	21
1. Model Konsep	22
2. Model Hipotesis	22

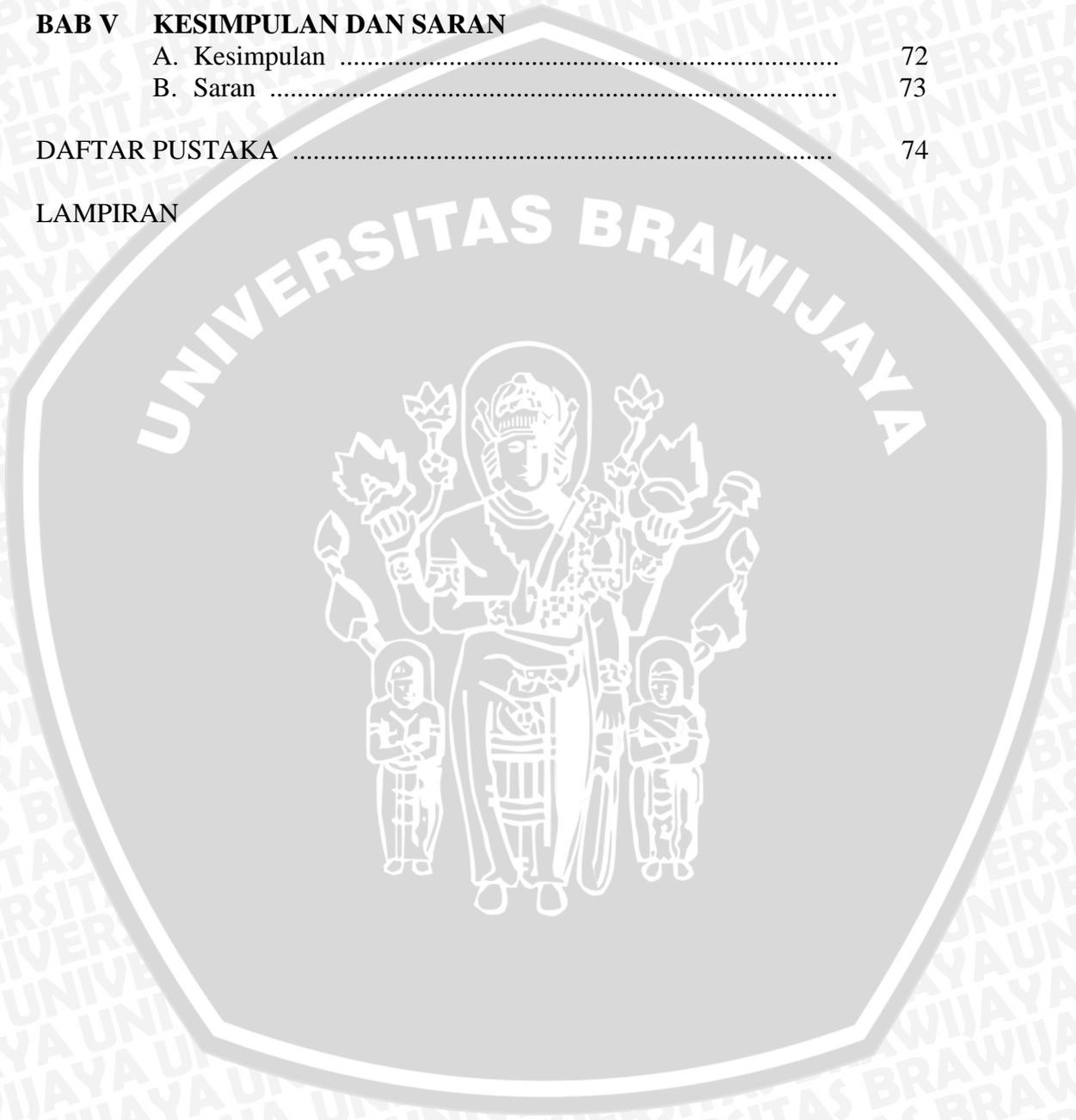
BAB III METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian	24
B. Lokasi Penelitian	24
C. Variabel dan Pengukuran	24
1. Konsep	24
2. Variabel	25
3. Definisi Operasional	25
4. Skala Pengukuran	28
D. Populasi dan Sampel	28
1. Populasi	28
2. Sampel	28
E. Teknik Pengumpulan Data	29
1. Sumber Data	29
2. Metode Pengumpulan Data	30
3. Instrumen Penelitian	30
4. Uji Validitas dan Reliabilitas	31
F. Teknik Analisis Data	32
1. Analisis Statistik Deskriptif	32
2. Analisis Statistik Inferensial	32

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

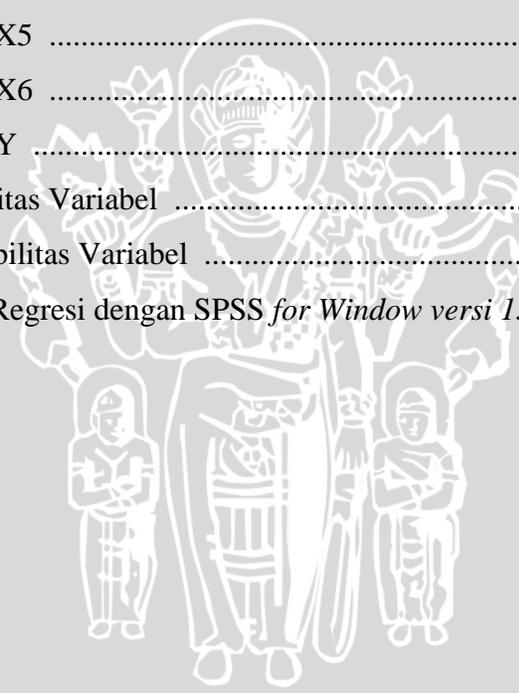
A. Gambaran Umum Perusahaan	36
1. Sejarah Singkat PT. Telekomunikasi Kandatel Malang	36
2. Tujuan dan Sasaran PT. Telekomunikasi Kandatel Malang	38
3. Wilayah Kerja PT. Telekomunikasi Kandatel Malang	38
4. Struktur Organisasi PT. Telekomunikasi Kandatel Malang	39
5. Visi dan Misi PT. Telekomunikasi Kandatel Malang	40
6. Budaya Korporasi	41
7. Budaya The Telkom Way 135	44
a. Asumsi Dasar	44
b. Nilai-Nilai Inti Telkom	45
c. Lima Langkah Telkom Menuju Pemenangan Persaingan	48
d. Artefak Budaya Telkom	50
e. Maskot Telkom	52
B. Karakteristik Responden	53
1. Jenis Kelamin	53
2. Usia Responden	54
C. Deskripsi Jawaban Responden	54
D. Uji Instrumen Penelitian	61
1. Uji Validitas	61
2. Uji Reliabilitas	63
E. Analisis Regresi Linier Berganda	64
1. Persamaan Regresi Linier Berganda	64

2. Koefisien Determinasi	67
3. F test	68
4. t test	68
F. Pembahasan	70
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	
A. Kesimpulan	72
B. Saran	73
DAFTAR PUSTAKA	74
LAMPIRAN	



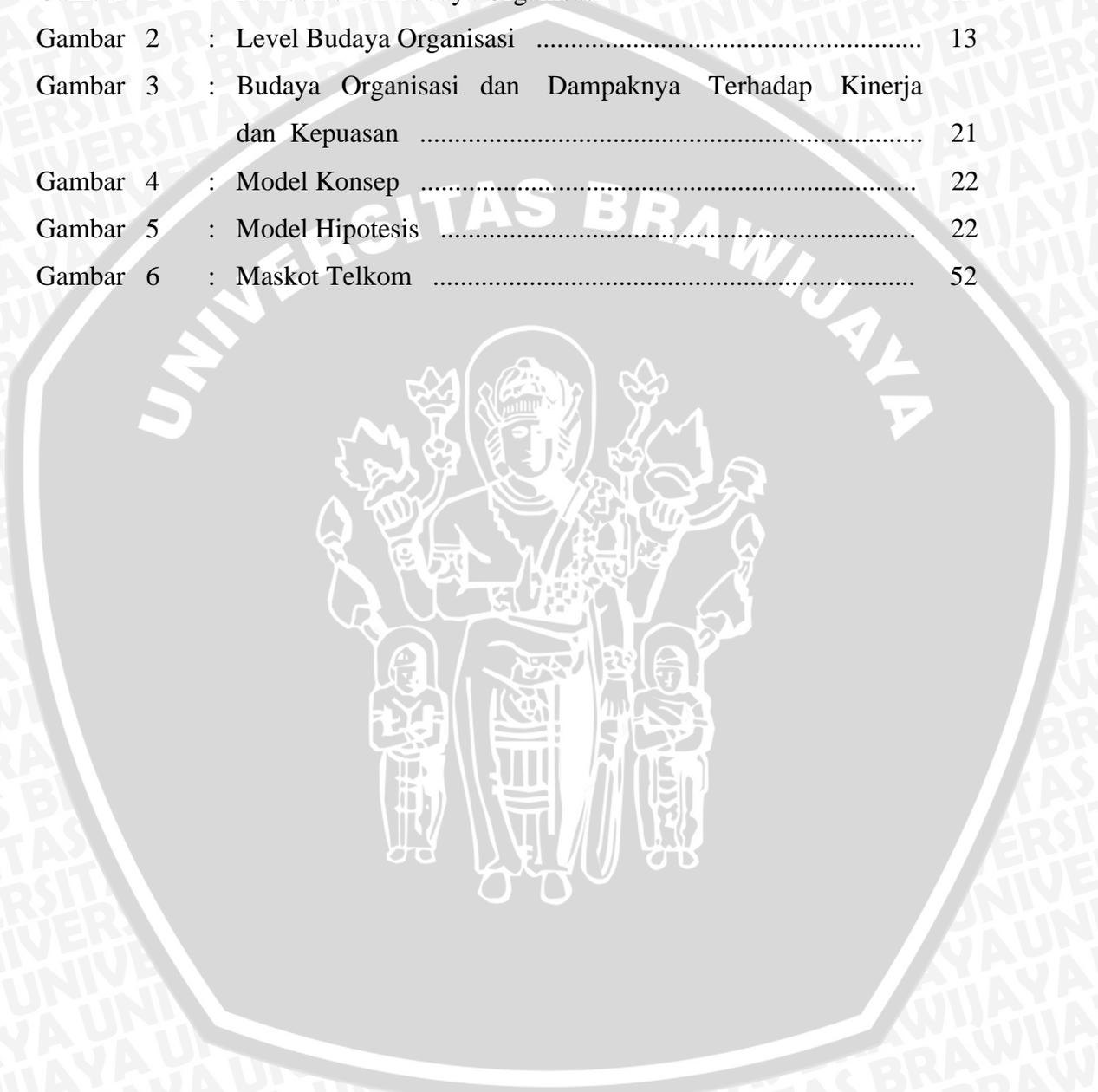
DAFTAR TABEL

Tabel 3.1	: Konsep, Indikator, Variabel dan Item	27
Tabel 4.1	: Jumlah Respoden Berdasarkan Jenis Kelamin	53
Tabel 4.2	: Jumlah Respoden Berdasarkan Tingkat Usia	54
Tabel 4.3	: Variabel X1	54
Tabel 4.4	: Variabel X1	55
Tabel 4.5	: Variabel X3	57
Tabel 4.6	: Variabel X4	58
Tabel 4.7	: Variabel X5	59
Tabel 4.8	: Variabel X6	60
Tabel 4.9	: Variabel Y	60
Tabel 4.10	: Uji Validitas Variabel	63
Tabel 4.11	: Uji Reliabilitas Variabel	64
Tabel 4.12	: Analisis Regresi dengan SPSS <i>for Window versi 13.00</i>	65



DAFTAR GAMBAR

Gambar 1	: Pembentukan Budaya Organisasi	12
Gambar 2	: Level Budaya Organisasi	13
Gambar 3	: Budaya Organisasi dan Dampaknya Terhadap Kinerja dan Kepuasan	21
Gambar 4	: Model Konsep	22
Gambar 5	: Model Hipotesis	22
Gambar 6	: Maskot Telkom	52



DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 : Kuisisioner
- Lampiran 2 : Data Kuisisioner Penelitian
- Lampiran 3 : Frekuensi Jawaban Responden
- Lampiran 4 : Uji Instrumen
- Lampiran 5 : Analisis Regresi Linier Berganda



BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pada era globalisasi yang ditandai dengan adanya persaingan yang semakin ketat, dengan adanya krisis ekonomi yang berkepanjangan menyebabkan salah satu sektor usaha/bidang usaha terpuruk dalam satu dilema ketidakpastian (*Uncertainty*). Dalam persaingan yang semakin ketat setiap organisasi dituntut untuk memiliki sumber daya manusia (SDM) yang handal dan juga berkualitas.

Organisasi yang kuat mempunyai budaya organisasi yang dapat berfungsi secara optimal untuk memberikan rangsangan kepada karyawan untuk bekerja dengan baik, sesuai dengan peraturan yang ada, agar dapat menciptakan sumber daya manusia (SDM) yang handal dan mempunyai komitmen yang tinggi sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan. Sosialisasi yang berasal dari budaya organisasi dapat diimplementasikan secara efektif, untuk menghasilkan SDM yang handal dan yang mempunyai komitmen yang tinggi agar dapat meningkatkan intensitas kerja karyawan menuju kondisi yang lebih baik.

Budaya organisasi merupakan sistem penyebaran kepercayaan dan nilai-nilai yang berkembang dalam suatu organisasi dan mengarahkan perilaku anggota-anggotanya. Budaya organisasi dapat menjadi instrumen keunggulan kompetitif yang utama, yaitu bila budaya organisasi mendukung strategi organisasi, dan bila budaya organisasi dapat mengatasi tantangan lingkungan dengan cepat dan tepat.

Dalam konsep perubahan, suatu organisasi yang mengadakan perubahan akan membawa organisasi pada situasi yang lain dari sebelumnya. Perubahan yang terjadi dapat diperkuat atau diperlemah kehidupan organisasi, perubahan dalam organisasi ini melibatkan sumber daya manusia yang berperan dalam peningkatan kinerja. Budaya organisasi yang kuat merupakan suatu alasan sukses tidaknya suatu organisasi, atau sebaliknya budaya organisasi yang tidak kuat sering disebut sebagai penyebab timbulnya suatu masalah dalam organisasi tertentu.

Budaya organisasi dianggap sebagai sesuatu yang abstrak dan sukar dipahami, akan tetapi budaya organisasi mempunyai serangkaian karakteristik penting yang menjadi nilai bagi suatu organisasi. Menurut Robbins (2002, h.278) karakteristik tersebut antara lain inovasi dan pengambilan resiko, orientasi terhadap detail, orientasi terhadap hasil, orientasi terhadap individu, orientasi terhadap tim, stabilitas. Bila setiap individu memiliki kepribadian yang khas, maka begitu juga dengan organisasi. Meskipun setiap organisasi memiliki ciri umum, namun secara keseluruhan setiap organisasi punya ciri khas tersendiri. Hal inilah yang akan membantu proses pemahaman tentang bagaimana suatu organisasi bekerja.

Budaya organisasi yang kuat memiliki kaitan dengan kinerja organisasi yang tinggi, akan tetapi kinerja organisasi yang tinggi tidak dapat dicapai apabila kinerja karyawan yang ada di dalamnya tidak optimal. Menurut Robbins (1996, h.292) budaya organisasi yang kuat dapat memberikan para karyawan suatu pemahaman yang jelas dari tugas-tugas yang diberikan oleh organisasi serta mempunyai pengaruh yang besar terhadap perilaku anggota-anggotanya karena tingginya tingkat kebersamaan. Dengan adanya budaya organisasi yang kuat dan sehat maka akan memberikan dampak positif di perusahaan yang bersangkutan. Apabila karyawan diberikan pemahaman tentang budaya organisasi, maka setiap karyawan akan termotivasi semangat kerjanya untuk menyelesaikan setiap tugas yang diberikan dengan baik. Hal ini merupakan salah satu kunci untuk memperoleh kinerja yang optimal sehingga dapat meningkatkan produktivitas kerja karyawan guna pencapaian tujuan organisasi.

Berdasarkan latar belakang masalah diatas, maka penulis perlu melakukan penelitian untuk mengkaji sejauh mana budaya organisasi mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan. Oleh karena itu, penulis melakukan penelitian dengan judul ” **PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN** ” **Studi pada karyawan PT. Telekomunikasi Kandatel Malang.** Yang bergerak dalam bidang jasa telekomunikasi.

Dalam pemilihan lokasi penelitian studi pada PT. Telekomunikasi Kandatel Malang yang merupakan setting penelitian yang lebih mempresentasikan dengan

pertimbangan secara obyektif, subyektif, dan teknis. Secara obyektif yaitu karena sejauh ini diketahui bahwa penelitian mengenai budaya organisasi mempunyai pengaruh terhadap komitmen karyawan. Secara subyektif, yaitu dengan adanya berbagai macam problematik yang dihadapi selama penelitian berlangsung diperkirakan berada dalam batas kapasitas penelitian untuk menyelesaikannya. Secara teknis yaitu karena jumlah dana, batas waktu studi, dan daya dukung teknis lainnya, sehingga memungkinkan untuk mengoperasikan penelitian sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.

B. RUMUSAN MASALAH

Berdasarkan pada latar belakang masalah maka, permasalahan dalam penelitian ini adalah :

1. Bagaimana deskripsi budaya organisasi dengan kinerja karyawan ?
2. Sejauh mana pengaruh variabel inovasi, integrasi, perilaku kepemimpinan, stabilitas, orientasi detil, orientasi hasil terhadap kinerja karyawan secara simultan ?
3. Sejauh mana pengaruh variabel inovasi, integrasi, perilaku kepemimpinan, stabilitas, orientasi detil, orientasi hasil terhadap kinerja karyawan secara parsial ?

C. Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai oleh penelitian ini adalah :

1. Mendeskripsikan budaya organisasi dengan kinerja karyawan.
2. Untuk menjelaskan pengaruh variabel inovasi, integrasi, perilaku kepemimpinan, stabilitas, orientasi detil, orientasi hasil terhadap kinerja karyawan secara simultan.
3. Untuk menjelaskan pengaruh variabel inovasi, integrasi, perilaku kepemimpinan, stabilitas, orientasi detil, orientasi hasil terhadap kinerja karyawan secara parsial.

D. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut :

1. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi yang berharga bagi tempat

penelitian di PT. Telekomunikasi Kandatel Malang dalam membangun budaya organisasi yang dapat berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

2. Penelitian ini juga diharapkan dapat memberikan sumbangan bagi pemahaman yang lebih mendalam tentang kajian tentang masalah kinerja karyawan yang berhubungan dengan budaya organisasi.

E. Sistematika Pembahasan

Bab I : Pendahuluan

Bab ini membahas tentang latar belakang peneliti mengambil topik pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan yaitu PT. Telekomunikasi Kandatel Malang telah melakukan transformasi budaya organisasi yang menandakan bahwa hal tersebut merupakan salah satu faktor yang perlu mendapatkan perhatian dalam meningkatkan kinerja karyawan. Selain itu juga berisi rumusan masalah tentang sejauh mana pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Sedangkan tujuan masalah ditujukan untuk menjawab rumusan masalah yang ada. Dalam bab ini juga berisi kontribusi praktis dan teoritis dari penelitian yang dilakukan dan yang terakhir berisi tentang sistematika pembahasan laporan penelitian.

Bab II : Tinjauan Pustaka

Bab ini menguraikan tentang landasan teori yang berkaitan dengan penelitian. Teori budaya organisasi meliputi definisi budaya organisasi, pembentukan budaya organisasi, level budaya organisasi, pentingnya budaya organisasi dan fungsi budaya organisasi. Teori kinerja karyawan meliputi definisi kinerja, pengukuran kinerja dan penilaian kinerja. Dalam bab ini juga diuraikan teori tentang hubungan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Terakhir dijelaskan pula tentang hipotesis penelitian.

Bab III : Metode Penelitian

Bab ini menjelaskan tentang jenis penelitian yaitu eksplanatori serta menggunakan metode survai. Disamping itu juga dijelaskan tentang

variabel budaya organisasi yang meliputi inovasi, integrasi, perilaku kepemimpinan, stabilitas, orientasi detil, orientasi hasil dan definisi operasional dari variabel tersebut. Pengumpulan data terdiri dari data primer maupun sekunder dengan menggunakan metode kuisioner dan metode dokumentasi. Instrumennya yaitu kuisioner dan dokumentasi. Yang terakhir diuraikan tentang teknik analisis data yaitu statistik deskriptif dan statistik inferensial.

Bab IV : Hasil Penelitian dan Pembahasan

Bab ini menjelaskan tentang hasil penelitian yang meliputi penyajian data tentang gambaran umum perusahaan serta analisis dan interpretasi data yang meliputi gambaran umum responden, hasil uji validitas dan reliabilitas yang membuktikan bahwa instrumen yang digunakan valid dan reliabel, analisis regresi linier berganda yang menunjukkan bahwa keenam variabel bebas mampu memberikan kontribusi terhadap kinerja karyawan, hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa variabel inovasi, integrasi, perilaku kepemimpinan, orientasi detil, orientasi hasil berpengaruh terhadap kinerja karyawan baik secara simultan ataupun parsial.

Bab V : Penutup

Bab ini berisi kesimpulan-kesimpulan yang relevan dari penelitian yaitu variabel inovasi, integrasi, perilaku kepemimpinan, orientasi detil, orientasi hasil berpengaruh terhadap kinerja karyawan baik secara simultan ataupun parsial. Saran-saran yang dikemukakan berkaitan dengan pengembangan budaya organisasi yang dapat dilakukan dilakukan dengan meningkatkan integrasi dan perilaku kepemimpinan.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Peneliti Terdahulu

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh H. Teman Koesmono, Fakultas Ekonomi, Universitas Widya Mandala, Surabaya (www.petra.ac.id). Meneliti tentang ” Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja Serta Kinerja Karyawan Pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Skala Menengah Di Jawa Timur ”. Dari hasil penelitiannya, dapat diketahui bahwa terdapat efek langsung dari variabel Budaya organisasi terhadap Motivasi sebesar 0.680, variabel Motivasi terhadap Kepuasan kerja sebesar 1.462, Variabel Budaya organisasi terhadap Kinerja sebesar 0.506, sedangkan variabel Kepuasan kerja terhadap Kinerja sebesar 0.506, sedangkan variabel Kepuasan kerja terhadap Kinerja sebesar 0.003. Berkaitan dengan hasil pengaruh langsung tersebut ternyata variabel Motivasi memiliki efek langsung yang paling besar, hal ini wajar sekali karena pada dasarnya individu merasa kepuasan kerjanya dapat dirasakan apabila motivasi yang ada dapat meningkatkan kegairahan kerja. Selain itu, juga terdapat pengaruh tidak langsung dari variabel Budaya organisasi terhadap variabel Kepuasan kerja sebesar 0.994, begitu pula terdapat pengaruh tidak langsung dari variabel.

Biantoro (Mahasiswa Universitas Airlangga) yang mengambil judul : ”Pengaruh Praktek Manajemen Sumber Daya Manusia Terhadap Budaya Organisasi Dan Kinerja Perusahaan”. Dari hasil penelitiannya, dapat diketahui bahwa Hasilnya: 1) hipotesis 1 terdukung seluruhnya, 2) hipotesis 2 terdukung sebagian, 3) hipotesis 3 terdukung sebagian, 4) hipotesis 4 terdukung sebagian, 5) hipotesis 5 terdukung sebagian, 6) hipotesis 6 terdukung, 7) hipotesis 7 tidak terdukung. Faktor praktek manajemen dan budaya yang sangat kuat berpengaruh terhadap kinerja adalah faktor fasilitas dan relasional. Sedang faktor yang berpengaruh kuat dan negatif yakni motivasi kerja. Pada umumnya motivasi kerja yang kuat akan menghasilkan kinerja yang bagus, namun disini yang terjadi sebaliknya. Penelitian ini memperkirakan kondisi perekonomian yang abnormal diperkirakan menjadi penyebabnya. Para

karyawan dan manajer perusahaan cenderung mati-matian mempertahankan pekerjaannya dengan cara tidak profesional, mengingat sangat sulit mencari pekerjaan ditengah 40 juta pengangguran.

Pada faktor budaya yang paling diharapkan adalah keteladanan dan panutan dari para manajer dan pimpinan perusahaan. Integritas para pengelola menjadi hal yang paling mudah ditularkan kepada para karyawan. Ini mungkin merupakan pengaruh budaya bangsa yang cenderung paternalistik sebagaimana pendapat para ahli sosiologi. Dengan bukti ini sebenarnya lebih mudah bagi para manajer untuk menggerakkan para karyawan guna mencapai kinerja perorangan yang tinggi dan selanjutnya kinerja perusahaan yang tinggi pula. Budaya perusahaan yang diteliti ternyata berada pada proses antara budaya tipis dan tebal.

Motivasi terhadap variabel kinerja sebesar 0.005. Berdasarkan hasil tersebut dapat dilihat bahwa ada pengaruh tidak langsung dari budaya organisasi terhadap kinerja melalui variabel antara yaitu Motivasi dan kepuasan kerja. Selain itu ada pengaruh tidak langsung dari variabel budaya organisasi terhadap kinerja melalui variabel antara yaitu kepuasan kerja.

B. Budaya Organisasi

Sumber daya manusia merupakan aset yang menjalankan perusahaan dalam usaha mencapai tujuan yang diharapkan perusahaan. Oleh karena itu diantara sumber daya manusia yang ada yaitu karyawan, diperlukan sebuah acuan baku yang menjadi pedoman perilaku bagi semua anggota organisasi. Acuan baku tersebut adalah budaya organisasi. Dengan budaya organisasi yang kuat dan sehat maka mengembangkan inovasi, kreativitas dan independensi adalah suatu keharusan bagi seluruh anggota organisasi.

1. Definisi Budaya Organisasi

Menurut Mangkunegara (2005, h.113) budaya organisasi adalah seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal.

Robbins (1996, h.289) mendefinisikan budaya organisasi sebagai salah suatu

sistem pengertian bersama yang dipegang oleh anggota-anggotanya, yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya.

Druicker dan Owens dalam Tika (2006, h.4) juga mendefinisikan bahwa budaya organisasi adalah pokok penyelesaian masalah-masalah eksternal dan internal yang pelaksanaannya dilakukan secara konsisten oleh suatu kelompok yang kemudian mewariskan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang tepat untuk memahami, memikirkan, dan merasakan terhadap masalah-masalah.

Dari uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan serangkaian nilai, norma yang berlaku dalam suatu organisasi dan menjadi pedoman perilaku bagi seluruh anggotanya.

2. Unsur-Unsur Budaya Organisasi

Menurut Tika (2006, h.5), dalam budaya organisasi juga terkandung beberapa unsur, yaitu :

(a) Asumsi dasar

Dalam budaya organisasi terdapat asumsi dasar 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 motto, asumsi dasar, tujuan umum organisasi atau perusahaan, filosofi usaha, atau prinsip-prinsip menjelaskan usaha.

(c) Pemimpin atau kelompok pencipta dan 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

Dalam organisasi/perusahaan, terdapat dua masalah pokok yang sering muncul, yakni masalah adaptasi eksternal dan masalah integrasi internal. Kedua masalah tersebut dapat diatasi dengan asumsi dasar dan keyakinan

yang dianut bersama anggota organisasi.

(e) Berbagi nilai (*sharing of value*)

Dalam budaya organisasi perlu berbagai 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.

Berdasarkan uraian di atas maka dapat disimpulkan bahwa dalam budaya organisasi terkandung unsur-unsur yang dapat digunakan sebagai pedoman bagi anggota dalam memahami budaya organisasi yang berlaku.

3. Karakteristik Budaya Organisasi

Setiap organisasi atau perusahaan pastilah mempunyai nama. Nama tersebut dapat menghadirkan citra yang dapat membawa pikiran kita pada suatu karakteristik. Inilah yang menjadi inti dari budaya organisasi. Menurut Robbins (2002, h.278) karakteristik tersebut antara lain :

a. Inovasi dan pengambilan resiko

Tingkat daya pendorong karyawan untuk bersikap inovatif dan berani mengambil resiko.

b. Orientasi terhadap detil

Tingkat tuntutan terhadap karyawan untuk mampu memperlihatkan ketepatan, analisis, dan perhatian terhadap detil.

c. Orientasi terhadap hasil

Tingkat tuntutan terhadap manajemen untuk lebih memusatkan perhatian pada hasil, dibandingkan perhatian pada teknik dan proses yang digunakan untuk meraih hasil tersebut.

d. Orientasi terhadap individu

Tingkat keputusan manajemen dalam mempertimbangkan efek-efek hasil terhadap individu yang ada dalam organisasi.

e. Orientasi terhadap tim

Tingkat aktivitas pekerjaan yang diatur dalam tim, bukan secara perorangan.

f. Stabilitas

Tingkat penekanan aktivitas organisasi dalam mempertahankan status quo berbanding pertumbuhan.

Masing-masing karakteristik ini berada dalam satu kesatuan dari tingkat yang rendah menuju tingkat yang lebih tinggi. Menilai suatu organisasi dengan menggunakan tujuh karakteristik ini akan menghasilkan gambaran mengenai budaya organisasi yang bersangkutan. Gambaran tersebut digunakan sebagai dasar pemahaman bersama bagi anggota organisasi. Disamping itu juga menjadi dasar dalam menyelesaikan masalah dan bagaimana para anggota diharapkan berperilaku.

Jadi dapat disimpulkan bahwa karakteristik budaya organisasi menunjukkan suatu ciri khas yang memberikan gambaran tentang suatu organisasi.

4. Pembentukan Budaya Organisasi

Budaya organisasi tidak muncul dengan sendirinya di kalangan anggota organisasi, tetapi perlu dibentuk dan dipelajari karena pada dasarnya budaya organisasi merupakan sekumpulan nilai-nilai pola perilaku yang dipelajari, dimiliki bersama oleh semua anggota organisasi, dan diwariskan dari generasi ke generasi.

(a) Unsur-unsur pembentuk budaya organisasi

Ada beberapa unsur yang berpengaruh terhadap pembentukan budaya organisasi. Deal dan Kennedy dalam Tika (2006, h.16) membagi lima unsur pembentuk budaya sebagai berikut :

(1) 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.

(2) Nilai-nilai

Nilai-nilai adalah keyakinan dasar yang dianut oleh sebuah organisasi. Setiap perusahaan mempunyai nilai-nilai inti yang digunakan sebagai Pedoman berpikir dan bertindak bagi semua warga dalam mencapai tujuan organisasi.

(3) Pahlawan

Pahlawan adalah tokoh yang dipandang berhasil mewujudkan nilai-nilai budaya dalam kehidupan nyata. Pahlawan bisa berasal dari pendiri perusahaan, para manajer, kelompok organisasi atau perorangan yang berhasil menciptakan nilai-nilai organisasi. Mereka bisa menumbuhkan idealisme, semangat dan tempat mencari petunjuk bila terjadi masalah dalam organisasi.

(4) Ritual

Ritual merupakan deretan berulang dari kegiatan yang mengungkapkan dan memperkuat nilai-nilai utama organisasi itu, tujuan apakah yang paling penting, orang-orang manakah yang penting. Ritual merupakan tempat dimana perusahaan secara simbolis menghormati pahlawan-pahlawannya.

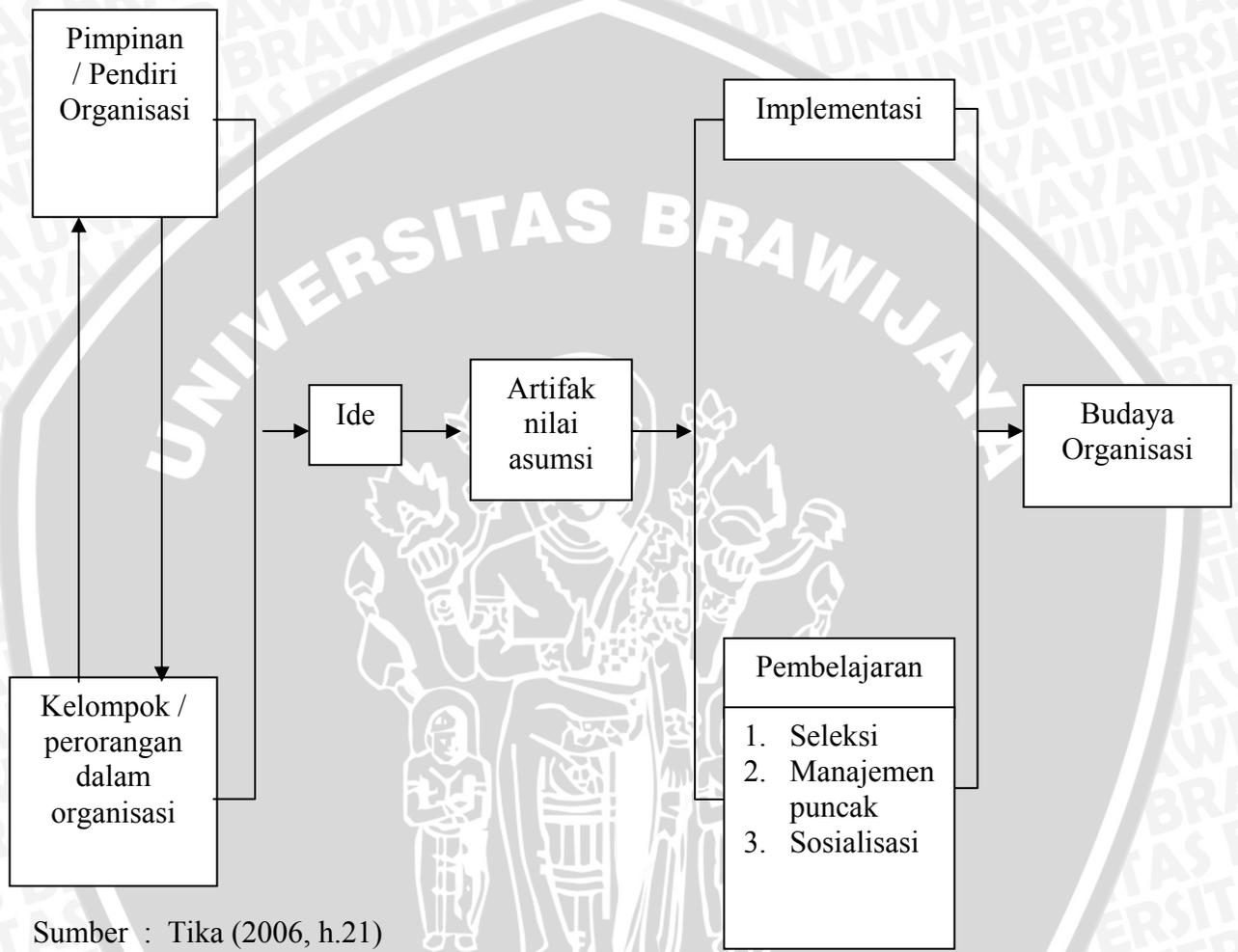
(5) Jaringan budaya

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 berkomunikasi, informal, jaringan budaya merupakan pembawa nilai-nilai budaya dan mitologi kepahlawanan.

(b) Proses pembentukan budaya organisasi

Proses terbentuknya budaya organisasi, dapat dilihat pada gambar berikut :

Gambar 1
Pembentukan Budaya Organisasi



Sumber : Tika (2006, h.21)

Gambar diatas menjelaskan bahwa budaya organisasi terbentuk karena adanya interaksi antar pimpinan atau pendiri organisasi dengan kelompok/perorangan dalam organisasi dan kemudian memunculkan sebuah ide. Ide tersebut kemudian ditransformasikan menjadi artifak, nilai, asumsi yang diimplementasikan sehingga menjadi budaya organisasi. Sedangkan untuk mempertahankan budaya organisasi lalu dilakukan pembelajaran kepada anggota baru dalam organisasi.

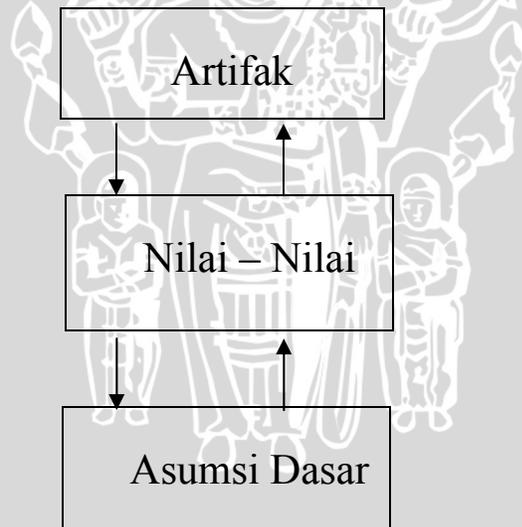
Budaya mungkin saja stabil dalam kurun waktu tertentu, namun budaya tidak pernah statis. Krisis kerap kali memaksa organisasi/perusahaan untuk mengevaluasi kembali nilai-nilai yang berlaku. Tantangan-tantangan baru bisa membawa pada penciptaan cara-cara kerja baru. Turnover anggota organisasi, diversifikasi ke bidang usaha lain dan ekspansi geografis bisa memperlemah atau bahkan merombak budaya.

Berdasarkan uraian diatas dapat diketahui bahwa budaya organisasi tidak terbentuk begitu saja, akan tetapi melalui serangkaian proses.

5. Level Budaya Organisasi

Budaya organisasi mempunyai tingkatan-tingkatan yang harus dipahami oleh para anggota organisasi. Schein dalam Tika (2006, h.22) membagi level budaya organisasi menjadi tiga bagian sebagai berikut :

Gambar 2
Level Budaya Organisasi



(1) Artifak

Artifak mencakup semua fenomena yang bisa dilihat, didengar dan dirasakan. Pada level artifak, konstruksinya dilakukan secara lingkungan fisik dan social. Pada level ini orang dapat melihat ruang fisik, produk teknologi kelompok, bahan tertulis dan tidak tertulis, produk seni dan perilaku nyata anggota organisasi. Dalam hal ini termasuk penampilan emosional, mitos dan sejarah organisasi, nilai-nilai yang muncul dalam komunikasi seperti ritual, seremonial.

(2) Nilai-Nilai

Nilai-nilai adalah solusi yang muncul dari seorang pemimpin dalam organisasi dengan maksud memecahkan masalah-masalah rutin dalam organisasi tersebut. Nilai-nilai dapat mencerminkan falsafah dan misi organisasi, tujuan, standar, dan larangan-larangan.

(3) Asumsi Dasar

Asumsi dasar merupakan petunjuk-petunjuk yang harus dipatuhi anggota organisasi menyangkut perilaku nyata, termasuk menjelaskan kepada anggota kelompok bagaimana merasakan, memikirkan segala sesuatu.

Schermerhom, Hunt, Osborn dalam Mangkunegara (2005, h.118) juga mengemukakan bahwa tingkat analisis budaya organisasi adalah :

”Pada tingkat pertama analisis budaya organisasi yang tampak sebagai hasil sejarah yang khas, upacara-upacara yang dilakukan ataupun ritual atas keberhasilan-keberhasilan organisasi. Pada tingkat kedua analisis nilai-nilai yang dikontribusikan atau nilai-nilai yang dianut antara lain prioritas layanan kepada konsumen, sedangkan pada tingkat ketiga analisis asumsi-asumsi umum antara lain keberhasilan pengelolaan organisasi.

Dari uraian di atas dapat diambil kesimpulan bahwa level atau tingkatan pertama dari budaya organisasi tersebut tampak dan sering diuraikan, sedangkan pada level kedua merupakan tingkat kesadaran yang mendalam dan pada level ketiga merupakan hal yang tidak tampak dan berkembang cepat.

6. Pentingnya Budaya Organisasi

Budaya organisasi pada dasarnya akan mewakili norma-norma perilaku yang diikuti oleh para anggota organisasi. Menurut Moeljono (2005, h.67) budaya organisasi yang kuat adalah budaya yang mampu mengikat seluruh warganya menjadi sistem perekat sehingga budaya tersebut menjadi milik bersama. Seperti yang dinyatakan oleh Robbins (1996, h.199) bahwa budaya organisasi yang kuat akan memberikan pengaruh yang besar pada perilaku anggota-anggotanya karena tingginya tingkat kebersamaan dan intensitas menciptakan suatu iklim internal dari kendali perilaku yang tinggi. Pernyataan tersebut juga diperkuat oleh Reimann dan Weinner dalam Tika (2006, h.111) yang menjelaskan bahwa budaya organisasi yang kuat akan membantu perusahaan memberikan kepastian bagi seluruh individu yang ada dalam organisasi untuk berkembang bersama perusahaan dan bersama-

sama meningkatkan kegiatan usaha dalam menghadapi persaingan, walaupun tingkat pertumbuhan dari masing-masing individu sangat bervariasi.

Keyakinan bahwa budaya organisasi yang kuat dan khas sangat berpengaruh terhadap keberhasilan suatu organisasi dinyatakan oleh Hofstede dalam Moeljono (2004, h.29) yaitu :

”Ditemukan secara umum bahwa organisasi yang sukses mempunyai budaya yang kuat sekaligus khas, termasuk mitos-mitos yang memperkuat sub-budaya organisasi. Organisasi yang gagal mempunyai sub-budaya kerja yang berlainan satu sama lain, atau jika tidak, mempunyai budaya masa lalu yang membuat organisasi terhalangi dalam melakukan adaptasi terhadap lingkungan yang berubah”.

Selanjutnya Robbins (1996, h.293) mengemukakan ciri-ciri budaya organisasi kuat, yaitu :

- (a) Menurunnya tingkat keluarnya karyawan.
- (b) Ada kesepakatan yang tinggi di kalangan anggota mengenai apa yang dipertahankan oleh organisasi.
- (c) Ada pembinaan kohesif, kesetiaan dan komitmen organisasi.

Jadi dapat disimpulkan bahwa membentuk budaya yang kuat dan sehat sangat penting bagi organisasi karena akan menjadi sistem perekat bagi para anggota yang akan membawa organisasi dalam kesuksesan.

7. Fungsi Budaya Organisasi

Budaya melakukan sejumlah fungsi di dalam sebuah organisasi. Hunger dan Wheelen (2003, h.167) membagi empat fungsi budaya organisasi, yaitu :

- (1) Budaya memberikan nuansa identitas bagi karyawan.
- (2) Budaya membantu menimbulkan komitmen karyawan terhadap sesuatu yang lebih besar dari pada diri mereka sendiri.
- (3) Budaya menambah stabilitas perusahaan sebagai suatu sistem sosial.
- (4) Budaya adalah kerangka referensi bagi karyawan agar digunakan untuk menerima berbagai kegiatan organisasional dan juga sebagai pedoman bagi perilaku yang tepat.

Shcein seperti yang dikutip Tika (2006, h.13) juga membagi fungsi organisasi berdasarkan tahap pengembangannya, yaitu :

- (a) Fase awal merupakan tahap pertumbuhan suatu organisasi

Pada tahap ini fungsi budaya organisasi terletak pada pembeda, baik terhadap lingkungan maupun terhadap kelompok atau organisasi lain.

(b) Fase pertengahan hidup organisasi

Pada fase ini budaya organisasi berfungsi sebagai integrator karena munculnya Sub-sub budaya baru sebagai penyelamat krisis identitas dan membuka kesempatan untuk mengarahkan perubahan budaya organisasi.

(c) Fase dewasa

Pada fase ini budaya organisasi dapat sebagai penghambat dalam berinovasi karena berorientasi pada kebesaran masa lalu dan menjadi sumber nilai untuk berpuas diri.

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

C. Kinerja

Kinerja organisasi keseluruhan pada dasarnya tidak terlepas dari kinerja seluruh karyawan yang ada di dalamnya. Dalam menyelesaikan pekerjaan yang dibebankan kepadanya, karyawan harus memperhatikan standar yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Hal ini sangat diperlukan agar hasil yang nantinya dicapai dapat optimal.

1. Definisi Kinerja

Menurut Dharma (1991, h.1) kinerja adalah sesuatu yang dikerjakan atau produk/jasa yang dihasilkan atau diberikan oleh seseorang atau sekelompok orang. Sejalan dengan definisi tersebut, Prawirosentono (1999, h.2) menyatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika. Sedangkan Stoner dalam Tika (2006, h.121) mengungkapkan bahwa kinerja adalah fungsi dari motivasi, kecakapan dan persepsi peranan.

Dari ketiga definisi kinerja di atas, dapat diketahui bahwa unsur-unsur yang terdapat dalam kinerja terdiri dari :

(a) Hasil-hasil fungsi pekerjaan.

- (b) Faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kinerja seperti motivasi, kecakapan, persepsi peranan dan sebagainya.
- (c) Pencapaian tujuan organisasi.
- (d) Periode waktu tertentu.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah sesuatu yang dihasilkan oleh seorang/sekelompok orang sesuai dengan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya.

2. Pengukuran Kinerja

Adanya kesepakatan tentang ukuran kinerja sangatlah penting, karena ukuran kinerja akan memberikan bukti apakah hasil yang dimaksud telah dicapai atau belum oleh karyawan. Hal ini sekaligus melihat besarnya penyimpangan dengan cara membandingkan antara hasil pekerjaan aktual dengan hasil yang diharapkan. Oleh karena itu adanya suatu standar yang baku merupakan tolak ukur bagi kinerja yang akan dievaluasi. Amstrong (2004, h.87) memberikan petunjuk penetapan ukuran kinerja, yang antara lain :

- (a) Ukuran harus terkait dengan hasil, bukannya usaha untuk mencapainya.
- (b) Hasil harus berada di bawah kendali pekerja.
- (c) Data harus tersedia untuk pengukuran.
- (d) Ukuran yang sudah ada, dipergunakan atau diadaptasikan dimanapun apabila dimungkinkan.

Untuk mengukur kinerja, banyak cara pengukuran yang bisa digunakan. Menurut Dharma (1991, h.46) hampir seluruh cara pengukuran mempertimbangkan tiga hal, yaitu :

- (a) Kuantitas, artinya jumlah yang harus diselesaikan. Pengukuran ini melibatkan perhitungan keluaran dari proses atau pelaksanaan kegiatan (jumlah yang dihasilkan).
- (b) Kualitas, artinya mutu yang dihasilkan. Pengukuran ini berkaitan dengan bentuk keluaran dan mencerminkan seberapa baik penyelesaiannya.
- (c) Ketepatan waktu, artinya sesuai tidaknya dengan waktu yang direncanakan.

Pengukuran ini menentukan ketepatan waktu dalam penyelesaian suatu kegiatan.

Berdasarkan uraian diatas maka dapat disimpulkan bahwa pengukuran kinerja harus didasarkan atas suatu standar yang baku dan mempertimbangkan kuantitas, kualitas dan ketepatan waktu.

3. Penilaian Kinerja

Menurut Rivai dan Basri (2005, h.18) penilaian kinerja merupakan kajian sistematis tentang kondisi kerja karyawan yang dilaksanakan secara formal yang dikaitkan dengan standar kerja yang telah ditentukan perusahaan. Sedangkan Handoko (2001, h.135) mendefinisikan penilaian kinerja sebagai suatu proses melalui mana organisasi - organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan.

Senada dengan definisi di atas, Prawirosentono (1999, h.216) mengungkapkan bahwa penilaian kinerja adalah proses penilaian hasil kerja yang akan digunakan oleh pihak manajemen untuk memberi informasi kepada para karyawan secara individual, tentang mutu hasil pekerjaannya dipandang dari sudut kepentingan perusahaan.

Ada banyak istilah yang digunakan untuk menyebut penilaian kinerja. Selain *performance appraisal*, disebut juga dengan istilah-istilah *performance review*, *performance rating*, *employee appraisal*. Apapun istilahnya tetap saja artinya sama saja, yaitu suatu proses penilaian formal atas.

Siagian (2003, h.223) berpendapat bahwa bagi para karyawan, penilaian tersebut dapat berperan sebagai umpan balik tentang berbagai hal seperti kemampuan, kekurangan dan potensinya yang selanjutnya akan bermanfaat untuk menentukan tujuan jalur, rencana dan pengembangan kariernya. Bagi organisasi hasil penilaian kinerja karyawan berperan dalam pengambilan keputusan tentang berbagai hal, seperti identifikasi kebutuhan pegawai, pendidikan dan pelatihan, rekrutmen, seleksi, penempatan, promosi, sistem imbalan, dan berbagai aspek lain dari keseluruhan proses manajemen sumber daya manusia secara efektif.

Jadi dapat disimpulkan bahwa dalam penilaian kinerja harus berdasarkan standar yang telah ditetapkan sebelumnya dan terdapat umpan balik antara karyawan dengan penilai.

D. Keterkaitan Budaya Organisasi Dengan Kinerja

Adanya keterkaitan hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja organisasi yang dapat dijelaskan dalam model diagnosis budaya organisasi Tiernay bahwa semakin baik kualitas faktor-faktor yang terdapat dalam budaya organisasi makin baik kinerja organisasi tersebut Moelyono Djokosantoso (2003, h.42). Budaya organisasi dianggap menentukan kemampuan organisasi untuk mengatasi perubahan lingkungan, bahkan secara langsung mempengaruhi kinerja ekonominya. Budaya organisasi menjadi faktor penyumbang penting bagi kesuksesan atau kegagalan perusahaan. Budaya dapat menjadi kekuatan yang positif atau negatif, dalam hubungannya dengan efektivitas pencapaian prestasi perusahaan/organisasi bersangkutan. Kinerja yang tinggi merupakan hasil dari konsistensi budaya.

E. Hubungan Budaya Organisasi Dengan Kinerja

Buhler (2004, h.297) dan Robbins (1996, h.293) menyatakan bahwa budaya organisasi yang kuat akan mengkomunikasikan kepada para anggotanya apa tujuan perusahaan dan identitas bersama mereka. Budaya organisasi yang kuat ini harus memiliki norma-norma kinerja yang tinggi. Perilaku yang bisa diterima dan diperkuat arus mendukung kinerja yang tinggi karena adanya kebersamaan dan intensitas. Selain itu budaya organisasi yang kuat juga mengembangkan komitmen para anggota organisasi ketika mereka menerima nilai-nilai inti tersebut.

Beberapa budaya organisasi dapat dikatakan "kuat" sedangkan yang lain dikatakan "lemah". Menurut Muklas (2005, h. 534) budaya organisasi yang kuat seringkali dibina oleh para pemimpin yang kuat pula. Tetapi di samping faktor kepemimpinan, ada dua faktor besar yang menentukan kekuatan budaya organisasi, yaitu kebersamaan dan intensitas. Kebersamaan dapat ditunjukkan dengan besarnya derajat kesamaan yang dimiliki oleh para anggota organisasi tentang nilai-nilai inti. Disisi lain, intensitas adalah derajat komitmen para anggota organisasi terhadap nilai-nilai inti. Ruki (dalam Seminar mewujudkan Administrator Bisnis yang Profesional

berbasis Kinerja : 2003) menjelaskan ada tiga variabel utama yang mempengaruhi perilaku dan kinerja seseorang, yakni kompetensi individual, kebijakan dan prosedur kerja, serta budaya organisasi.

Kotter dan Heskett (2006, h.8) dalam penelitiannya juga mengemukakan logika tentang cara kekuatan budaya organisasi berhubungan dengan kinerja yang meliputi tiga gagasan, yaitu :

1. Penyelarasan sasaran (*goal alignment*). Dalam satu perusahaan berbudaya kuat, karyawan cenderung mengikuti pemimpin yang sama.
2. Budaya kuat bisa mendukung kinerja perusahaan karena mampu menyulut motivasi yang tinggi di kalangan karyawan. Komitmen / loyalitas yang dirasa karyawan akan mendorong mereka untuk bekerja lebih keras.
3. Budaya kuat menyediakan struktur dan kontrol tanpa perlu bergantung pada birokrasi formal yang menghambat motivasi dan inovasi.

Sejalan dengan hal di atas Kast dan Rosenzweig (2002, h.956) menyatakan bahwa budaya organisasi yang kuat merupakan pembangkit semangat yang paling berpengaruh dalam menuntun perilaku, karena membantu para karyawan melakukan pekerjaan-pekerjaannya dengan baik terutama dalam dua hal :

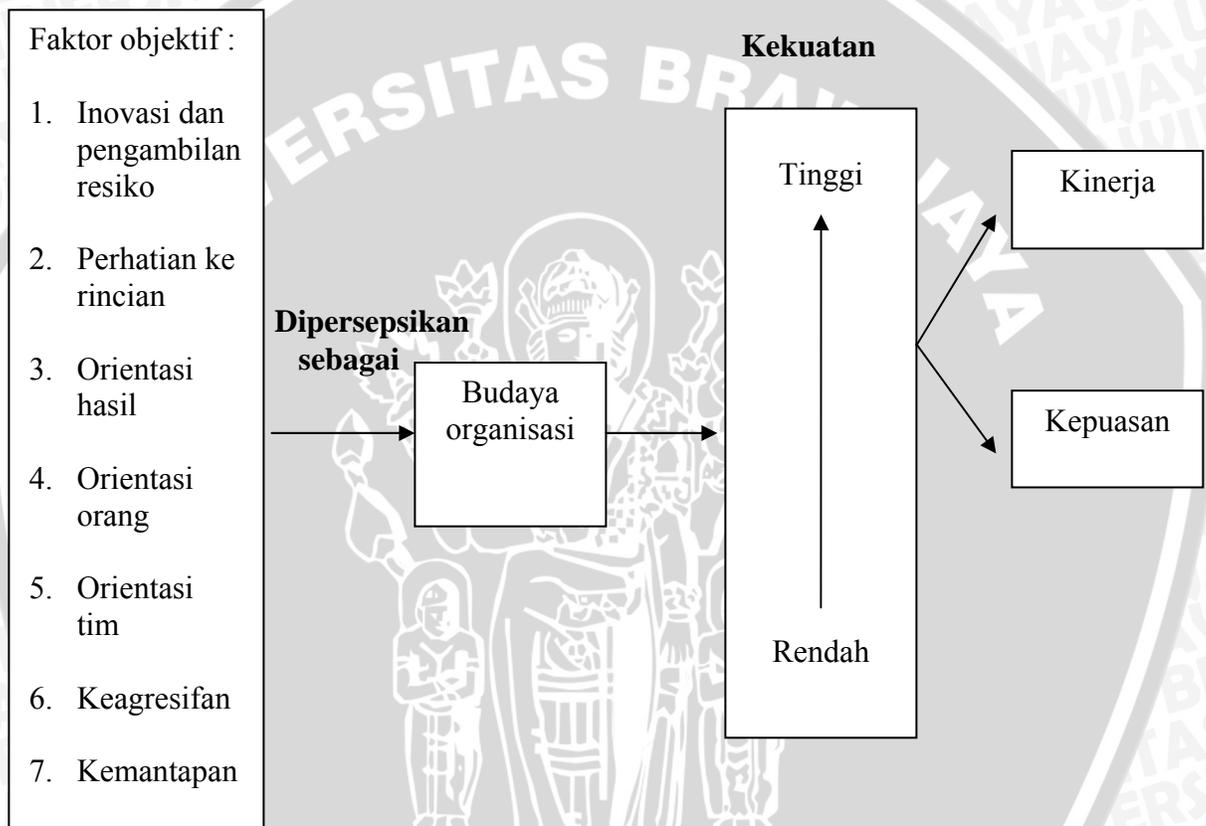
1. Budaya kuat merupakan sistem peraturan informal yang menjelaskan bagaimana orang-orang harus berperilaku setiap saat.
2. Budaya kuat membuat orang-orang merasa lebih baik dengan apa yang mereka lakukan, sehingga mereka cenderung untuk bekerja lebih keras.

Moeljono (2004, h.43) juga menyatakan bahwa peran budaya organisasi sangat penting dalam meningkatkan kinerja. Dengan demikian, kinerja karyawan perusahaan akan membaik seiring dengan internalisasi budaya organisasi. Karyawan yang sudah memahami keseluruhan nilai-nilai organisasi akan menjadikan nilai-nilai tersebut sebagai suatu kepribadian organisasi.

Gambar di bawah ini menjelaskan budaya organisasi sebagai variabel campuran. Para karyawan membentuk suatu persepsi subjektif keseluruhan mengenai organisasi berdasarkan pada faktor-faktor seperti toleransi, tekanan pada tim dan dukungan orang. Sebenarnya, persepsi keseluruhan ini menjadi budaya atau

kepribadian organisasi itu. Persepsi yang mendukung atau tidak mendukung ini kemudian mempengaruhi kinerja dan kepuasan karyawan, dengan dampak yang lebih besar pada budaya yang lebih kuat.

Gambar 3
Budaya Organisasi dan Dampaknya Terhadap Kinerja dan Kepuasan



Sumber : Robbins (1996, h. 308)

F. Hipotesis

Menurut Arikunto (2002, h.64), hipotesis dapat diartikan sebagai suatu jawaban yang bersifat sementara terhadap permasalahan penelitian, sampai terbukti melalui data yang terkumpul. Berdasarkan rumusan masalah dan tinjauan pustaka di atas, maka dapat digambarkan model konsep dan model hipotesis, yaitu :

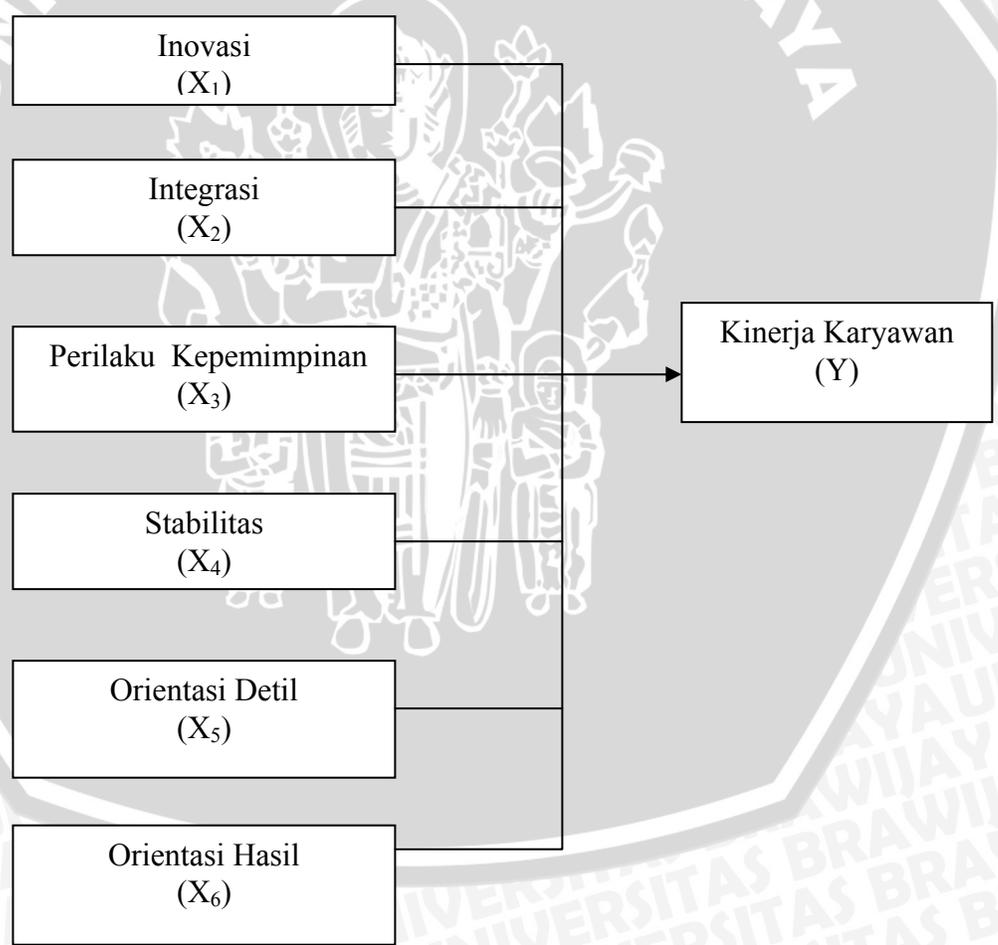
1. Model Konsep

Gambar 4
Model Konsep



2. Model Hipotesis

Gambar 5
Model Hipotesis



Berdasarkan model konsep dan model hipotesis, maka dapat dirumuskan hipotesis, yaitu :

1. Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari variabel inovasi, integrasi, perilaku kepemimpinan, stabilitas, orientasi detil, orientasi hasil terhadap kinerja karyawan secara simultan.
2. Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari variabel inovasi, integrasi, perilaku kepemimpinan, stabilitas, orientasi detil, orientasi hasil terhadap kinerja karyawan secara parsial.

UNIVERSITAS BRAWIJAYA



BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan adalah *explanatory research*. Sugiyono (2005,h.10) menyatakan bahwa *explanatory research* atau penelitian menjelaskan adalah penelitian yang bermaksud menjelaskan kedudukan variabel-variabel yang diteliti serta hubungan antara satu variabel dengan variabel yang lain. Hubungan kausal antara variabel-variabel yang ada dibuktikan melalui pengujian hipotesa.

Penelitian yang dilakukan menggunakan metode penelitian survey. Menurut Singarimbun (1995, h.3) penelitian survei adalah penelitian yang mengambil sampel dari satu populasi dan menggunakan kuisioner sebagai alat pengumpulan data yang pokok.

B. Lokasi Penelitian

Dalam penelitian ini, lokasi yang dipilih adalah PT. Telekomunikasi Kandatel Malang. Jl. Ayani no.11 Malang. Alasan memilih PT. Telekomunikasi Kandatel Malang untuk mengetahui budaya organisasi dalam meningkatkan kinerja karyawan pada perusahaan tersebut.

C. Variabel dan Pengukuran

1. Konsep

Menurut Cooper dan Emory (1995, h.33) konsep merupakan sejumlah pengertian atau ciri yang berkaitan dengan berbagai peristiwa, objek, kondisi, situasi dan hal lain yang sejenis. Konsep diciptakan dengan menggolongkan dan mengelompokkan objek-objek atau peristiwa-peristiwa yang mempunyai ciri-ciri yang sama. Dalam penelitian ini konsep yang digunakan yaitu :

(a) Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah suatu sistem nilai yang diyakini oleh semua anggota organisasi, dipelajari, serta diterapkan yang berfungsi sebagai sistem perekat dan dapat dijadikan acuan berperilaku dalam organisasi.

(b) Kinerja

Kinerja adalah hasil kerja yang dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam periode waktu tertentu untuk mencapai tujuan organisasi.

2. Variabel

Menurut Sugiyono (2005, h.32) variabel penelitian adalah suatu atribut atau sifat atau nilai dari orang, obyek atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan ditarik kesimpulannya. Variabel dibedakan menjadi variabel terikat (Y) dan variabel bebas (X). Dalam penelitian ini variabel bebas dari budaya organisasi adalah inovasi (X_1), integrasi (X_2), perilaku kepemimpinan (X_3), stabilitas (X_4), orientasi detail (X_5), orientasi hasil (X_6). Sedangkan yang merupakan variabel terikat adalah kinerja karyawan (Y).

3. Definisi Operasional

Menurut Singarimbun (1995, h.37), salah satu unsur yang sangat menentukan komunikasi antar peneliti adalah definisi operasional, yang merupakan petunjuk tentang bagaimana suatu variabel diukur. Sedangkan menurut Cooper dan Emory (1995, h.37) definisi operasional adalah suatu definisi yang dinyatakan dalam kriteria atau operasi yang dapat diuji secara khusus. Istilah-istilah ini harus mempunyai rujukan-rujukan empiris (artinya kita harus bisa menghitung, mengukur atau dengan cara yang lain dapat mengumpulkan informasi melalui penalaran kita). Definisi operasional dari variabel-variabel penelitian ini adalah

(a) Inovasi (X_1)

Inovasi adalah tingkat daya pendorong karyawan untuk bersikap inovatif. Dari variabel tersebut yang termasuk indikatornya adalah :

- (1) Kreativitas
- (2) Kebebasan/independensi.

(b) Integrasi (X_2)

Integrasi adalah sejauh mana suatu organisasi dapat mendorong unit - unit organisasi untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi. Dari variabel tersebut yang termasuk indikatornya adalah :

- (1) Koordinasi

(2) Kebersamaan

(c) Perilaku kepemimpinan (X_3)

Perilaku kepemimpinan adalah perilaku atau cara yang dipergunakan oleh pemimpin dalam mempengaruhi pikiran, perasaan, sikap dan perilaku anggota organisasi. Dari variabel tersebut yang termasuk indikatornya adalah :

(1) Perilaku mengarahkan

(2) Perilaku mendukung

(3) Penghargaan kepada bawahan

(d) Stabilitas (X_4)

Stabilitas adalah tingkat penekanan aktivitas organisasi dalam mempertahankan status quo berbanding pertumbuhan, dari variabel tersebut, yang termasuk indikatornya adalah :

(1) Melaksanakan tugas berdasarkan perhitungan

(2) Perasaan bangga dan ikut memiliki

(e) Orientasi detil (X_5)

Orientasi detil adalah tingkat tuntutan terhadap karyawan untuk mampu memperlihatkan ketepatan, analisis, dan perhatian terhadap detil. Dari variabel tersebut, yang termasuk indikatornya adalah :

(1) Tingkat ketelitian

(2) Cepat tanggap

(f) Orientasi hasil (X_6)

Orientasi hasil adalah tingkat tuntutan terhadap manajemen untuk lebih memusatkan perhatian pada hasil, dibandingkan perhatian pada teknik dan proses yang digunakan untuk meraih hal tersebut. Dari variabel tersebut, yang termasuk indikatornya adalah :

(1) Kebebasan cara mencapai tujuan

(2) Mengutamakan hasil kerja

Konsep, variabel, indikator serta item-item penelitian disajikan dalam tabel berikut ini :

Tabel 3.1
Konsep, indikator, variabel dan item

Konsep	Variabel	Indikator	Item
Budaya organisasi	1. Inovasi	1. Kreativitas	1. Kesempatan untuk berkreasi 2. Kesempatan untuk berinovasi
		2. Independensi	1. Kebebasan untuk mengemukakan pendapat
	2. Integrasi	1. Koordinasi	1. Mendorong karyawan / unit-unit organisasi untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi
		2. Kebersamaan	1. Rasa kebersamaan di antara karyawan
	3. Perilaku kepemimpinan	1. Perilaku mengarahkan	1. Memberikan petunjuk cara melakukan suatu pekerjaan
		2. Perilaku mendukung	1. Komunikasi dua arah antara pimpinan dan bawahan
		3. Penghargaan kepada bawahan	1. Memberikan penghargaan dan kompensasi kepada karyawan sesuai dengan kinerja yang telah dicapai
	4. Stabilitas	1. Melaksanakan tugas berdasarkan perhitungan	1. Memperhitungkan lebih dulu pekerjaan yang akan dilakukan
		2. Perasaan bangga dan ikut memiliki	1. Memiliki perasaan bangga dan ikut memiliki
	5. Orientasi detail	1. Ketelitian	1. Selalu dituntut untuk teliti sehingga hasil yang dicapai dapat optimal
		2. Cepat tanggap	1. Selalu tanggap terhadap adanya masalah
	6. Orientasi hasil	1. Kebebasan cara mencapai tujuan	1. Memberikan kebebasan cara dalam mencapai tujuan
		2. Mengutamakan hasil kerja	1. Mengutamakan hasil kerja yang dicapai daripada metode kerja yang digunakan
	Kinerja	Kinerja karyawan	1. Kualitas hasil kerja
2. Kuantitas hasil kerja			1. Kemampuan menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan yang dibebankan
3. Ketepatan waktu menyelesaikan pekerjaan			1. Menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan

4. Skala Pengukuran

Pengukuran yang digunakan adalah skala *Likert*, yaitu dengan memberikan pilihan jawaban untuk rata-rata pernyataan. Menurut Sugiyono (2005, h.86) bahwa dengan skala *Likert*, maka variabel yang diukur dijabarkan menjadi indikator variabel. Kemudian indikator tersebut dijadikan sebagai titik tolak untuk menyusun item-item instrumen yang dapat berupa pernyataan atau pertanyaan.

Jawaban setiap item instrumen dari tanggapan responden yang menggunakan skala *Likert* mempunyai gradasi dari sangat positif sampai sangat negatif, yang dapat berupa kata-kata dan jawaban itu diberi skor :

- (a) Sangat setuju, diberi skor = 5
- (b) Setuju, diberi skor = 4
- (c) Netral, diberi skor = 3
- (d) Tidak setuju, diberi skor = 2
- (e) Sangat tidak setuju, diberi skor = 1

D. Populasi dan Sampel

1. Populasi

Sugiyono (2005, h.152) menyatakan bahwa populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek / subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Dalam penelitian ini yang dimaksud sebagai populasi adalah seluruh karyawan PT. Telekomunikasi Kandatel Malang yang berjumlah 40 orang.

2. Sampel

Menurut Arikunto (2002, h.117), sampel adalah sebagian atau wakil populasi yang diteliti. Karena populasi yang homogen, maka penelitian menggunakan penelitian sampel yaitu penelitian terhadap sebagian populasi.

Untuk menentukan banyaknya sampel dari suatu populasi, jika ukuran populasi diketahui maka rumus yang digunakan adalah rumus *Slovin* dalam Umar (2004, h.107) :

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

Keterangan : n = ukuran sampel
 N = ukuran populasi
 e = persen kelonggaran ketidakteelitian karena kesalahan pengambilan sample yang masih dapat ditolerir.

Jumlah sampel yang dapat diambil adalah :

$$n = \frac{40}{1 + 40(0,05)^2}$$

$$= \frac{40}{1.1}$$

= 36,36 orang, dibulatkan menjadi 36 orang.

Pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *simple random sampling*. Menurut Sugiyono (2005, h.74) *simple random sampling* merupakan teknik pengambilan sampel yang dilakukan secara acak pada anggota populasi tanpa memperhatikan strata yang ada. Cara demikian dilakukan bila anggota populasi dianggap homogen.

E. Teknik Pengumpulan Data

1. Sumber Data

Sumber data dalam penelitian adalah subjek dari mana data dapat diperoleh. Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

(a) Data primer

Data primer merupakan sumber data yang diperoleh secara langsung dari lokasi penelitian. Data primer dikumpulkan oleh peneliti melalui penyebaran kuisioner yang diberikan kepada responden dan juga wawancara dengan pihak-pihak terkait.

(b) Data sekunder

Data sekunder merupakan data yang diperoleh melalui pengumpulan dokumen-dokumen yang telah ada pada instansi tempat dilakukannya penelitian yang berupa data-data bagian personalia, yang meliputi struktur organisasi, gambaran umum perusahaan, komposisi karyawan.

2. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

(a) Metode kuisisioner

Metode pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberikan sejumlah pertanyaan tertulis yang disusun secara terstruktur kepada responden untuk memperoleh data mengenai karyawan PT. Telekomunikasi Kandatel Malang yang dapat mewujudkan budaya organisasi dalam meningkatkan kinerja karyawan.

(b) Metode dokumentasi

Metode dokumentasi dilakukan dengan cara mengadakan pencatatan terhadap dokumen-dokumen dan data-data lain yang dapat menunjang metode ini digunakan untuk memperoleh data mengenai jumlah karyawan PT. Telekomunikasi Kandatel Malang.

3. Instrumen penelitian

Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

(a) Kuisisioner

Kuisisioner adalah sejumlah pertanyaan tertulis yang disusun secara terstruktur dan dibagikan kepada responden, yaitu karyawan PT. Telekomunikasi Kandatel Malang.

(b) Pedoman wawancara

Pedoman wawancara adalah sejumlah daftar pertanyaan yang akan diajukan kepada pihak-pihak terkait langsung dengan penelitian, yaitu pimpinan perusahaan, staf yang berwenang memberikan informasi yang berhubungan dengan budaya organisasi dan kinerja karyawan.

4. Uji Validitas dan Reliabilitas

(a) Uji Validitas

Menurut Arikunto (2002, h.144), validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat-tingkat kevalidan atau kesahihan suatu instrumen. Suatu instrumen yang valid atau sahih mempunyai validitas tinggi, sebaliknya instrumen yang kurang valid berarti memiliki validitas rendah. Sebuah instrumen dikatakan valid apabila mampu mengukur apa yang diinginkan. Sebuah instrumen dikatakan valid apabila dapat mengungkap data dari variabel yang diteliti secara tepat. Tinggi rendahnya validitas instrumen menunjukkan sejauh mana data yang terkumpul tidak menyimpang dari gambaran tentang validitas yang dimaksud.

Uji Validitas dilakukan dengan rumus korelasi *Product Moment* yang dikemukakan oleh *Pearson* dalam Arikunto (2002, h.146), yaitu :

$$r_{xy} = \frac{n(\sum xy) - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{[n\sum x^2 - (\sum x)^2][n\sum y^2 - (\sum y)^2]}}$$

Keterangan :

r_{xy}	=	koefisien korelasi
X	=	skor butir
Y	=	skor total butir
n	=	jumlah sampel

Pada penelitian ini uji validitas dilakukan untuk mengetahui kesahihan dari kuisisioner dengan membandingkan nilai r_{hitung} dengan nilai r_{tabel} . Jika $r_{hitung} > r_{tabel}$ maka butir atau pertanyaan tersebut dikatakan valid.

(a) Uji Reliabilitas

Menurut Arikunto (2002, h.154), reliabilitas menunjuk pada satu pengertian bahwa sesuatu instrumen cukup dapat dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpul data karena instrumen tersebut sudah cukup baik. Uji reliabilitas dilakukan dengan menggunakan rumus *Alpha Cronbach* dalam Arikunto (2002, h.171), sebagai berikut :

$$r = \left(\frac{k}{k-1} \right) \left(1 - \frac{\sum \sigma_b^2}{\sigma_1^2} \right)$$

- Keterangan :
- r = reliabilitas instrumen
 - k = banyaknya butir pertanyaan atau banyaknya soal
 - $\sum \sigma_b^2$ = jumlah varians
 - σ_1^2 = varians total

Suatu instrumen dikatakan reliabel jika memiliki nilai Cronbach's Alpha > 0,60 (Sekaran, h.311)

F. Teknik Analisis Data

Pada penelitian ini, analisis data yang digunakan adalah :

1. Statistik Deskriptif

Menurut Sugiyono (2006, h.142) Statistik deskriptif mengacu pada bagaimana menata atau mengorganisasi data, menyajikan, dan menganalisis data. Menata, menyajikan, dan menganalisis data dapat dilakukan misalnya dengan menentukan nilai rata-rata hitung dan persen/proposisi. Cara lain untuk menggambarkan data adalah dengan membuat tabel, distribusi frekuensi, dan diagram atau grafik.

2. Statistik Inferensial

Menurut Sugiyono (2005, h.143) Statistik inferensial adalah statistik yang berkenaan dengan cara penarikan kesimpulan berdasarkan data yang diperoleh dari sampel untuk menggambarkan karakteristik atau ciri dari suatu populasi. Dengan demikian dalam statistik inferensial dilakukan suatu generalisasi (perampatan atau memperumum) dan hal yang bersifat khusus (kecil) ke hal yang lebih luas (umum). Oleh karena itu, statistik inferensial disebut juga statistik induktif atau statistik penarikan kesimpulan. Pada statistik inferensial biasanya dilakukan pengujian hipotesis dan pendugaan mengenai karakteristik (ciri) dari suatu populasi, seperti mean dan Uji t.

(a) Analisis Regresi Linier

Analisis regresi linier berganda adalah alat uji statistik yang digunakan

untuk meramalkan bagaimana keadaan (naik turunnya) variabel dependen, bila dua atau lebih variabel independen sebagai faktor prediktor dimanipulasi (dinaik turunkan nilainya). Persamaan regresi linier berganda dalam Sugiyono (2005, h.211), yang digunakan dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut :

$$Y = a + b_1 x_1 + b_2 x_2 + \dots + b_n x_n + e$$

- Keterangan :
- Y = variabel terikat
 - a = konstanta
 - b₁, b₂ b_n = koefisien regresi yang berhubungan dengan variabel bebas.
 - X₁, X₂ X_n = variabel bebas
 - e = *Disturbance item*

Persamaan regresi linier berganda semakin baik jika nilai koefisien determinasi (R²) semakin besar atau mendekati 1.R² menjelaskan proporsi variasi dalam variabel terikat yang dijelaskan oleh variabel bebas secara bersama-sama (simultan) yaitu dengan rumus :

$$R^2 = \frac{ESS}{TSS}$$

- Keterangan :
- R² = koefisien determinasi
 - ESS = jumlah kuadrat yang dijelaskan
 - RSS = jumlah kuadrat residual
 - TSS = ESS+RSS

Sumarsono (2004, h.225)

Untuk menguji signifikan dari koefisien regresi linier berganda, digunakan uji F sehingga dapat diketahui pengaruh variabel bebas secara simultan terhadap variabel terikat. Rumus yang digunakan adalah :



$$F = \frac{R^2 / (K - 1)}{(1 - R^2) / (N - K)}$$

Keterangan : R^2 = koefisien determinasi
 k = jumlah variabel bebas
 n = jumlah pengamatan (sampel)
 Sumarsono (2004, h.226)

Berdasarkan rumus tersebut, hipotesis penelitian ini dirumuskan sebagai berikut :

H_0 : variabel inovasi (X_1), integrasi (X_2), perilaku kepemimpinan (X_3), stabilitas (X_4), orientasi detil (X_5), orientasi hasil (X_6) secara simultan tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel kinerja karyawan (Y).

H_1 : variabel inovasi (X_1), integrasi (X_2), perilaku kepemimpinan (X_3), stabilitas (X_4), orientasi detil (X_5), orientasi hasil (X_6) secara simultan memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel kinerja karyawan (Y).

Untuk menolak atau menerima hipotesis tersebut dilakukan dengan membandingkan F_{hitung} dan F_{tabel} . Jika nilai $F_{hitung} > F_{tabel}$ maka H_0 ditolak, artinya variabel inovasi (X_1), integrasi (X_2), perilaku kepemimpinan (X_3), stabilitas (X_4), orientasi detil (X_5), orientasi hasil (X_6) secara simultan memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y). Jika nilai $F_{hitung} < F_{tabel}$ maka H_0 diterima, artinya variabel variabel inovasi (X_1), integrasi (X_2), perilaku kepemimpinan (X_3), stabilitas (X_4), orientasi detil (X_5), orientasi hasil (X_6) secara simultan tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y).

(b) Analisis Parsial Regresi Linier Berganda

Analisis ini digunakan untuk mengetahui besarnya pengaruh antara tiap variabel bebas terhadap variabel terikat, sehingga dapat diketahui variabel bebas yang dominan berpengaruh di antara variabel bebas yang ada. Dalam analisis parsial ini digunakan uji t. Rumus yang digunakan adalah :

$$t = \frac{\beta_i - \beta_i}{Se(\beta_i)}$$

Keterangan : β_i = koefisien regresi

Se = standar deviasi

(Sumarsono, 2004, h.226)

Berdasarkan rumus diatas, hipotesis penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut :

H_0 : variabel inovasi (X_1), integrasi (X_2), perilaku kepemimpinan (X_3), stabilitas (X_4), orientasi detil (X_5), orientasi hasil (X_6) secara parsial tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel kinerja karyawan (Y).

H_1 : variabel inovasi (X_1), integrasi (X_2), perilaku kepemimpinan (X_3), stabilitas (X_4), orientasi detil (X_5), orientasi hasil (X_6) secara parsial tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel kinerja karyawan (Y).

Untuk menerima atau menolak hipotesis tersebut dilakukan dengan membandingkan T_{hitung} dan T_{tabel} . Jika nilai $T_{hitung} > T_{tabel}$ maka H_0 ditolak, artinya variabel bebas secara parsial memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel terikat. Jika nilai $T_{hitung} < T_{tabel}$ bebas maka H_0 diterima, artinya variabel bebas secara parsial tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel terikat.

Seluruh rangka proses analisis data di atas dilakukan melalui program *SPSS for windows versi 13* yang akan membantu menyelesaikan formulasi yang telah dijabarkan sebelumnya.

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

1. Sejarah Singkat PT. Telekomunikasi Indonesia

PERUMTEL adalah Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak dalam bidang pelayanan jasa Telekomunikasi untuk umum dalam negeri. Pada awalnya bernama ” *POST EN TELEGRAAFEN* ” yang didirikan pada tahun 1884 dengan Staatbad no. 395 semenjak itu disebut PTT-Dients. Tahun 1931 ditetapkan sebagai Perusahaan Negara berdasarkan I.B.W. Selanjutnya pada tahun 1960 Pemerintah mengeluarkan Peraturan Pemerintah Pengganti Undang-Undang no.19 th 1960, tentang persyaratan sebuah Perusahaan Negara (PN) dengan PERPU no. 240 th 1961 berubah menjadi PN POS dan TELEKOMUNIKASI. Lapangan usaha PN POS dan TELEKOMUNIKASI ternyata berkembang dengan pesat, maka pada tahun 1965 Pemerintah mengadakan peninjauan kembali. Hasilnya berdasarkan Peraturan Pemerintah mengadakan peninjauan kembali. Hasilnya berdasarkan Peraturan Pemerintah (PP) no.29 dan 30 tahun 1965 terjadi pemecahan menjadi : P.N.POS DAN TELEKOMUNIKASI.

Selanjutnya mulai tgl 28 April 1970 berdasarkan S.K. Menteri Perhubungan no.129/U/1970PN TELEKOMUNIKASI berubah menjadi PERUSAHAAN UMUM TELEKOMUNIKASI yang disingkat dengan PERUMTEL. Keberadaan PERUMTEL dikukuhkan dengan Peraturan Pemerintah no. 36 tahun 1974 yang menetapkan sebagai pengelola telekomunikasi untuk umum dalam negeri dan luar negeri.

Pada akhir tahun 1980, Pemerintah mengambil kebijaksanaan dengan membeli seluruh saham PT INDOSAT sebuah perusahaan swasta yang didirikan dalam rangka Penanaman Modal Asing yang kemudian diubah statusnya menjadi BUMN berbentuk PERSERO. Pernyataan modal negara Republik Indonesia dalam

saham PT. INDOSAT tersebut dituangkan dalam Peraturan Pemerintah no. 52 tahun 1980.

Selanjutnya untuk lebih meningkatkan pelayanan jasa telekomunikasi untuk umum, maka dengan Peraturan Pemerintah no. 53 tahun 1980 diadakan perubahan atas Peraturan Pemerintah no. 22 tahun 1974, yakni dengan menetapkan PERUMTEL sebagai badan usaha yang diberi wewenang untuk menyelenggarakan telekomunikasi dalam negeri dan PT INDOSAT sebagai badan usaha yang diberi wewenang menyelenggarakan telekomunikasi untuk umum internasional.

Peraturan Pemerintah no. 39 tahun 1974 tentang PERUMTEL juga diubah yang dituangkan dalam Peraturan Pemerintah no. 54 tahun 1980.

Sehubungan dengan diundangkannya Peraturan Pemerintah no. 3 tahun 1983 tentang Tata Cara Pembinaan dan Pengawasan PERJAN, PERUM dan PERSERO, diterbitkan Peraturan Pemerintah no. 21 tahun 1984 tentang PERUMTEL sebagai pengganti dari Peraturan Pemerintah no. 36 tahun 1970 jo. Peraturan Pemerintah no. 54 tahun 1980.

Satu hal yang sangat menggembirakan dalam sejarah perundang-undangan ini adalah ditetapkannya Undang-Undang no. 3 tahun 1989 tentang telekomunikasian, yang memberikan angin segar dalam pengembangan dan pembangunan pertelekomunikasian di Indonesia.

Mengikat perkembangan demikian pesat ditambah dengan pola manajemen yang lebih terbuka, Pemerintah melalui Peraturan Pemerintah no. 25 tahun 1991 tanggal 1 Mei 1991 menetapkan Pengalihan bentuk Perusahaan Umum (PERUM) Telekomunikasi menjadi Perusahaan Perseroan (Persero). Peralihan bentuk perusahaan tersebut ditandai dengan penanda tangan Akte Pendirian Perusahaan Perseroan (Persero) PT. Telekomunikasi Indonesia oleh Notaris Immas Fatimah, SH bersama-sama dengan Menparpostel Soesilo Sudarman yang bertindak selaku kuasa dari Menteri Keuangan sebagai pemegang saham, hari Selasa tanggal 24 September 1991 jam 09.30 WIB di Depparpostel, Jl. Kebon Sirih 36 Jakarta Pusat.

2. Tujuan dan Sasaran PT. Telekomunikasi Indonesia

PT. Telkom mempunyai tujuan antara lain yaitu akan mengembangkan, mengusahakan, membangun telekomunikasi untuk kepentingan umum guna meningkatkan kelancaran hubungan masyarakat demi menunjang terlaksananya pembangunan nasional yang lancar dan sukses. Selain PT. Telekomunikasi menyediakan pelayanan yang berupa jasa bermutu dan dimanfaatkan oleh masyarakat serta turut aktif melaksanakan kebijaksanaan dan program pemerintah dibidang ekonomi dan pengembangan.

Adapun tiga sasaran pokok yang menjadi komitmen PT. TELKOM adalah :

1. Memberikan pelayanan yang terbaik bagi masyarakat untuk memenuhi kebutuhan dibidang telekomunikasi.
2. Membangun, mengembalikan dan menjaga citra PT. TELKOM yang terbaik dalam dunia telekomunikasi.
3. Memberikan hasil yang terbaik bagi ” *Stake Holder* ” (Pemegang saham, Pemerintah, Masyarakat dan Pegawai).

Untuk mencapai tiga sasaran terbaik tersebut digariskan ” Dua Strategi Dasar ” yaitu :

1. Meningkatkan Sumber Daya Manusia.
2. Menyempurnakan pembangunan dan mendayagunakan seluruh sistem / tatanan manajemen.

3. Wilayah Kerja PT. Telekomunikasi Kandatel Malang

Untuk menghadapi era globalisasi dan ditetapkannya pasar bebas internasional maupun regional, maka PT. TELKOM sejak 1 juli 1995 menghapuskan struktur wilayah Usaha Telekomunikasi (WITEL). Dengan mengganti WITEL dikelola oleh Tujuh Divisi Regional menyelenggarakan jasa telekomunikasi jarak jauh dalam negeri melalui pengoperasian jaringan transmisi jalur utama.

Divisi Regional PT. TELKOM mencakup wilayah-wilayah yang dipakai sebagai berikut :

1. Divisi Regional I, Sumatra
2. Divisi Regional II, Jakarta dan Sekitarnya
3. Divisi Regional III, Jawa Barat
4. Divisi Regional IV, Jawa Tengah dan DI Yogyakarta
5. Divisi Regional V, Jawa Timur
6. Divisi Regional VI, Kalimantan
7. Divisi Regional VII, Ujung Pandang

Divisi Regional (DIVRE) V Jawa Timur terdiri dari 5 Kantor Daerah Telekomunikasi (Kandatel), yaitu : Kandatel Surabaya Barat, Kandatel Surabaya Timur, Kandatel Malang, Kandatel Jember dan Kandatel Madiun. Kandatel Malang lebih dikenal dengan nama Kandatel Garuda yang meliputi Area Pelayanan I (AP.I) dan Area Pelayanan II (AP.II). Kandatel Malang membawahi 2 Kantor Cabang Telekomunikasi (Kancatel) yaitu Kancatel Pasuruan dan Kancatel Blitar. Untuk melayani wilayah kecamatan diluar kodya Malang, dilakukan oleh Unit Pelayanan (UP).

Area Pelayanan I Malang berlokasi di Jl. Basuki Rachmat No. 7-9 Malang. Sedangkan Area Pelayanan II Malang berlokasi di Jl. Ahmad Yani No. 11 Malang. Adapun obyek Kuliah Kerja Nyata adalah Kandatel Malang yang berlokasi di Jalan Ahmad Yani No. 11 Malang.

4. Struktur Organisasi PT. Telekomunikasi Kandatel Malang

Struktur organisasi pada PT. Telekomunikasi Kandatel Malang didasarkan pada Keputusan Kepala Divisi Regional V Jawa Timur No. 6724/PSI50/RE5-20/95 tanggal 23 Oktober 1995 tentang pembentukan team Kandatel Divisi Regional V Jawa Timur.

Struktur organisasi adalah suatu susunan yang terdiri dari fungsi-fungsi dan hubungan-hubungan yang menyatakan keseluruhan kegiatan untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan oleh suatu perusahaan, maka dalam memperlancar pelaksanaan tugas dan wewenang yang sesuai dengan bidangnya PT. Telkom Kandatel Malang menetapkan struktur organisasinya sebagai berikut :

1. KAKANDATEL
2. WAKAKANDATEL
3. Bagian Sistem Informasi dan Sekretariat (SISFO)
4. Bagian Perencanaan (BAG PRAN)
5. Bagian Keuangan (BAG KUG)
6. Bagian Sumber Daya Manusia (SDM)
7. Bagian Logistik (BAG LOG)
8. Dinas Niaga
9. Koordinator Quality Assurance (Koord QA)
10. Dinas Pelayanan Informasi (YANIN)
11. Dinas Pelayanan Umum (YANUM)
12. Dinas Operasi dan Pemeliharaan Sentral, Transmisi dan Catu Daya (OPHARSENTRADAYA)
13. Dinas Operasi dan Pemeliharaan Jaringan Kabel (OPHAR JARKAB)
14. KANCATEL Pasuruan
15. KANCATEL Blitar
16. KANCATEL PANDAAN
17. KANCATEL BATU
18. KANCATEL KEPANJEN

5. Visi dan Misi PT. Telekomunikasi Kandatel Malang

a. Visi Korporasi

” To Become a Dominant Info Com Player in the Region ”

TELKOM bukan lagi perusahaan yang memonopoli pasar telekomunikasi Indonesia. Sejak karpet globalisasi digelar, kompetisi menjadi ajang yang harus dijalani oleh perusahaan manapun. Yang paling kompetitif tentu saja yang akan menang.

Dominant Infocom Player in the Region mengandung pengertian bahwa TELKOM berupaya untuk menempatkan diri sebagai perusahaan *Infocom* berpengaruh di kawasan Asia Tenggara, yang kemudian akan berlanjut ke kawasan Asia, dan Asia

Pasifik. Menjadi perusahaan yang berpengaruh tersebut mengandung arti : apabila dibandingkan dengan perusahaan yang terkemuka pada area bisnis yang sama, di kawasan regional, dengan menggunakan indikator-indikator tertentu, maka kinerja bisnis dan finansialnya akan seimbang, atau bahkan lebih baik lagi.

b. Misi Korporasi

1. *To Provide One Stop Services with Excellent Quality and Competitive Price.*
2. *Managing Business Trough Best Practices, Optimizing Superior Human Resource, Competitive technology, and Synergizing Business Partners.*

To Provide One Stop Services with Excellent Quality and Competitive Price, artinya TELKOM menjamin bahwa pelanggan akan mendapatkan layanan terbaik, berupa kemudahan, kualitas produk, kualitas jaringan, dengan harga yang kompetitif.

6. Budaya Korporasi

Untuk merealisasikan visi korporasi, dan mendukung pelaksanaan misi tersebut diperlukan budaya korporasi yang kuat. Budaya Korporasi yang dikembangkan TELKOM mencakup tiga tingkatan unsur sebagai berikut.

- a. Asumsi Dasar. Yakni anggapan ataupun pandangan dasar yang menentukan bagaimana insan Telkom mempersepsi, berpikir, dan merasakan sesuatu. Anggapan atau pandangan ini diterima tanpa perlu mempertanyakan lagi kebenarannya. Esensi budaya TELKOM terletak pada asumsi dasar ini.
- b. Nilai-nilai. Yakni apa yang dianggap penting, apa yang sebaiknya, atau apa yang berharga.
- c. Artefak, perilaku. Mencakup benda-benda, simbol, upacara dan seremoni, tingkah laku.

Asumsi dasar adalah komponen yang terdalam dari budaya. Sedangkan nilai dan perilaku merupakan manifestasi yang lebih kongkret dari asumsi dasar, bahkan artefak bisa dilihat dan dirasakan.

Dengan demikian dalam model budaya TELKOM ada kaitan yang tidak terpisahkan antara asumsi dasar, nilai-nilai, artefak serta perilaku. Ketiganya harus dilihat dan diperlakukan sebagai satu kesatuan yang utuh dan terpadu.

Dengan menggunakan ketiga unsur yang berbeda tingkatnya itu, maka Budaya Korporasi yang dikembangkan TELKOM dirumuskan dengan 1 (satu) asumsi dasar, 3 (tiga) nilai inti, dan 5 (lima) langkah perilaku sebagai berikut:

- Asumsi Dasar : Committed 2 U
- Nilai-Nilai Inti :
 1. *Customer Value*
 2. *Excellent Service*
 3. *Competent People*
- Perilaku :
 1. *Stretch The Goals*
 2. *Simplify*
 3. *Involve Everyone*
 4. *Quality is My Job*
 5. *Rewards the Winners*

Dalam model Budaya Korporasi TELKOM, *Committed 2U* (baca *committed to you*) adalah asumsi dasar dan keyakinan yang senantiasa harus diteguhkan oleh setiap insan TELKOM di dalam "hati" mereka. Bahwa hanya dengan memberikan yang terbaik kepada para stakeholderslah, perusahaan bisa mempertahankan keberadaan dan kelangsungan hidupnya.

Bagi semua insan TELKOM, hati yang sudah diteguhkan itu harus ditindaklanjuti dengan merajut "pikiran" bahwa hanya dengan orang yang kompeten (*competent people*), yang dapat memberikan pelayanan yang istimewa (*excellent service*) dan meningkatkan nilai bagi pelanggan (*customer value*) maka memberikan yang terbaik kepada para stakeholders itu bisa tercapai. Karena itu ketiganya dijadikan sebagai nilai-nilai inti (*core values*) dari keseluruhan nilai-nilai yang dikembangkan perusahaan.

Hati yang diteguhkan dengan *Committed 2 U*, pikiran yang dirajut dengan *People, Service, dan Customer* masih harus diikuti dengan menyerasikan "langkah" perilaku semua insan TELKOM untuk pada akhirnya sampai pada pemberian yang terbaik kepada para stakeholders.

Adapun langkah yang harus diserasikan adalah :

1. Rentangkan tujuan ke luar dari batas-batas yang biasa/normal (*stretch the*

- goals*). Dalam lingkungan usaha yang kompetitif, hanya dengan langkah ini TELKOM bisa tumbuh menjadi perusahaan yang terbaik.
2. Sederhanakan (*simplify*). Penyederhanaan perlu dilakukan, mengingat semangat maupun iklim birokrasi belum terkikis habis dari TELKOM. Tanpa langkah ini sulit untuk membayangkan TELKOM memiliki kecepatan yang diperlukan untuk merespon pasar, memecahkan masalah, mengambil keputusan, dan berkomunikasi.
 3. Libatkan setiap orang (*involve everyone*). Melibatkan setiap orang adalah kebutuhan untuk membangun sinergi dan terbentuknya kerja tim yang kuat. Keduanya merupakan persyaratan untuk adanya koherensi organisasi.
 4. Menjadikan kualitas sebagai pekerjaan semua insan TELKOM, *Quality is My Job*. Dalam iklim kompetisi, kualitas produk dan pelayanan merupakan jaminan penting untuk bisa bersaing. Dan kualitas ini hanya mungkin dicapai dengan penggunaan *best practices* dan indikator kinerja yang terukur.
 5. Imbali pemenang (*reward the winners*) adalah konsekuensi dari keberhasilan. Hanya mereka yang telah membuktikan diri berhasil: dan mereka yang terbaiklah yang harus mendapat imbalan yang pantas. Dengan demikian dipastikan kepada setiap insan TELKOM bahwa perusahaan merupakan merit system dan penghargaan yang tinggi bagi yang terbaik, baik individual, unit kerja, maupun juga mitra usaha. telah membuktikan diri berhasil, dan mereka yang terbaiklah yang harus mendapat imbalan yang pantas. Dengan demikian dipastikan kepada setiap insan TELKOM bahwa perusahaan menerapkan *merit system* dan penghargaan yang tinggi bagi yang terbaik, baik individual, unit kerja, maupun juga mitra usaha.

Maka kemudian dengan unsur satu hati (asumsi dasar), tiga pikiran (nilai-nilai inti), dan lima langkah (perilaku) tersebut, ingin ditegaskan ulang di sini bahwa budaya baru TELKOM mengandung maksud untuk ”meneguhkan hati, merajut

pikiran, dan menyasikan langkah” semua insan TELKOM dalam berkiprah untuk memenangkan persaingan di bisnis InfoCom. Inilah THE TELKOM WAY 135, budaya baru TELKOM yang harus menjiwai seluruh insan TELKOM ke depan, budaya korporasi yang memberi karakter khas TELKOM dan menjadi salah satu penentu daya saing perusahaan ke depan.

7. Budaya The Telkom Way 135

a. Asumsi Dasar (Committed 2 U)

Sebuah perusahaan bisa jadi memiliki perspektif tersendiri dalam menghadapi realitas bisnis. Dan setiap perusahaan percaya pada pandangannya tersebut, sehingga mereka bisa menentukan sikap dalam mengatasi masalahnya.

Rumusan credo Committed 2U bisa dianggap sebagai refleksi kepercayaan fundamental atau pun pandangan mendasar perusahaan terhadap realitas bisnis. Committed 2U lengkapnya dirumuskan sebagai berikut :

” Perusahaan dan seluruh jajarannya memberikan komitmen pelayanan dan hasil serta citra yang terbaik kepada para *stakeholders* ”.

Kata ”*committed*” sendiri bisa diartikan pernyataan janji dan kesediaan untuk pelibatan diri secara total dalam rangka memberikan yang terbaik kepada *stakeholders*. Pelibatan diri ini bisa dilakukan dalam bentuk aktivitas pekerjaan, pemikiran, menganut nilai-nilai bersama, mendukung manajemen, mengemban tanggung jawab, menjalankan kepemimpinan, pengembangan kompetensi, dan sebagainya, yang kesemuanya dilakukan dalam rangka memberikan yang terbaik.

Stakeholders perusahaan adalah semua pihak yang berkepentingan dengan operasi, layanan, dan kinerja perusahaan. Utamanya para *stakeholders* dengan berbagai kepentingannya ini adalah :

1. Pelanggan (*customer*), berkepentingan untuk memperoleh produk dan layanan dengan kualitas yang tinggi dan harga yang kompetitif.
2. Pemegang saham (*share holder*), berkepentingan dengan tingkat pengembalian atas modal yang mereka investasikan, pertumbuhan perusahaan, dan nilai saham yang semakin meningkat.

3. Karyawan, berkepentingan dengan kompensasi yang bersaing, pengembangan diri, dan ekspresi diri.
4. Pemerintah, berkepentingan dengan penyelenggaraan telekomunikasi nasional, penerimaan pajak, penyerapan tenaga kerja, dan operasi perusahaan yang efisien.
5. Mitra bisnis, yang meliputi kreditor, distributor, supplier, mitra KSO, mitra aliansi bisnis, konsultan. Mereka berkepentingan untuk bisa sama-sama memperoleh bagian keuntungan.

b. Nilai-Nilai Inti Telkom

Nilai-nilai inti (*core values*) TELKOM adalah nilai-nilai yang harus dianut bersama oleh seluruh insan TELKOM. Nilai-nilai ini digali dari *Committed 2U*. Dari hasil penggalian ini diperoleh 20 nilai sebagai berikut:

Accountability through empowerment, achievement and contribution, adaptive to change, customer focus, highest quality of service, highly reward winners, innovation, managing through best practices, make things simpler, networking, never stop learning, openness and transparency, outward looking, participation, people focus, performance, provide quality product and service, quality, respect and reward winners, synergy.

Setelah dilakukan *clustering*, ke-20 nilai tadi mengkristal pada tiga nilai inti berikut ini:

1. *Customer Value*
2. *Excellent Service*
3. *Competent People*

NILAI 1 : Customer Value

Pengertian

Customer value adalah manfaat bersih yang diperoleh pelanggan dari produk atau pun jasa dengan tingkat pengorbanan biaya, waktu, dan tenaga tertentu. Sangatlah krusial bagi TELKOM menciptakan dan mempertahankan *superior value* ini terutama untuk membangun keunggulan bersaing. Karena itu *customer* harus dijadikan sebagai acuan, perhatian, maupun kepedulian yang utama dan pertama dari setiap insan

TELKOM di dalam mereka menjalankan pengelolaan perusahaan. Namun kata “customer” di sini harus ditujukan bukan semata-mata kepada pelanggan ataupun pengguna jasa saja, melainkan juga kepada *stakeholders* lain seperti pemilik, insan TELKOM sendiri, pemerintah, dan para petaruh lain (*stakeholders*). Kepentingan mereka harus diperhitungkan sesuai dengan skala kepentingan strategis perusahaan.

Prinsip

1. Keberhasilan dan kelangsungan hidup perusahaan dalam persaingan bisnis ditentukan oleh pelanggan, sehingga kepuasan pelanggan harus menjadi sasaran akhir dari semua keputusan, aktivitas, dan pekerjaan insan TELKOM.
2. Pelanggan adalah sumber yang absah dari kewenangan, karena itu perusahaan harus senantiasa mendengar suaranya.
3. Kebutuhan dan harapan pelanggan harus menggerakkan pengambilan keputusan di dalam perusahaan.
4. Perspektif pelanggan adalah krusial bagi keseluruhan proses organisasi. Karena itu apa yang diinginkan pelanggan dari perusahaan harus tercermin dalam keseluruhan proses bisnis.

Sikap

1. Peduli untuk mengetahui karakter penting pelanggan yang dilayani serta mengenali kebutuhan utama mereka.
2. Tanggap terhadap kebutuhan yang diinginkan pelanggan, baik yang dinyatakan, yang bisa ditafsirkan, atau pun yang sengaja melalui usaha penggalan.
3. Menyadari bahwa pelayanan kepada pelanggan merupakan tanggung jawab setiap insan TELKOM, apa pun tugas dan jabatannya.
4. Menggunakan umpan balik pelanggan sebagai dasar pertimbangan dalam usaha perbaikan perusahaan secara berkesinambungan.
5. Menyadari bahwa kebutuhan dan keinginan pelanggan terus berkembang.

NILAI 2 : *Excellent Service*

Pengertian

Excellent service adalah nilai inti TELKOM kedua yang mengedepankan pelayanan dengan mutu yang melebihi harapan pelanggan. Pelayanan *excellent*

tercipta karena setiap orang, melakukan hal yang tepat, pada waktu yang tepat, dalam cara yang tepat, untuk orang yang tepat, dan dengan hasil-hasil yang terbaik.

Sesungguhnya pelayanan yang excellent adalah hasil dari setiap proses yang memenuhi persyaratan pelanggan, dan tercapainya kepuasan yang maksimal pada tingkat biaya yang serendah mungkin.

Konsisten dengan nilai ini, maka ke depan TELKOM harus menunjukkan diri sebagai sebuah perusahaan yang menawarkan kualitas pelayanan yang terbaik kepada pelanggan.

Prinsip

1. Perusahaan menyediakan produk serta pelayanan yang berkualitas unggul dengan meminimalkan biaya-biaya.
2. Setiap orang, terutama yang berhadapan dengan pelanggan, adalah customer service representative.
3. Pelayanan harus sesuai dengan yang dijanjikan (*reliable*), segera (*responsive*), meyakinkan (*assurance*), peduli dan perhatian pada pelanggan (*emphaty*), dan terasa nampak (*tangible*).

Sikap

1. Menyadari bahwa kepuasan pelanggan hanya bisa diberikan dengan memberikan pelayanan prima, produk yang unggul, serta harga bersaing.
2. Kemauan yang kontinyu untuk menghindari dan menghilangkan pemborosan biaya atau pun kegiatan yang tidak memberikan nilai tambah pada produk dan pelayanan.
3. Menyadari *continuous improvement* sebagai metode yang penting untuk meningkatkan kualitas dan menekan biaya produksi dan pelayanan.
4. Menjadikan *zero defect*, *efisiensi*, dan efektivitas pekerjaan sebagai target yang harus dicapai.

NILAI 3 : Kompetent People

Pengertian

Competent People adalah nilai inti TELKOM ketiga. Dengan nilai ini perusahaan menghargai tinggi setiap insan TELKOM yang memiliki kemampuan untuk

memenuhi dengan cakap segala tuntutan pelayanan dalam bisnis telekomunikasi yang kompetitif. Karena itu bukanlah status atau pun kedudukan, tetapi kompetensinya untuk senantiasa memberikan pelayanan, hasil, dan citra yang terbaik kepada pelangganlah yang menentukan nilai insan TELKOM di dalam perusahaan.

Prinsip

1. Kompetensi, dan bukan status atau pun kedudukan, merupakan kualitas esensial yang menentukan keberadaan insan TELKOM di dalam perusahaan.
2. Kompetensi insan TELKOM harus membawa dampak pada kinerja pelayanan yang terbaik, yakni dengan ukuran terciptanya nilai bagi pelanggan (customer value).

Sikap

1. Menyadari arti pentingnya kompetensi, dan produktivitas serta kontribusi yang berhasil diciptakannya. Dan bukan menonjolkan status, tingkat pendidikan, posisi jabatan, dan jenjang kepangkatan.
2. Menyadari pentingnya bersaing secara fair, dengan produktivitas dan kontribusi kepada perusahaan sebagai tolak ukur keberhasilan.
3. Menyadari arti pentingnya pengakuan dan ganjaran yang sepadan kepada insan TELKOM yang proaktif dan inovatif dalam meningkatkan produktivitas dan kontribusi.

c. Lima Langkah Telkom Menuju Pemenangan Persaingan

Perilaku merupakan indikator yang paling mudah diamati dalam rangka mempelajari budaya suatu kelompok. Sebagai kelanjutan dari satu komitmen untuk memberikan yang terbaik kepada para *stakeholders*, dan tiga nilai inti TELKOM yang menjadi dasar untuk melihat dan berpikir, maka ada 5 langkah (perilaku) yang senantiasa harus ditampilkan oleh setiap insan TELKOM. Kelima langkah ini diyakini menjadi kekuatan dibelakang strategi perusahaan, yang dapat menghantarkan perusahaan kepada kemenangan persaingan. Kelima langkah tersebut adalah :

1. Rentangkan tujuan/target ke luar batas-batas yang normal (*Stretch the Goals*).
2. Sederhanakan (*Simplify*).
3. Libatkan setiap orang (*Involve Everyone*).

4. Mutu adalah pekerjaan saya (*Quality is My Job*).
5. Beri ganjaran pemenang (*Reward the Winners*).

Merentangkan tujuan keluar batas-batas yang normal adalah langkah supaya TELKOM meraih kinerja pelayanan ”di atas rata-rata”, dan dengan demikian selalu dipersepsikan ”yang terbaik” oleh pelanggan. Dengan persaingan antar-operator telekomunikasi yang sudah tidak bisa dihindarkan lagi, seperti sekarang ini, TELKOM tidak mungkin ”tumbuh” jika tidak menjadi operator yang terbaik.

Sederhanakan adalah langkah kedua yang mutlak dilakukan. Dengan pengalaman yang begitu lama sebagai salah satu unit ”birokrasi” pemerintah yang memegang monopoli pemberian jasa telekomunikasi kepada masyarakat, watak birokrasi dari organisasi TELKOM belum pupus sama sekali. Menyederhanakan adalah langkah untuk memangkas birokrasi ini. Sehingga kemudian bisa berlangsung ”komunikasi yang cepat” antar unit, ”pengambilan keputusan juga cepat”, dan ”pemecahan masalah juga cepat”, yang pada akhirnya akan menciptakan ”respon yang cepat” pula kepada pelanggan.

Langkah ketiga adalah melibatkan semua orang ataupun unit. Keterlibatan setiap orang adalah ”kebutuhan” sejauh ”membangun sinergi” dan menciptakan ”kerja tim” yang efektif. Dengan organisasi yang begitu besar, sumberdaya yang tersebar, dan unit-unit yang beragam TELKOM membutuhkan sintesa energi dan kerjasama untuk menjadi sebuah kekuatan utuh yang diperhitungkan di pasar. Tanpa sinergi dan kerja tim, TELKOM hanyalah sekedar pemain besar yang mudah dikalahkan dalam persaingan.

Langkah keempat adalah menjadikan kualitas sebagai pekerjaan setiap orang (*quality is my job*). *Quality* adalah karakter pelayanan yang dialami langsung oleh pelanggan, sehingga bukan sesuatu yang bisa ditawarkan lagi di dalam konteks ”kompetisi” antar operator telekomunikasi. Karena itu semua orang dari jajaran tertinggi sampai terbawah, begitu pula seluruh proses dari hulu sampai hilir, ikut bertanggung jawab dengan kualitas ini. Untuk memastikan kualitas ini tercapai diperlukan penggunaan ”*best practices*” oleh setiap insan TELKOM, apapun dan

dimanapun pekerjaan mereka. Selain juga ada ”indikator-indikator kinerja” yang terukur untuk mengevaluasi secara obyektif pencapaian kualitas ini.

Dan langkah terakhir adalah mengimballi para pemenang. Siapakah pemenang ini? Mereka adalah insan TELKOM, unit kerja, dan mitra ”terbaik”. Mereka berhak mendapat imbalan sebagai ”konsekuensi” dari kontribusinya yang terbaik kepada pemenangan TELKOM dalam persaingan. Kontribusi mereka akan diperhitungkan sebagai bagian dari sistem meritokrasi yang dianut perusahaan.

d. Artefak Budaya Telkom

Dalam upaya mengartikulasikan budaya TELKOM yang ini, diciptakan beberapa jenis artefak, yaitu :

Jenis Artefak Budaya Telkom

Lagu jenis Balada	”Jayalah TELKOM Indonesia”
Lagu jenis Mars	”Mars TELKOM”
Lagu jenis Hymne	”Hymne Telkom”
Jingle	”Jingle TELKOM”
Yell-yell TELKOM	”Committed 2 U”
Maskot	Lebah biru yang diberi nama panggilan ”Be Bee”

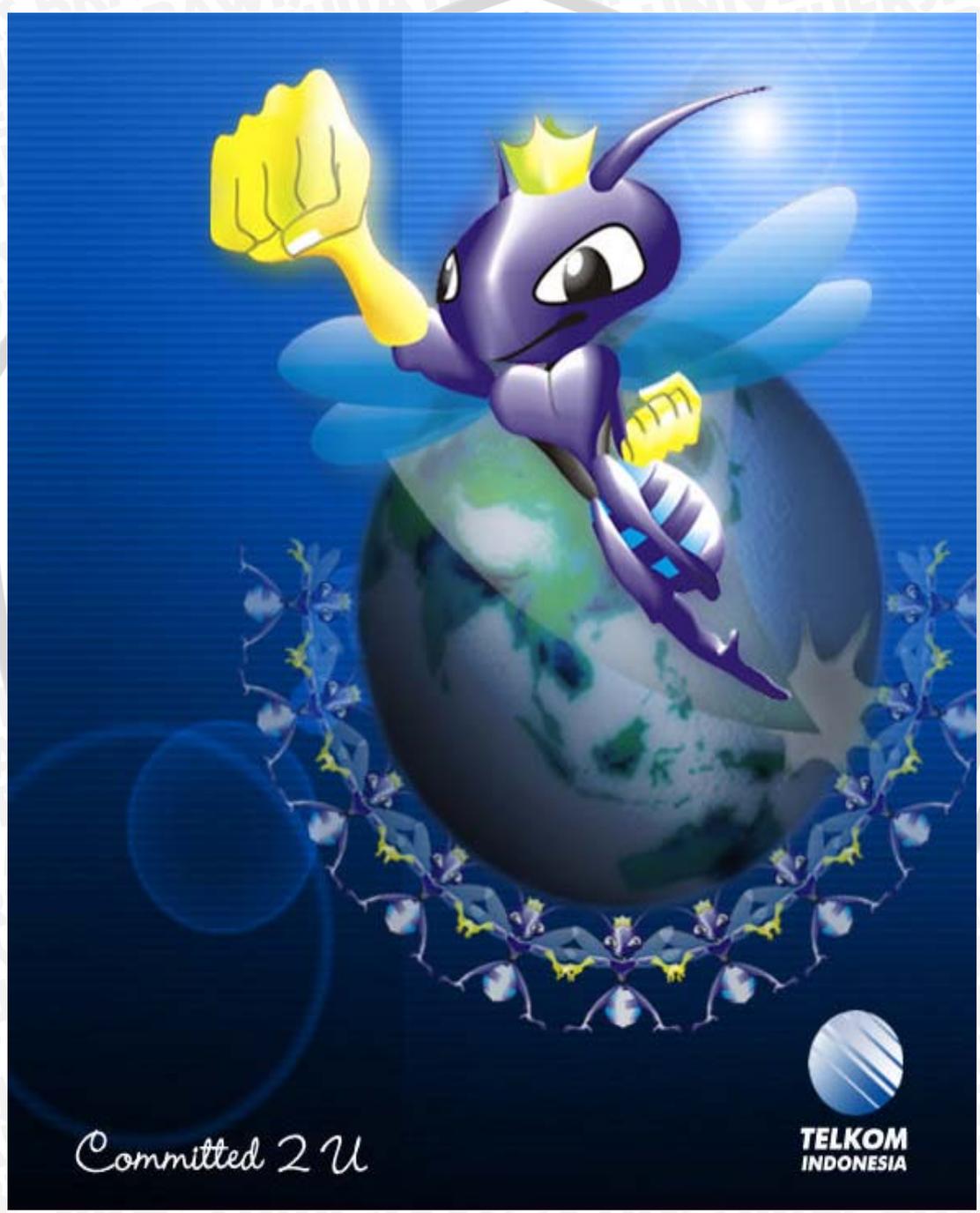
Moment Penggunaan Artefak

No	Waktu	Moment Penggunaan	Lagu/Yell -Yell
1	3 Mulai Kerja	1. 5 menit menjelang mulai kerja dan dilanjutkan dengan ucapan selamat bekerja.	Balada
	4 Istirahat Kerja	2. Mulai istirahat, dilanjutkan ucapan selamat istirahat. 3. Selesai istirahat, dilanjutkan ucapan selamat mulai bekerja lagi.	Jingle Jingle
	5 Pulang Kerja	4. Waktu pulang kerja dilanjutkan dengan ucapan terima kasih atas karyanya pada hari ini.	Hymne

2	Upacara/Apel a. Pengantar awal upacara	<ol style="list-style-type: none"> 1. 5 menit menjelang mulai upacara dilanjutkan Infor bahwa upacara akan dimulai 2. Setelah peserta upacara disiapkan. 3. Diawali dan diakhiri dengan yell-yell 4. Sebelum laporan upacara selesai 	<p>Balada Mars Yell-yell Hymne</p>
3.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Rapim/Rakor 2. Pengantar awal rapim 3. Pembukaan rapim/sambutan 4. Istirahat 5. Penutupan rapim 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 5 menit menjelang mulai rapim/rakor 2. Diawali dan diakhiri yell-yell 3. Waktu mulai an waktu selesai 4. Setelah rapim/rakor selesai ditutup 	<p>Balada Yell-yell Jingle Hymne</p>
4.	Penyerahan penghargaan	Pada waktu penghargaan diserahkan	Hymne
5.	Mail	Waktu mail mulai on off	Jingle & Maskot
6.	Web	Halaman 1	Jingle & Maskot
7.	Hold Telephone	Pada waktu telepon terhubung dalam keadaan menunggu	Balada
8	Telkom Mania	Pembukaan dan penutupan	Jingle
9	Screen saver	Komputer hidup tetapi tidak sedang digunakan	Maskot

e. Maskot Telkom

Gambar 6
Maskot Telkom



Filosofi di Balik Sifat dan Perilaku Lebah Biru

1. Mahkota kemenangan
2. Antena yang sensitif terhadap keadaan dan segala perubahan
3. Mata tajam dan cerdas
4. Sayap, kelincihan dan kepraktisan
5. Tangan kuning, memberikan karya terbaik

Lebah tergolong makhluk sosial yang senang bekerja sama, pekerja keras, mempunyai kesisteman berupa pembagian peran operasional dan fungsional, menghasilkan yang terbaik berupa madu yang bermanfaat bagi berbagai pihak. Di habitatnya lebah mempunyai dengung sebagai tanda keberadaannya dan loyal terhadap kelompok berupa perlindungan bagi koloninya, maka akan menyerang bersama bila diganggu. Lebah memiliki potensi diri yang baik berupa tubuh yang sehat, liat dan kuat sehingga bisa bergerak cepat, gesit dan efektif dalam menghadapi tantangan alam. Lebah berpandangan jauh ke depan dengan menyiapkan persediaan makanan bagi kelangsungan hidup koloninya. Sedang warna biru merupakan penggambaran insan TELKOM Indonesia.

B. Karakteristik Responden

Hasil penelitian berdasarkan deskripsi identitas responden pada PT. Telekomunikasi Kandatel Malang meliputi jenis kelamin, usia, status, dan unit kerja. Keseluruhan karakteristik responden tersebut secara detail adalah sebagai berikut :

1. Jenis Kelamin

Gambaran responden berdasarkan jenis kelamin dapat dilihat pada tabel 2 berikut ini :

Tabel 4.1
Jumlah Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Frekuensi	Prosentase
Laki-laki	1	1.7 %
Perempuan	58	98.3 %
Total	59	100.0 %

Sumber : Data Primer Diolah

Berdasarkan Tabel 4.1, jumlah responden dengan jenis kelamin laki-laki sebanyak 1 orang atau 1.7 % sedangkan responden dengan jenis kelamin perempuan sebanyak 58 orang atau 98.3 %.

2. Usia Responden

Gambaran mengenai tingkat usia responden, terbagi menjadi empat kelompok dan jumlah responden pada masing-masing kelompok dapat dilihat pada Tabel 4.2 berikut :

Tabel 4.2
Jumlah Responden Berdasarkan Tingkat Usia

Kelompok Usia	Frekuensi	Prosentase
19 – 25 Tahun	30	50.85 %
26 – 32 Tahun	23	38.98 %
33 – 38 Tahun	2	3.39 %
39 – 45 Tahun	4	6.78 %
Total	59	100.0 %

Sumber : Data Primer Diolah

Berdasarkan Tabel 4.2, jumlah responden yang berusia antara 19-25 tahun sebanyak 30 orang atau 50.85 %, berusia 26-32 tahun sebanyak 23 orang atau 38.98 % dan berusia 33-38 tahun sebanyak 2 orang atau 3.39 % serta yang berusia 39-45 tahun sebanyak 4 orang atau 6.78 %.

C. Deskripsi Jawaban Responden

Tabel 4.3
Variabel Inovasi (X1)

Indikator	5		4		3		2		1		Mean
	Jumlah	%	Jumlah	%	Jumlah	%	Jumlah	%	Jumlah	%	
X1.1	28	70.00	10	25.00	2	5.00	0	0.00	0	0.00	4.65
X1.2	23	57.50	15	37.50	2	5.00	0	0.00	0	0.00	4.53
X1.3	9	22.50	29	72.50	2	5.00	0	0.00	0	0.00	4.18

Sumber, Data primer diolah 2007

Dari Tabel 4.3 diatas, arti angka (skor) 5,4,3,2, dan 1 adalah sebagai berikut :

5 : Sangat Setuju

4 : Setuju

3 : Netral

2. : Tidak Setuju

1 : Sangat Tidak Setuju

Pada Tabel 4.3 dapat diketahui bahwa dari 40 responden karyawan PT. Telkom Kandatel Malang, terdapat 28 responden atau 70.0% yang menyatakan sangat setuju bahwa indikator pertama yaitu kreativitas yang menyatakan setuju sebanyak 10 responden atau 25%, yang menyatakan netral sebanyak 2 responden atau 5%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%, dan tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju.

Untuk indikator kedua yaitu berinovasi dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 23 responden atau 57.5%, yang menyatakan setuju sebanyak 15 atau 37.5% responden, yang menyatakan netral sebanyak 2 responden atau 5%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0% dan tidak ada yang menyatakan sangat tidak setuju.

Untuk indikator ketiga mengemukakan pendapat, dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 9 responden atau 22.5%, yang menyatakan setuju sebanyak 29 atau 72.5% responden, yang menyatakan netral sebanyak 2 responden atau 5%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0% dan tidak ada yang menyatakan sangat tidak setuju.

Tabel 4.4
Variabel Integrasi (X2)

Indikator	5		4		3		2		1		Mean
	Jumlah	%	Jumlah	%	Jumlah	%	Jumlah	%	Jumlah	%	
X2.1	2	5.00	28	70.00	8	20.00	2	5.00	0.00	0.00	3.75
X2.2	17	42.50	20	50.00	1	2.50	2	5.00	0.00	0.00	4.30
X2.3	6	15.00	28	70.00	4	10.00	2	5.00	0.00	0.00	3.95
X2.4	1	2.50	21	52.50	14	35.00	4	10.00	0.00	0.00	3.48

Sumber, Data primer diolah 2007

Dari Tabel 4.4 diatas, arti angka (skor) 5,4,3,2, dan 1 adalah sebagai berikut :

5 : Sangat Setuju

4 : Setuju

3 : Netral

2 : Tidak Setuju

1 : Sangat Tidak Setuju

Pada Tabel 4.4 dapat diketahui bahwa dari 40 responden karyawan PT. Telkom Kandatel Malang, terdapat 2 responden atau 5% yang menyatakan sangat setuju bahwa indikator pertama yaitu koordinasi yang menyatakan setuju sebanyak 28 responden atau 70%, yang menyatakan netral sebanyak 8 responden atau 20%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 2 responden atau 5%, dan tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju.

Untuk indikator kedua yaitu kersamaan dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 17 responden atau 42.5%, yang menyatakan setuju sebanyak 20 atau 50% responden, yang menyatakan netral sebanyak 1 responden atau 2.5%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 2 responden atau 5% dan tidak ada yang menyatakan sangat tidak setuju.

Tabel 4.5
Variabel Perilaku kepemimpinan (X3)

Indikator	5		4		3		2		1		Mean
	Jumlah	%	Jumlah	%	Jumlah	%	Jumlah	%	Jumlah	%	
X3.1	5	12.50	24	60.00	11	27.50		0.00		0.00	3.85
X3.2	3	7.50	25	62.50	12	30.00		0.00		0.00	3.78
X3.3	6	15.00	20	50.00	14	35.00		0.00		0.00	3.80
X3.4	12	30.00	17	42.50	11	27.50		0.00		0.00	4.03

Sumber, Data primer diolah 2007

Dari Tabel 4.5 diatas, arti angka (skor) 5,4,3,2, dan 1 adalah sebagai berikut :

5 : Sangat Setuju

4 : Setuju

3 : Netral

2. : Tidak Setuju

1 : Sangat Tidak Setuju

Pada Tabel 4.5 dapat diketahui bahwa dari 40 responden karyawan PT. Telkom Kandatel Malang, terdapat 5 responden atau 12.5% yang menyatakan sangat setuju bahwa indikator pertama yaitu perilaku mengarahkan yang menyatakan setuju sebanyak 24 responden atau 60%, yang menyatakan netral sebanyak 11 responden atau 27.5%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%, dan tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju.

Untuk indikator kedua yaitu perilaku mendukung dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 3 responden atau 7.5%, yang menyatakan setuju sebanyak 25 atau 62.5% responden, yang menyatakan netral sebanyak 12 responden atau 30%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0% dan tidak ada yang menyatakan sangat tidak setuju.

Untuk indikator ketiga yaitu penghargaan kepada bawahan dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 6 responden atau 15.0%, yang menyatakan setuju sebanyak 20 atau 50% responden, yang menyatakan netral sebanyak 14 responden atau 35%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0% dan tidak ada yang menyatakan sangat tidak setuju.

Tabel 4.6
Variabel Stabilitas (X4)

Indikator	5		4		3		2		1		Mean
	Jumlah	%	Jumlah	%	Jumlah	%	Jumlah	%	Jumlah	%	
X4.1	31	77.50	8	20.00	1	2.50		0.00		0.00	4.75
X4.2	21	52.50	17	42.50	2	5.00		0.00		0.00	4.48

Sumber, Data primer diolah 2007

Dari Tabel 4.6 diatas, arti angka (skor) 5,4,3,2, dan 1 adalah sebagai berikut :

5 : Sangat Setuju

4 : Setuju

3 : Netral

2. : Tidak Setuju

1 : Sangat Tidak Setuju

Pada Tabel 4.6 dapat diketahui bahwa dari 40 responden karyawan PT. Telkom Kandatel Malang, terdapat 31 responden atau 77.5% yang menyatakan sangat setuju bahwa indikator pertama yaitu melaksanakan tugas berdasarkan perhitungan yang menyatakan setuju sebanyak 8 responden atau 20%, yang menyatakan netral sebanyak 1 responden atau 2.5%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%, dan tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju.

Untuk indikator kedua yaitu perasaan bangga dan ikut memiliki dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 21 responden atau 52.5%, yang menyatakan setuju sebanyak 17 atau 42.5% responden, yang menyatakan netral sebanyak 2 responden atau 5%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0% dan tidak ada yang menyatakan sangat tidak setuju.

Tabel 4.7
Variabel Orientasi detil (X5)

Indikator	5		4		3		2		1		Mean
	Jumlah	%	Jumlah	%	Jumlah	%	Jumlah	%	Jumlah	%	
X5.1	5	12.50	31	77.50	4	10.00	0.00	0.00	0.00	0.00	4.03
X5.2	9	22.50	28	70.00	3	7.50	0.00	0.00	0.00	0.00	4.15

Sumber, Data primer diolah 2007

Dari Tabel 4.7 diatas, arti angka (skor) 5,4,3,2, dan 1 adalah sebagai berikut :

5 : Sangat Setuju

4 : Setuju

3 : Netral

2. : Tidak Setuju

1 : Sangat Tidak Setuju

Pada Tabel 4.7 dapat diketahui bahwa dari 40 responden karyawan PT. Telkom Kandatel Malang, terdapat 5 responden atau 12.5% yang menyatakan sangat setuju bahwa indikator pertama yaitu ketelitian yang menyatakan setuju sebanyak 31 responden atau 77.5%, yang menyatakan netral sebanyak 4 responden atau 10%, yang

menyatakan tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%, dan tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju.

Untuk indikator kedua yaitu cepat tanggap dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 9 responden atau 22.5%, yang menyatakan setuju sebanyak 28 atau 70.0% responden, yang menyatakan netral sebanyak 3 responden atau 7.5%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0% dan tidak ada yang menyatakan sangat tidak setuju.

Tabel 4.8
Variabel Orientasi Hasil (X6)

Indikator	5		4		3		2		1		Mean
	Jumlah	%	Jumlah	%	Jumlah	%	Jumlah	%	Jumlah	%	
X6.1	4	10.00	27	67.50	9	22.50		0.00		0.00	3.88
X6.2	18	45.00	13	32.50	9	22.50		0.00		0.00	4.23

Sumber, Data primer diolah 2007

Dari Tabel 4.8 diatas, arti angka (skor) 5,4,3,2, dan 1 adalah sebagai berikut :

5 : Sangat Setuju

4 : Setuju

3 : Netral

2. : Tidak Setuju

1 : Sangat Tidak Setuju

Pada Tabel 4.8 dapat diketahui bahwa dari 40 responden karyawan PT. Telkom Kandatel Malang, terdapat 4 responden atau 10.0% yang menyatakan sangat setuju bahwa indikator pertama yaitu kebebasan cara mencapai tujuan yang menyatakan setuju sebanyak 27 responden atau 67.5%, yang menyatakan netral sebanyak 9 responden atau 22.5%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%, dan tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju.

Untuk indikator kedua yaitu mengutamakan hasil kerja dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 18 responden atau 45.0%, yang menyatakan setuju sebanyak 13 atau 32.5% responden, yang menyatakan netral

sebanyak 9 responden atau 22.5%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0% dan tidak ada yang menyatakan sangat tidak setuju.

Tabel 4.9
Variabel Kinerja Karyawan (Y)

Indikator	5		4		3		2		1		Mean
	Jumlah	%	Jumlah	%	Jumlah	%	Jumlah	%	Jumlah	%	
Y1	15	37.50	22	55.00	3	7.50		0.00		0.00	4.30
Y2	14	35.00	21	52.50	5	12.50		0.00		0.00	4.23
Y3	30	75.00	8	20.00	2	5.00		0.00		0.00	4.70
Y4	18	45.00	19	47.50	3	7.50		0.00		0.00	4.38
Y5	9	22.50	16	40.00	15	37.50		0.00		0.00	3.85

Sumber, Data primer diolah 2007

Dari Tabel 4.9 diatas, arti angka (skor) 5,4,3,2, dan 1 adalah sebagai berikut :

- 5 : Sangat Setuju
- 4 : Setuju
- 3 : Netral
- 2. : Tidak Setuju
- 1 : Sangat Tidak Setuju

Pada Tabel 4.9 dapat diketahui bahwa dari 40 responden karyawan PT. Telkom Kandatel Malang, terdapat 15 responden atau 37.5% yang menyatakan sangat setuju bahwa indikator pertama yaitu kualitas hasil kerja yang menyatakan setuju sebanyak 22 responden atau 55%, yang menyatakan netral sebanyak 3 responden atau 7.5%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%, dan tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju.

Untuk indikator kedua yaitu kuantitas hasil kerja dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 14 responden atau 35%, yang menyatakan setuju sebanyak 21 atau 52.5% responden, yang menyatakan netral sebanyak 5 responden atau 12.5%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0% dan tidak ada yang menyatakan sangat tidak setuju.

Untuk indikator ketiga yaitu ketepatan waktu menyelesaikan pekerjaan dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 30 responden atau 75%, yang menyatakan setuju sebanyak 8 atau 20% responden, yang menyatakan netral sebanyak 2 responden atau 5%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0% dan tidak ada yang menyatakan sangat tidak setuju.

Untuk indikator ketiga yaitu ketepatan waktu menyelesaikan pekerjaan dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 18 responden atau 45%, yang menyatakan setuju sebanyak 19 atau 47.5% responden, yang menyatakan netral sebanyak 3 responden atau 7.5%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0% dan tidak ada yang menyatakan sangat tidak setuju.

Untuk indikator ketiga yaitu ketepatan waktu menyelesaikan pekerjaan dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 9 responden atau 22.5%, yang menyatakan setuju sebanyak 16 atau 40% responden, yang menyatakan netral sebanyak 15 responden atau 37.5%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0% dan tidak ada yang menyatakan sangat tidak setuju.

D. Uji Instrumen Penelitian

Kuisisioner dalam penelitian ini digunakan sebagai alat analisa. Oleh karena itu dalam analisa yang dilakukan lebih bertumpu pada skor responden pada tiap-tiap amatan. Sedangkan benar tidaknya skor responsi tersebut tergantung pada pengumpulan data. Instrumen pengumpulan data yang baik harus memenuhi 2 persyaratan penting yaitu valid dan reliabel.

1. Uji Validitas

Pengujian validitas sangat diperlukan dalam suatu penelitian, khususnya yang menggunakan kuisisioner dalam memperoleh data. Pengujian validitas dimaksudkan untuk mengetahui keabsahan menyangkut pemahaman mengenai keabsahan antara konsep dan kenyataan empiris. Uji validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat-tingkat kevalidan dan kesahihan suatu instrument. Sebuah instrument dikatakan valid apabila mampu mengukur apa yang ingin diukur atau dapat mengungkapkan data dari variabel yang diteliti secara tepat. Tinggi rendahnya

validitas instrument menunjukkan sejauh mana data yang terkumpul tidak menyimpang dari gambaran tentang variabel yang dimaksud.

Pengujian validitas dapat dilakukan dengan cara mengkorelasikan masing-masing faktor atau variabel dengan total faktor atau variabel tersebut dengan menggunakan korelasi (r) product moment.

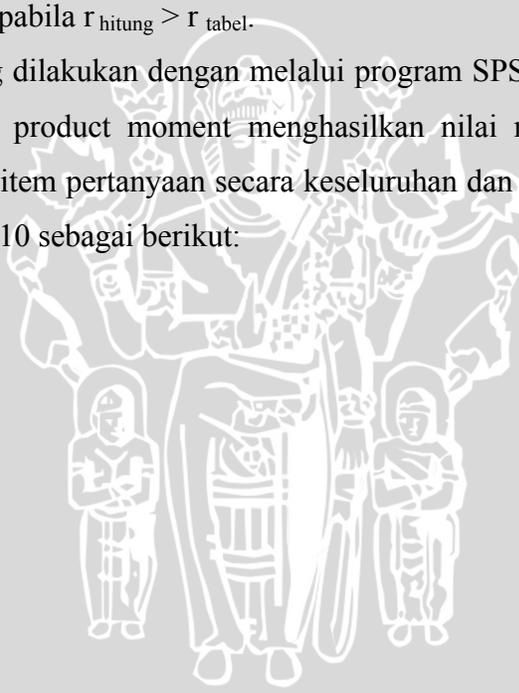
Kriteria pengujian untuk menerima atau menolak hipotesis adanya pernyataan yang valid atau tidak dapat dilakukan dengan:

H_0 : $r = 0$, tidak terdapat data yang valid pada tingkat kepercayaan (α) 5%.

H_1 : $r \neq 0$, terdapat data yang valid pada tingkat kepercayaan (α) 5%.

Hipotesa nol (H_0) diterima apabila $r_{hitung} < r_{tabel}$, demikian sebaliknya hipotesa alternatif (H_1) diterima apabila $r_{hitung} > r_{tabel}$.

Pengujian validitas yang dilakukan dengan melalui program SPSS versi 13.0 dengan menggunakan korelasi product moment menghasilkan nilai masing-masing item pernyataan dengan skor item pertanyaan secara keseluruhan dan untuk lebih jelasnya disajikan dalam Tabel 4.10 sebagai berikut:



Tabel 4.10
Uji Validitas Variabel

Nomor	Indikator	Koefisien Validitas	r Tabel	Keterangan
1	X1.1	0.896	0.325	Valid
2	X1.2	0.918	0.325	Valid
3	X1.3	0.817	0.325	Valid
4	X2.1	0.696	0.325	Valid
5	X2.2	0.750	0.325	Valid
6	X2.3	0.869	0.325	Valid
7	X2.4	0.686	0.325	Valid
8	X3.1	0.742	0.325	Valid
9	X3.2	0.743	0.325	Valid
10	X3.3	0.817	0.325	Valid
11	X3.4	0.763	0.325	Valid
12	X4.1	0.896	0.325	Valid
13	X4.2	0.931	0.325	Valid
14	X5.1	0.878	0.325	Valid
15	X5.2	0.903	0.325	Valid
16	X6.1	0.843	0.325	Valid
17	X6.2	0.925	0.325	Valid
18	Y1	0.764	0.325	Valid
19	Y2	0.574	0.325	Valid
20	Y3	0.720	0.325	Valid
21	Y4	0.804	0.325	Valid
22	Y5	0.706	0.325	Valid

Sumber: Data Primer Diolah

Dari Tabel 4.10 di atas dapat dilihat bahwa nilai koefisien validitas tiap item pertanyaan lebih besar dari r tabel 5% ($\alpha = 0.05$) dengan $db = n - 2 = 40 - 2 = 38 = 0,325$ yang berarti tiap-tiap item variabel adalah valid, sehingga dapat

disimpulkan bahwa item-item tersebut dapat digunakan untuk mengukur variabel budaya organisasi dan kinerja karyawan.

2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas menunjukkan tingkat kemantapan, keajegan dan ketepatan suatu alat ukur atau uji yang digunakan untuk mengetahui sejauh mana pengukuran relatif konsisten apabila dilakukan pengukuran ulang. Uji ini digunakan untuk mengetahui sejauh mana jawaban seseorang konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Arikunto (2002, h.115) menjelaskan tentang reliabilitas sebagai berikut :

”Reliabilitas menunjukkan pada suatu pengertian bahwa suatu instrumen cukup dapat dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpul data karena instrumen tersebut sudah baik”.

Teknik pengujian reliabilitas adalah dengan menggunakan nilai koefisien reliabilitas alpha. Kriteria pengambilan keputusannya adalah apabila nilai dari koefisien reliabilitas alpha lebih besar dari 0,6 maka variabel tersebut sudah reliabel (handal).

Tabel 4.11

Uji Reliabilitas Variabel

Nomor	Variabel	Koefisien Reliabilitas	Keterangan
1	Inovasi	0.850	Reliabel
2	Integrasi	0.739	Reliabel
3	Perilaku kepemimpinan	0.761	Reliabel
4	Stabilitas	0.795	Reliabel
5	Orientasi detail	0.736	Reliabel
6	Orientasi hasil	0.703	Reliabel
7	Kinerja karyawan	0.751	Reliabel

Sumber: Data primer diolah

Dari Tabel 4.11 di atas diketahui bahwa nilai dari alpha cronbach untuk semua variabel lebih besar dari 0,6. Dari ketentuan yang telah disebutkan sebelumnya maka semua variabel yang digunakan sudah reliabel. sehingga dapat

disimpulkan bahwa item-item tersebut dapat digunakan untuk mengukur variabel budaya organisasi dan kinerja karyawan.

E. Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi ini digunakan untuk menghitung besarnya pengaruh antara variabel bebas yaitu Inovasi (X_1), integrasi (X_2), perilaku kepemimpinan (X_3), stabilitas (X_4), orientasi detil (X_5), dan orientasi hasil (X_6) terhadap variabel terikat yaitu kinerja karyawan (Y).

1. Persamaan Regresi Linier Berganda

Dengan menggunakan bantuan *SPSS for Windows versi 13.00* didapat model regresi yang dapat dilihat pada tabel 4.12

Tabel 4.12
Analisis Regresi dengan *SPSS for Windows ver 13.00*

Variabel	Unstandardized Coefficients	t hitung	Sig.	Keterangan
(Constant)	-3.364	-1.142	0.262	
X1	0.468	2.433	0.021	H0 ditolak
X2	0.294	2.085	0.045	H0 ditolak
X3	0.278	2.485	0.018	H0 ditolak
X4	0.582	2.690	0.011	H0 ditolak
X5	0.063	0.259	0.797	H0 diterima
X6	0.475	2.671	0.012	H0 ditolak
R	=	0.861		
R Square	=	0.740		
Adj R Square	=	0.693		
F hitung	=	15.693		
Sig. F	=	0.000		
Alpha	=	5%		

Sumber : Data primer diolah

Berdasarkan Tabel 4.12 dapat dituliskan persamaan regresi :

$$Y = -3.364 + 0.468 X_1 + 0.294 X_2 + 0.278 X_3 + 0.582 X_4 + 0.063 X_5 + 0.475 X_6$$

Dari persamaan di atas dapat diinterpretasikan sebagai berikut:

- $a = -3,364$ artinya kinerja karyawan rata – rata sebesar -3,364 satuan jika tidak ada variabel Inovasi (X_1), integrasi (X_2), perilaku kepemimpinan (X_3), stabilitas (X_4), orientasi detil (X_5), dan orientasi hasil (X_6).
- $b_1 = 0,468$ artinya kinerja karyawan akan meningkat sebesar 0.468 satuan untuk setiap tambahan satu satuan X_1 (Inovasi) dengan asumsi variabel yang lainnya konstan. Jadi apabila Inovasi mengalami peningkatan 1 satuan, maka kinerja karyawan akan meningkat sebesar 0.468 satuan.
- $b_2 = 0,294$ artinya kinerja karyawan akan meningkat sebesar 0.294 satuan untuk setiap tambahan satu satuan X_2 (Integrasi) dengan asumsi variabel yang lainnya konstan. Jadi apabila Integrasi mengalami peningkatan 1 satuan, maka kinerja karyawan akan meningkat sebesar 0.294 satuan.
- $b_3 = 0,278$ artinya kinerja karyawan akan meningkat sebesar 0.278 satuan untuk setiap tambahan satu satuan X_3 (perilaku kepemimpinan) dengan asumsi variabel yang lainnya konstan. Jadi apabila perilaku kepemimpinan mengalami peningkatan 1 satuan, maka kinerja karyawan akan meningkat sebesar 0,278 satuan.
- $b_4 = 0,582$ artinya kinerja karyawan akan meningkat sebesar 0,582 satuan untuk setiap tambahan satu satuan X_4 (stabilitas) dengan asumsi variabel yang lainnya konstan. Jadi apabila stabilitas mengalami peningkatan 1 satuan, maka kinerja karyawan akan meningkat sebesar 0,582 satuan.
- $b_5 = 0,063$ artinya kinerja karyawan akan meningkat sebesar 0.063 satuan untuk setiap tambahan satu satuan X_5 (orientasi detil) dengan asumsi variabel yang lainnya konstan. Jadi apabila orientasi detil mengalami peningkatan 1 satuan, maka kinerja karyawan akan meningkat sebesar 0.063 satuan.
- $b_6 = 0,475$ artinya kinerja karyawan akan meningkat sebesar 0.475 satuan untuk setiap tambahan satu satuan X_6 (orientasi hasil) dengan asumsi variabel yang

lainnya konstan. Jadi apabila orientasi hasil mengalami peningkatan 1 satuan, maka kinerja karyawan akan meningkat sebesar 0.475 satuan.

Berdasarkan interpretasi di atas, dapat diketahui besarnya kontribusi variabel bebas terhadap variabel terikat, antara lain inovasi (X_1), integrasi (X_2), perilaku kepemimpinan (X_3), stabilitas (X_4), orientasi detil (X_5), orientasi hasil (X_6) berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Dengan kata lain, apabila, Inovasi (X_1), integrasi (X_2), perilaku kepemimpinan (X_3), stabilitas (X_4), orientasi detil (X_5), orientasi hasil (X_6) meningkat maka akan diikuti peningkatan kinerja karyawan.

Untuk mengetahui diantara kedua variabel bebas tersebut berpengaruh paling dominan terhadap variabel terikat dapat dilihat dari nilai koefisien beta masing-masing. Koefisien beta merupakan nilai dari koefisien regresi yang telah distandarisasi dan berguna untuk membandingkan mana diantara variabel bebas yang dominan terhadap variabel terikat.

Dari Tabel 4.12 dapat dilihat nilai koefisien beta untuk masing-masing variabel bebas tersebut adalah sebagai berikut :

- Nilai koefisien beta X_1 (Inovasi) adalah 0.301
- Nilai koefisien beta X_2 (Integrasi) adalah 0.267
- Nilai koefisien beta X_3 (Perilaku kepemimpinan) adalah 0.246
- Nilai koefisien beta X_4 (Stabilitas) adalah 0.253
- Nilai koefisien beta X_5 (Orientasi detil) adalah 0.025
- Nilai koefisien beta X_6 (Orientasi hasil) adalah 0.251

Sehingga dapat disimpulkan bahwa diantara keenam variabel bebas dalam penelitian ini yang lebih dominan pengaruhnya adalah inovasi.

2. Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi digunakan untuk melihat kontribusi variabel bebas terhadap variabel terikat. Dari analisa perhitungan diperoleh nilai R^2 (koefisien determinasi) dan koefisien korelasi (R).

Berdasarkan Tabel 4.12 didapatkan koefisien determinasi R^2 sebesar 0.740 artinya bahwa 74,0% variabel kinerja karyawan akan dijelaskan oleh variabel

bebasnya, yaitu inovasi (X_1), integrasi (X_2), perilaku kepemimpinan (X_3), stabilitas (X_4), orientasi detil (X_5), dan orientasi hasil (X_6). Sedangkan sisanya 26,0% variabel kinerja karyawan akan dijelaskan oleh variabel-variabel yang lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini.

Selain koefisien determinasi juga didapat koefisien korelasi yang menunjukkan besarnya hubungan antara variabel bebas yaitu inovasi (X_1), integrasi (X_2), perilaku kepemimpinan (X_3), stabilitas (X_4), orientasi detil (X_5), dan orientasi hasil (X_6) dengan variabel kinerja karyawan, nilai R (koefisien korelasi) sebesar 0,861, nilai korelasi ini menunjukkan bahwa hubungan antara variabel bebas yaitu Inovasi (X_1), integrasi (X_2), perilaku kepemimpinan (X_3), stabilitas (X_4), orientasi detil (X_5), dan orientasi hasil (X_6) dengan variabel kinerja karyawan termasuk kategori sangat kuat karena berada pada selang 0,8–1. Hubungan antara variabel bebas yaitu budaya organisasi dengan variabel kinerja karyawan bersifat positif artinya jika variabel bebas yaitu Inovasi (X_1), integrasi (X_2), perilaku kepemimpinan (X_3), stabilitas (X_4), orientasi detil (X_5), dan orientasi hasil (X_6) ditingkatkan maka variabel kinerja karyawan akan mengalami peningkatan.

3. F test

Pengujian F atau pengujian model digunakan untuk mengetahui apakah hasil dari analisis regresi signifikan atau tidak secara simultan, dengan kata lain model yang diduga sesuai atau tidak. Jika hasilnya signifikan, maka H_0 ditolak dan H_1 diterima. Sedangkan jika hasilnya tidak signifikan, maka H_0 diterima dan H_1 ditolak.

Hal ini dapat juga dikatakan sebagai berikut :

H_0 ditolak jika $\text{Sig. F} < 0,05 (\alpha)$

H_0 diterima jika $\text{Sig. F} > 0,05 (\alpha)$

Berdasarkan Tabel 4.12, nilai sig. F sebesar 0,000. Sedangkan karena nilai $\text{Sig. F} < 0,05 (\alpha)$ yaitu $0,000 < 0,05 (\alpha)$ maka analisis regresi adalah signifikan. Hal ini berarti H_0 ditolak dan H_1 diterima sehingga dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan dapat dipengaruhi secara signifikan oleh variabel bebas yaitu inovasi (X_1),

integrasi (X_2), perilaku kepemimpinan (X_3), stabilitas (X_4), orientasi detil (X_5), dan orientasi hasil (X_6).

4. t test

t test digunakan untuk mengetahui apakah masing-masing variabel bebas secara parsial mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat. Dapat juga dikatakan jika Sig. t hitung $< 0,05$ (α) maka hasilnya signifikan dan berarti H_0 ditolak dan H_1 diterima. Sedangkan jika Sig. t hitung $> 0,05$ (α) maka hasilnya tidak signifikan dan berarti H_0 diterima dan H_1 ditolak.

Berdasarkan Tabel 4.12 diperoleh hasil sebagai berikut :

- t test antara X_1 (inovasi) dengan Y (kinerja karyawan) menunjukkan Sig. t sebesar 0,021. Karena Sig. t $< 0,05$ (α) yaitu $0,021 < 0,05$ (α) maka pengaruh X_1 (Inovasi) adalah signifikan. Hal ini berarti H_0 ditolak dan H_1 diterima sehingga dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan dapat dipengaruhi secara signifikan oleh Inovasi.
- t test antara X_2 (integrasi) dengan Y (kinerja karyawan) menunjukkan Sig. t sebesar 0,045. Karena Sig. t $< 0,05$ (α) yaitu $0,045 < 0,05$ (α) maka pengaruh X_2 (integrasi) adalah signifikan. Hal ini berarti H_0 ditolak dan H_1 diterima sehingga dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan dapat dipengaruhi secara signifikan oleh integrasi.
- t test antara X_3 (perilaku kepemimpinan) dengan Y (kinerja karyawan) menunjukkan Sig. t sebesar 0,018. Karena Sig. t $< 0,05$ (α) yaitu $0,018 < 0,05$ (α) maka pengaruh X_3 (perilaku kepemimpinan) adalah signifikan. Hal ini berarti H_0 ditolak dan H_1 diterima sehingga dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan dapat dipengaruhi secara signifikan oleh perilaku kepemimpinan.
- t test antara X_4 (stabilitas) dengan Y (kinerja karyawan) menunjukkan Sig. t sebesar 0,011. Karena Sig. t $< 0,05$ (α) yaitu $0,011 < 0,05$ (α) maka pengaruh X_4 (stabilitas) adalah signifikan. Hal ini berarti H_0 ditolak dan H_1 diterima sehingga dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan dapat dipengaruhi secara signifikan oleh stabilitas.

- t test antara X_5 (orientasi detil) dengan Y (kinerja karyawan) menunjukkan Sig. t sebesar 0,797. Karena Sig. t $< 0,05$ (α) yaitu $0,797 < 0,05$ (α) maka pengaruh X_5 (orientasi detail) adalah tidak signifikan. Hal ini berarti H_0 diterima dan H_1 ditolak sehingga dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan dapat dipengaruhi secara tidak signifikan oleh orientasi detil.
- t test antara X_6 (orientasi hasil) dengan Y (kinerja karyawan) menunjukkan Sig. t sebesar 0,012. Karena Sig. t $< 0,05$ (α) yaitu $0,012 < 0,05$ (α) maka pengaruh X_6 (orientasi hasil) adalah tidak signifikan. Hal ini berarti H_0 ditolak dan H_1 diterima sehingga dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan dapat dipengaruhi secara signifikan oleh orientasi hasil.

Berdasarkan uji t test dapat diketahui bahwa variabel bebas yang mempunyai pengaruh secara signifikan terhadap variabel terikat (kinerja karyawan) adalah integrasi, perilaku kepemimpinan, stabilitas, orientasi hasil secara signifikan pada alpha 5%. Sedangkan inovasi dan orientasi detil tidak mempunyai pengaruh yang signifikan.

F. Pembahasan

Analisis pembahasan lebih lanjut terhadap hasil analisis regresi linier berganda maka secara menyeluruh akan diinterpretasikan sebagai berikut:

1. Variabel stabilitas (X_4) dipertimbangkan dalam menghasilkan kinerja yang baik di PT. Telkom Kandatel Malang karena memiliki nilai Sig. t yang paling kecil. Variabel ini sangat diperhitungkan oleh karyawan karena di PT. Telkom Kandatel Malang karyawannya sudah melaksanakan tugasnya sesuai dengan perhitungan yang matang sehingga hasil akhir sesuai dengan yang direncanakan dan karyawan merasa ikut memiliki PT. Telkom Kandatel Malang sehingga terjaga dengan baik.
2. Variabel orientasi hasil (X_6) dipertimbangkan dalam menghasilkan kinerja yang baik di PT. Telkom Kandatel Malang. Variabel orientasi hasil menjadi pertimbangan konsumen yang tinggi karena PT. Telkom Kandatel Malang tidak membatasi karyawannya dalam melakukan kerja namun yang lebih

penting adalah hasil akhir sehingga karyawan PT. Telkom Kandatel Malang merasa nyaman bekerja.

3. Variabel perilaku kepemimpinan (X_3) dipertimbangkan dalam menghasilkan kinerja di PT. Telkom Kandatel Malang. Variabel perilaku kepemimpinan menjadi pertimbangan konsumen yang tinggi. Hal ini disebabkan karena pimpinan PT. Telkom Kandatel Malang selalu memberikan pengarahan kepada karyawan jika ada yang melakukan kesalahan sehingga karyawan akan cepat belajar dan bagi karyawan yang dapat melakukan tugasnya dengan baik akan diberikan penghargaan sehingga karyawan akan menjadi bersemangat dalam melakukan setiap tugas-tugasnya.
4. Variabel inovasi (X_1) dipertimbangkan dalam menghasilkan kinerja di PT. Telkom Kandatel Malang. Variabel inovasi menjadi pertimbangan konsumen yang tinggi karena PT. Telkom Kandatel Malang mampu memberikan kebebasan kepada karyawannya untuk berkreaitivitas sesuai dengan bakat karyawan sehingga karyawan akan bekerja dengan bebas dan lepas dan akan memberikan hasil yang maksimal.
5. Variabel integrasi (X_7) dipertimbangkan konsumen dalam menghasilkan kinerja di PT. Telkom Kandatel Malang. Variabel integrasi menjadi pertimbangan konsumen yang tinggi karena PT. Telkom Kandatel Malang mampu menciptakan kebersamaan kepada sesama karyawan sehingga hubungan antar karyawan memiliki kekeluargaan yang tinggi sehingga akan terbentuk koordinasi yang baik dalam bekerja.
6. Variabel orientasi detil (X_5) tidak menjadi pertimbangan dalam menghasilkan kinerja pada tingkat kesalahan 5% karena karyawan PT. Telkom Kandatel Malang masih belum bekerja dengan ketelitian yang tinggi sehingga terkadang ada kesalahan kecil ataupun hasilnya kurang lengkap. Hal ini karena karyawan masih lambat dalam menanggapi permintaan pimpinan
7. Semua variabel bebas kecuali orientasi detail memberikan pengaruh terhadap kinerja secara signifikan. Hal ini karena variabel bebas mempunyai nilai $\text{Sig } t < 0,05 (\alpha)$ kecuali orientasi detil.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan.

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui variabel apa sajakah yang mempunyai pengaruh pada kinerja karyawan. Dalam penelitian ini variabel bebas yang digunakan adalah variabel inovasi (X_1), integrasi (X_2), perilaku kepemimpinan (X_3), stabilitas (X_4), orientasi detil (X_5), dan orientasi hasil (X_6) sedangkan variabel terikat yang digunakan adalah kinerja karyawan.

Berdasarkan pada penghitungan analisis rentang skala dan analisis regresi linier berganda, dapat diketahui :

1. Berdasarkan pada hasil statistik deskriptif didapatkan bahwa untuk semua variabel bebas dan kinerja rata-rata memiliki penilaian yang baik karena setiap indikator memiliki penilaian dari responden lebih dari skor 3 semua.
2. Pengaruh secara simultan (bersama-sama) tiap variabel bebas terhadap kinerja karyawan dilakukan pengujian dengan F-test. Dari hasil analisis regresi linier berganda diperoleh nilai sig. F 0.000. Hal tersebut berarti sig. F lebih kecil dari α (0.05) sehingga H_0 ditolak dan H_a diterima, yang berarti variabel bebas mempunyai pengaruh yang signifikan secara simultan terhadap kinerja karyawan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa pengujian terhadap hipotesis yang menyatakan bahwa adanya pengaruh secara serempak (simultan) variabel bebas terhadap variabel kinerja karyawan dapat diterima.
3. Besar kontribusi variabel bebas terhadap variabel terikat sebesar 74 %. Hal ini berarti hubungan antara variabel bebas dan variabel terikat tergolong dalam korelasi yang sangat kuat karena memiliki nilai korelasi sebesar 0.861.
4. Berdasarkan pada hasil uji t didapatkan bahwa variabel Stabilitas mempunyai nilai yang paling besar. Sehingga variabel stabilitas mempunyai pengaruh yang dominan dibandingkan dengan variabel yang lainnya.

B. Saran

Hasil penelitian menunjukkan bahwa yang mempunyai pengaruh paling dominan terhadap kinerja karyawan adalah stabilitas. Untuk mencapai hasil yang lebih baik, penulis memberikan saran agar lebih banyak memperhatikan kualitas sumber daya manusia dan meningkatkan kinerja karyawan sehingga tugas yang diberikan selesai sesuai dengan waktu yang ditentukan agar didapatkan kinerja karyawan yang lebih baik.

UNIVERSITAS BRAWIJAYA



Lampiran 5. Frekuensi Jawaban Responden

Frequency Table

X1.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5.00	28	70.0	70.0	70.0
	4.00	10	25.0	25.0	95.0
	3.00	2	5.0	5.0	100.0
Total		40	100.0	100.0	

X1.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5.00	23	57.5	57.5	57.5
	4.00	15	37.5	37.5	95.0
	3.00	2	5.0	5.0	100.0
Total		40	100.0	100.0	

X1.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5.00	9	22.5	22.5	22.5
	4.00	29	72.5	72.5	95.0
	3.00	2	5.0	5.0	100.0
Total		40	100.0	100.0	

X2.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5.00	2	5.0	5.0	5.0
	4.00	28	70.0	70.0	75.0
	3.00	8	20.0	20.0	95.0
	2.00	2	5.0	5.0	100.0
Total		40	100.0	100.0	

X2.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5.00	17	42.5	42.5	42.5
	4.00	20	50.0	50.0	92.5
	3.00	1	2.5	2.5	95.0
	2.00	2	5.0	5.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

X2.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5.00	6	15.0	15.0	15.0
	4.00	28	70.0	70.0	85.0
	3.00	4	10.0	10.0	95.0
	2.00	2	5.0	5.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

X2.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5.00	1	2.5	2.5	2.5
	4.00	21	52.5	52.5	55.0
	3.00	14	35.0	35.0	90.0
	2.00	4	10.0	10.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

X3.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5.00	5	12.5	12.5	12.5
	4.00	24	60.0	60.0	72.5
	3.00	11	27.5	27.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

X3.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5.00	3	7.5	7.5	7.5
	4.00	25	62.5	62.5	70.0
	3.00	12	30.0	30.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	



X3.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5.00	6	15.0	15.0	15.0
	4.00	20	50.0	50.0	65.0
	3.00	14	35.0	35.0	100.0
Total		40	100.0	100.0	

X3.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5.00	12	30.0	30.0	30.0
	4.00	17	42.5	42.5	72.5
	3.00	11	27.5	27.5	100.0
Total		40	100.0	100.0	

X4.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5.00	31	77.5	77.5	77.5
	4.00	8	20.0	20.0	97.5
	3.00	1	2.5	2.5	100.0
Total		40	100.0	100.0	

X4.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5.00	21	52.5	52.5	52.5
	4.00	17	42.5	42.5	95.0
	3.00	2	5.0	5.0	100.0
Total		40	100.0	100.0	

X5.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5.00	5	12.5	12.5	12.5
	4.00	31	77.5	77.5	90.0
	3.00	4	10.0	10.0	100.0
Total		40	100.0	100.0	



X5.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5.00	9	22.5	22.5	22.5
	4.00	28	70.0	70.0	92.5
	3.00	3	7.5	7.5	100.0
Total		40	100.0	100.0	

X6.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5.00	4	10.0	10.0	10.0
	4.00	27	67.5	67.5	77.5
	3.00	9	22.5	22.5	100.0
Total		40	100.0	100.0	

X6.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5.00	18	45.0	45.0	45.0
	4.00	13	32.5	32.5	77.5
	3.00	9	22.5	22.5	100.0
Total		40	100.0	100.0	

Y1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5.00	15	37.5	37.5	37.5
	4.00	22	55.0	55.0	92.5
	3.00	3	7.5	7.5	100.0
Total		40	100.0	100.0	

Y2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5.00	14	35.0	35.0	35.0
	4.00	21	52.5	52.5	87.5
	3.00	5	12.5	12.5	100.0
Total		40	100.0	100.0	



Y3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5.00	30	75.0	75.0	75.0
	4.00	8	20.0	20.0	95.0
	3.00	2	5.0	5.0	100.0
Total		40	100.0	100.0	

Y4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5.00	18	45.0	45.0	45.0
	4.00	19	47.5	47.5	92.5
	3.00	3	7.5	7.5	100.0
Total		40	100.0	100.0	

Y5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5.00	9	22.5	22.5	22.5
	4.00	16	40.0	40.0	62.5
	3.00	15	37.5	37.5	100.0
Total		40	100.0	100.0	



Lampiran 6. Uji Instrumen

Correlations

Correlations		X1
X1.1	Pearson Correlation	.896**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	40
X1.2	Pearson Correlation	.918**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	40
X1.3	Pearson Correlation	.817**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	40

** . Correlation is significant at the 0.01 level

Correlations

Correlations		X2
X2.1	Pearson Correlation	.696**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	40
X2.2	Pearson Correlation	.750**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	40
X2.3	Pearson Correlation	.869**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	40
X2.4	Pearson Correlation	.686**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	40

** . Correlation is significant at the 0.01 level

Correlations



Correlations

		X3
X3.1	Pearson Correlation	.742**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	40
X3.2	Pearson Correlation	.743**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	40
X3.3	Pearson Correlation	.817**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	40
X3.4	Pearson Correlation	.763**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	40

** . Correlation is significant at the 0.01 level

Correlations

Correlations

		X4
X4.1	Pearson Correlation	.896**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	40
X4.2	Pearson Correlation	.931**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	40

** . Correlation is significant at the 0.01 level

Correlations

Correlations

		X5
X5.1	Pearson Correlation	.878**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	40
X5.2	Pearson Correlation	.903**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	40

** . Correlation is significant at the 0.01 level

Correlations

Correlations

		X6
X6.1	Pearson Correlation	.843**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	40
X6.2	Pearson Correlation	.925**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	40

** . Correlation is significant at the 0.01 level

Correlations

Correlations

		Y
Y1	Pearson Correlation	.764**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	40
Y2	Pearson Correlation	.574**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	40
Y3	Pearson Correlation	.720**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	40
Y4	Pearson Correlation	.804**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	40
Y5	Pearson Correlation	.706**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	40

** . Correlation is significant at the 0.01 level



Reliability X1

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	40	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	40	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.850	3

Reliability X2

Case Processing Summary

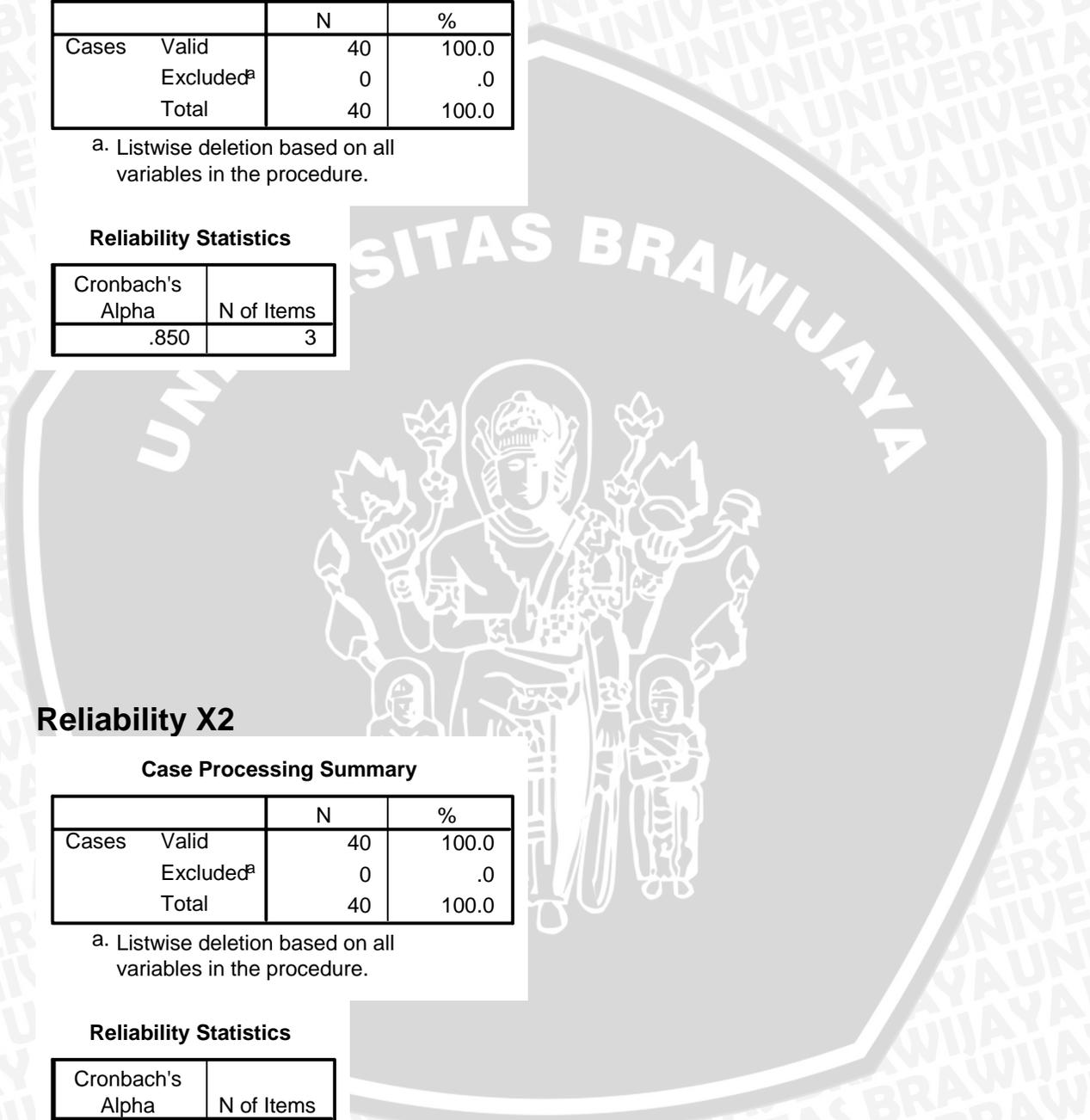
		N	%
Cases	Valid	40	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	40	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.739	4

Reliability X3



Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	40	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	40	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.761	4

Reliability X4

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	40	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	40	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.795	2

Reliability X5

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	40	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	40	100.0

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



Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.736	2

Reliability X6

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	40	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	40	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.703	2

Reliability Y

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	40	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	40	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.751	5



Lampiran 7. Analisis Regresi Linier Berganda

Regression

Variables Entered/Removed^d

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X6, X4, X5, X3, X1, X2	.	Enter

- a. All requested variables entered.
- b. Dependent Variable: Y

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.861 ^a	.740	.693	1.27250

- a. Predictors: (Constant), X6, X4, X5, X3, X1, X2

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	152.465	6	25.411	15.693	.000 ^a
	Residual	53.435	33	1.619		
	Total	205.900	39			

- a. Predictors: (Constant), X6, X4, X5, X3, X1, X2
- b. Dependent Variable: Y

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-3.364	2.947		-1.142	.262
	X1	.468	.192	.301	2.433	.021
	X2	.294	.141	.267	2.085	.045
	X3	.278	.112	.246	2.485	.018
	X4	.582	.216	.253	2.690	.011
	X5	.063	.242	.025	.259	.797
	X6	.475	.178	.251	2.671	.012

- a. Dependent Variable: Y































UNIVERSITAS BRAWIJAYA



















DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi. 2002. *Prosedur penelitian (Suatu pendekatan Praktek)*
Jakarta : Rineka Cipta
- Amstrong, Michael, 2004, *Performance Management*, Yogyakarta : Tugu
Publisher
- Buhler, Patricia. 2004. *Management Skill in 24 Hours*. Jakarta ; Prenada Media.
- Cooper, Donald R. dan Emory. 1995. *Metode Penelitian Bisnis*. Jakarta : Erlangga
- Dharma, Agus. 1991. *Management Prestasi Kerja*. Jakarta : Rajawali Press.
- Hasan, Iqbal. 2005. *Pokok-Pokok Materi Statistik*. Jakarta : PT. Bumi Aksara
- Mangkunegara, A.A Anwar Prabu, 2005. *Perilaku dan Budaya Organisasi*.
Bandung : PT Refika Aditama
- Moeljono, Djokosantoso, 2004. *Budaya Korporat dan Keunggulan Korporasi*.
Jakarta : PT Elex Media Komputindo
- Muklas, Makmuri. 2005. *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta : Gadjah Mada
University Press.
- Kast, E. Fremont dan Rosenzweig, James E.1996. *Organisasi dan Manajemen*.
Jakarta : Sinar Grafika.
- Kotter, John P. Dan Heskett, James L. 2006. *Budaya Korporat dan Kinerja*.
Penerbit SAGA.
- Prawirosentono, Suyadi, 1999. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Kebijakan
Kinerja Karyawan)*. Yogyakarta : BPFE.
- Rifai, Veithzal, dan Basri, 2005. *Performance Appraisal*. Jakarta : PT. Raja
Grafindo Persada.
- Robbins, Stephen P. 2002. *Prinsip - prinsip Perilaku Organisasi*. Jakarta :
Erlangga.
- 1996. *Perilaku Organisasi*. Jakarta : PT. Prenhallindo.

- Siagian, Sondang, 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Singarimbun, Masri dan Effendi. 1995. *Metode Penelitian Survei*. Jakarta : PT Pustaka LP3ES Indonesia
- Sugiyono, 2005. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung : CV Alfabeta.
- Sumarsono, Sonny HM.2004. *Metode Riset Sumber Daya Manusia*. Graha Ilmu.
- Tika, Moh Pabundu, Drs. 2006. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Umar, Husein. 2004. *Metode Riset Ilmu Administrasi*. JAKARTA : PT Gramedia Pustaka Utama
- Wheelen, Thomas dan Hunger. 2003. *Manajemen Strategis*. Yogyakarta : Penerbit Andi.
- Ruky, Ahmad S. 2003. "Seminar Mewujudkan Administrator Publik Yang Profesional Berbasis Kinerja", diakses pada 14 November 2008 dari <http://www.google.com>



LAMPIRAN 3**DAFTAR PERTANYAAN KUESIONER**

Petunjuk : Semua pertanyaan di bawah ini merupakan tanggapan Bapak/Ibu/Sdr/i mengenai budaya organisasi dan kinerja karyawan. Berilah tanda silang (X) pada jawaban yang dipilih.

A. Konsep Budaya Organisasi**1. Variabel Inovasi**

1. Apakah perusahaan memberikan kesempatan kepada saudara untuk berkreasi ?
 - a. Selalu
 - b. Sering
 - c. Kadang-kadang
 - d. Hampir tidak pernah
 - e. Tidak pernah
2. Apakah perusahaan memberikan kebebasan kepada saudara untuk berinovasi ?
 - a. Selalu
 - b. Sering
 - c. Kadang-kadang
 - d. Hampir tidak pernah
 - e. Tidak pernah
3. Apakah perusahaan memberikan kebebasan kepada saudara untuk mengemukakan pendapat ?
 - a. Selalu
 - b. Sering
 - c. Kadang-kadang
 - d. Hampir tidak pernah
 - e. Tidak pernah

2. Variabel Integrasi

1. Apakah perusahaan mendorong karyawan/unit-unit untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi ?
 - a. Selalu
 - b. Sering
 - c. Kadang-kadang
 - d. Hampir tidak pernah
 - e. Tidak pernah
2. Apakah terdapat rasa kebersamaan di antara para karyawan ?
 - a. Selalu
 - b. Sering
 - c. Kadang-kadang
 - d. Hampir tidak pernah
 - e. Tidak pernah

3. Variabel perilaku kepemimpinan

1. Apakah atasan memberikan petunjuk cara melakukan suatu pekerjaan ?
 - a. Selalu
 - b. Sering
 - c. Kadang-kadang
 - d. Hampir tidak pernah
 - e. Tidak pernah
2. Apakah terjalin komunikasi dua arah antara pimpinan dan bawahan ?
 - a. Selalu
 - b. Sering
 - c. Kadang-kadang
 - d. Hampir tidak pernah
 - e. Tidak pernah
3. Apakah dalam memberikan penghargaan dan kompensasi kepada karyawan didasarkan pada kinerja yang telah dicapai ?
 - a. Selalu
 - b. Sering
 - c. Kadang-kadang
 - d. Hampir tidak pernah
 - e. Tidak pernah

4. Variabel Stabilitas

1. Apakah saudara selalu memperhitungkan lebih dulu pekerjaan yang akan dilakukan ?
 - a. Selalu
 - b. Sering
 - c. Kadang-kadang
 - d. Hampir tidak pernah
 - e. Tidak pernah
2. Apakah saudara memiliki perasaan bangga dan ikut memiliki terhadap perusahaan ?
 - a. Selalu
 - b. Sering
 - c. Kadang-kadang
 - d. Hampir tidak pernah
 - e. Tidak pernah

5. Variabel Orientasi Detail

1. Apakah saudara selalu dituntut untuk diteliti sehingga hasil yang dicapai dapat optimal ?
 - a. Selalu
 - b. Sering
 - c. Kadang-kadang
 - d. Hampir tidak pernah
 - e. Tidak pernah
2. Apakah saudara selalu tanggap terhadap adanya masalah yang dihadapi perusahaan ?
 - a. Selalu
 - b. Sering
 - c. Kadang-kadang
 - d. Hampir tidak pernah
 - e. Tidak pernah

6. Variabel Orientasi Hasil

1. Apakah perusahaan memberikan kebebasan cara kepada saudara dalam mencapai tujuan ?
 - a. Selalu
 - b. Sering
 - c. Kadang-kadang
 - d. Hampir tidak pernah
 - e. Tidak pernah
2. Apakah perusahaan lebih mengutamakan hasil kerja yang saudara capai dari pada metode kerja yang digunakan ?
 - a. Selalu
 - b. Sering
 - c. Kadang-kadang
 - d. Hampir tidak pernah
 - e. Tidak pernah

B. Konsep Kinerja

1. Variabel Kinerja Karyawan.

1. Apakah hasil pekerjaan saudara sesuai dengan standar kualitas yang ditetapkan perusahaan ?
 - a. Selalu
 - b. Sering
 - c. Kadang-kadang
 - d. Hampir tidak pernah
 - e. Tidak pernah
2. Apakah saudara mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan beban yang diberikan perusahaan ?
 - a. Selalu
 - b. Sering
 - c. Kadang-kadang
 - d. Hampir tidak pernah
 - e. Tidak pernah
3. Apakah saudara dapat menyelesaikan pekerjaan tepat pada waktu yang telah ditentukan ?
 - a. Selalu
 - b. Sering
 - c. Kadang-kadang
 - d. Hampir tidak pernah
 - e. Tidak pernah

Lampiran 4. Data Kuisioner Penelitian

No.	X1.1	X1.2	X1.3	X1	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2	X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3	X4.1	X4.2	X4	X5.1	X5.2	X5	X6.1	X6.2	X6	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y
1	4	4	4	12	4	4	4	4	16	4	4	5	5	18	5	4	9	4	4	8	4	5	9	4	4	4	4	4	20
2	4	4	4	12	4	5	4	3	16	4	4	5	5	18	5	5	10	4	4	8	3	3	6	4	4	4	4	4	20
3	5	5	4	14	4	4	4	3	15	4	3	4	5	16	5	4	9	4	4	8	4	4	8	4	3	5	5	3	20
4	5	4	4	13	4	5	4	2	15	4	4	4	4	16	4	4	8	4	4	8	4	4	8	4	5	5	4	3	21
5	5	5	5	15	3	5	5	4	17	4	4	4	4	16	5	5	10	3	3	6	5	5	10	5	5	5	5	5	25
6	4	4	4	12	4	5	4	3	16	3	3	3	3	12	4	4	8	4	4	8	5	5	10	4	4	4	4	4	20
7	5	5	4	14	4	5	4	3	16	3	3	4	4	14	5	5	10	4	4	8	4	4	8	5	4	5	5	4	23
8	5	5	4	14	3	5	4	3	15	4	4	4	4	16	5	5	10	4	4	8	3	5	8	4	3	5	4	4	20
9	5	5	5	15	3	5	4	4	16	4	4	4	4	16	5	5	10	4	4	8	4	5	9	5	4	5	5	4	23
10	4	4	4	12	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	5	5	10	4	4	8	3	5	8	4	4	5	4	4	21
11	5	5	4	14	3	5	5	4	17	3	3	4	4	14	5	4	9	4	4	8	4	3	7	4	4	5	3	3	19
12	5	5	5	15	4	5	3	3	15	3	3	4	4	14	4	3	7	4	4	8	4	3	7	4	4	4	4	3	19
13	5	5	4	14	4	5	3	3	15	5	4	5	5	19	5	5	10	4	4	8	4	5	9	5	5	5	5	5	25
14	5	5	4	14	3	5	4	2	14	4	4	3	3	14	5	5	10	5	5	10	4	5	9	4	5	5	5	3	22
15	5	5	4	14	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	5	5	10	4	5	9	3	3	6	5	5	4	4	4	22
16	5	5	5	15	4	5	5	3	17	3	3	4	4	14	4	4	8	4	4	8	4	4	8	5	4	5	4	3	21
17	5	5	4	14	3	5	5	4	17	4	4	3	5	16	5	4	9	4	4	8	4	4	8	4	4	5	5	5	23
18	5	4	4	13	4	4	3	3	14	4	4	4	4	16	4	4	8	4	4	8	3	3	6	4	5	4	4	3	20
19	4	5	4	13	4	4	4	4	16	4	3	3	5	15	5	5	10	4	5	9	4	4	8	4	4	5	5	5	23
20	5	5	4	14	4	4	4	4	16	4	4	5	5	18	5	5	10	5	5	10	4	4	8	4	5	5	5	3	22
21	5	4	4	13	5	5	4	3	17	4	4	3	5	16	5	5	10	4	4	8	4	4	8	5	3	5	5	5	23
22	4	4	4	12	4	4	4	3	15	3	4	4	5	16	4	4	8	4	4	8	4	4	8	4	4	4	4	4	20
23	5	5	5	15	4	4	4	4	16	3	3	3	3	12	5	4	9	4	5	9	4	5	9	4	5	5	4	3	21
24	5	5	4	14	4	4	4	4	16	4	5	4	4	17	4	4	8	3	5	8	4	4	8	5	5	5	4	4	23
25	5	5	5	15	5	5	5	5	20	5	5	5	5	20	5	4	9	4	4	8	4	4	8	5	5	5	5	5	25
26	4	4	4	12	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	4	4	8	4	4	8	4	4	8	4	4	4	4	4	20
27	5	5	5	15	4	4	4	4	16	5	5	5	5	20	5	5	10	5	5	10	5	5	10	5	5	5	5	5	25
28	5	4	4	13	4	4	4	4	16	4	4	3	3	14	5	4	9	4	4	8	4	4	8	5	4	5	4	4	22
29	4	4	4	12	4	4	4	3	15	4	4	3	3	14	5	5	10	3	3	6	3	3	6	4	4	5	5	3	21
30	4	4	4	12	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	5	5	10	4	4	8	4	5	9	4	5	5	5	4	23
31	4	4	4	12	4	4	4	4	16	4	4	3	3	14	5	4	9	4	5	9	4	5	9	5	4	5	4	3	21
32	5	5	4	14	4	5	5	3	17	3	3	3	3	12	5	5	10	4	4	8	4	5	9	3	4	5	5	4	21
33	5	4	4	13	3	3	3	3	12	4	4	4	4	16	5	4	9	4	4	8	3	3	6	4	4	5	4	3	20
34	5	5	5	15	3	5	4	4	16	4	4	4	4	16	5	5	10	5	4	9	3	3	6	5	4	5	5	4	23
35	5	5	4	14	4	4	4	4	16	3	3	4	5	15	5	5	10	4	4	8	4	5	9	4	5	5	4	3	21
36	5	4	4	13	4	4	4	4	16	4	4	3	3	14	5	5	10	5	5	10	4	5	9	5	4	5	5	5	24
37	5	5	5	15	4	4	4	4	16	5	4	3	3	15	5	4	9	4	4	8	5	5	10	5	5	5	5	5	25
38	3	3	3	9	2	2	2	2	8	3	3	3	3	12	5	5	10	3	3	6	3	3	6	3	3	3	3	3	15
39	5	5	4	14	4	4	4	4	16	5	4	4	4	17	5	5	10	4	4	8	4	5	9	4	4	5	4	4	21
40	3	3	3	9	2	2	2	2	8	3	3	3	3	12	3	3	6	4	4	8	4	5	9	3	3	3	3	3	15

- X1.1
- X1.2
- X1.3
- X1
- X2.1
- X2.2
- X2.3
- X2.4
- X2
- X3.1
- X3.2
- X3.3
- X3.4
- X3
- X4.1
- X4.2
- X4
- X5.1
- X5.2
- X5
- X6.1
- X6.2
- X6
- Y1
- Y2
- Y3
- Y4
- Y5

Y

Nomor	Indikator	Koefisien Validitas	r Tabel	Keterangan
1	X1.1	0.896	0.325	Valid
2	X1.2	0.918	0.325	Valid
3	X1.3	0.817	0.325	Valid
4	X2.1	0.696	0.325	Valid
5	X2.2	0.750	0.325	Valid
6	X2.3	0.869	0.325	Valid
7	X2.4	0.686	0.325	Valid
8	X3.1	0.742	0.325	Valid
9	X3.2	0.743	0.325	Valid
10	X3.3	0.817	0.325	Valid
11	X3.4	0.763	0.325	Valid
12	X4.1	0.896	0.325	Valid
13	X4.2	0.931	0.325	Valid
14	X5.1	0.878	0.325	Valid
15	X5.2	0.903	0.325	Valid
16	X6.1	0.843	0.325	Valid
17	X6.2	0.925	0.325	Valid
18	Y1	0.764	0.325	Valid
19	Y2	0.574	0.325	Valid
20	Y3	0.720	0.325	Valid
21	Y4	0.804	0.325	Valid
22	Y5	0.706	0.325	Valid

2.389394
2.034515

Variabel	Unstandardized Coefficients	t hitung	Sig.	Keterangan
(Constant)	-3.364	-1.142	0.262	H0 diterima
X1	0.468	2.433	0.021	H0 ditolak
X2	0.294	2.085	0.045	H0 ditolak
X3	0.278	2.485	0.018	H0 ditolak
X4	0.582	2.690	0.011	H0 ditolak
X5	0.063	0.259	0.797	H0 diterima
X6	0.475	2.671	0.012	H0 ditolak

R	= 0.861
R Square	= 0.740
Adj R Square	= 0.693
F hitung	= 15.693
F tabel	= 2.389
Sig. F	= 0.000
alpha	= 5%

Jawaban	Frekuensi	Persentase
Sangat mempengaruhi	88	88
Mempengaruhi	10	10
Cukup mempengaruhi		0
Kurang mempengaruhi	2	2
Tidak mempengaruhi		0
Jumlah	100	100

Jawaban	Frekuensi	Persentase
Sangat mempengaruhi	58	58
Mempengaruhi	29	29
Cukup mempengaruhi	11	11
Kurang mempengaruhi	2	2
Tidak mempengaruhi		0
Jumlah	100	100

Jawaban	Frekuensi	Persentase
Sangat mempengaruhi	66	66
Mempengaruhi	32	32
Cukup mempengaruhi		0
Kurang mempengaruhi	2	2
Tidak mempengaruhi		0
Jumlah	100	100

Jawaban	Frekuensi	Persentase
Sangat mempengaruhi	1	1
Mempengaruhi	6	6
Cukup mempengaruhi	37	37
Kurang mempengaruhi	56	56
Tidak mempengaruhi		0
Jumlah	100	100

Jawaban	Frekuensi	Persentase
Sangat mempengaruhi	39	39
Mempengaruhi	59	59
Cukup mempengaruhi		0
Kurang mempengaruhi	2	2
Tidak mempengaruhi		0
Jumlah	100	100

Jawaban	Frekuensi	Persentase
Sangat mempengaruhi	17	17
Mempengaruhi	59	59
Cukup mempengaruhi	21	21
Kurang mempengaruhi	3	3
Tidak mempengaruhi		0
Jumlah	100	100

Jawaban	Frekuensi	Persentase
Sangat mempengaruhi	13	13
Mempengaruhi	2	2
Cukup mempengaruhi	7	7
Kurang mempengaruhi	78	78
Tidak mempengaruhi		0
Jumlah	100	100

Jawaban	Frekuensi	Persentase
Sangat mempengaruhi	8	8
Mempengaruhi	37	37
Cukup mempengaruhi	47	47
Kurang mempengaruhi	5	5
Tidak mempengaruhi	3	3
Jumlah	100	100

Jawaban	Frekuensi	Persentase
Sangat mempengaruhi	5	5
Mempengaruhi	68	68
Cukup mempengaruhi	21	21
Kurang mempengaruhi	6	6
Tidak mempengaruhi		0
Jumlah	100	100

Jawaban	Frekuensi	Persentase
Sangat mempengaruhi	10	10
Mempengaruhi	54	54
Cukup mempengaruhi	34	34
Kurang mempengaruhi	2	2
Tidak mempengaruhi		0
Jumlah	100	100

Jawaban	Frekuensi	Persentase
Sangat mempengaruhi	9	9
Mempengaruhi	44	44
Cukup mempengaruhi	43	43
Kurang mempengaruhi	4	4
Tidak mempengaruhi		0
Jumlah	100	100

Jawaban	Frekuensi	Persentase
Sangat mempengaruhi	18	18
Mempengaruhi	44	44
Cukup mempengaruhi	34	34
Kurang mempengaruhi	4	4
Tidak mempengaruhi	0	0
Jumlah	100	100

Jawaban	Frekuensi	Persentase
Sangat mempengaruhi	85	85
Mempengaruhi	13	13
Cukup mempengaruhi	0	0
Kurang mempengaruhi	2	2
Tidak mempengaruhi	0	0
Jumlah	100	100

Jawaban	Frekuensi	Persentase
Sangat mempengaruhi	38	38
Mempengaruhi	37	37
Cukup mempengaruhi	24	24
Kurang mempengaruhi	1	1
Tidak mempengaruhi	0	0
Jumlah	100	100

Jawaban	Frekuensi	Persentase
Sangat mempengaruhi	57	57
Mempengaruhi	41	41
Cukup mempengaruhi	0	0
Kurang mempengaruhi	2	2
Tidak mempengaruhi	0	0
Jumlah	100	100

Jawaban	Frekuensi	Persentase
Sangat mempengaruhi	5	5
Mempengaruhi	10	10
Cukup mempengaruhi	24	24
Kurang mempengaruhi	61	61
Tidak mempengaruhi	0	0
Jumlah	100	100

Jawaban	Frekuensi	Persentase
Sangat mempengaruhi	1	1
Mempengaruhi	28	28
Cukup mempengaruhi	1	1
Kurang mempengaruhi	70	70
Tidak mempengaruhi	0	0
Jumlah	100	100

Jawaban	Frekuensi	Persentase
Sangat mempengaruhi	10	10
Mempengaruhi	75	75
Cukup mempengaruhi	13	13
Kurang mempengaruhi	2	2
Tidak mempengaruhi	0	0
Jumlah	100	100



Jawaban	Frekuensi	Persentase
Sangat mempengaruhi		0
Mempengaruhi	18	18
Cukup mempengaruhi	3	3
Kurang mempengaruhi	77	77
Tidak mempengaruhi	2	2
Jumlah	100	100

Jawaban	Frekuensi	Persentase
Sangat mempengaruhi	45	45
Mempengaruhi	49	49
Cukup mempengaruhi	6	6
Kurang mempengaruhi		0
Tidak mempengaruhi		0
Jumlah	100	100

Jawaban	Frekuensi	Persentase
Sangat mempengaruhi	33	33
Mempengaruhi	57	57
Cukup mempengaruhi	4	4
Kurang mempengaruhi	5	5
Tidak mempengaruhi	1	1
Jumlah	100	100

Jawaban	Frekuensi	Persentase
Sangat mempengaruhi	32	32
Mempengaruhi	54	54
Cukup mempengaruhi	11	11
Kurang mempengaruhi	3	3
Tidak mempengaruhi		0
Jumlah	100	100

Jawaban	Frekuensi	Persentase
Sangat mempengaruhi	9	9
Mempengaruhi	65	65
Cukup mempengaruhi	20	20
Kurang mempengaruhi	4	4
Tidak mempengaruhi	2	2
Jumlah	100	100

Jawaban	Frekuensi	Persentase
Sangat mempengaruhi	73	73
Mempengaruhi	21	21
Cukup mempengaruhi	5	5
Kurang mempengaruhi	1	1
Tidak mempengaruhi		0
Jumlah	100	100

Jawaban	Frekuensi	Persentase
Sangat mempengaruhi	77	77
Mempengaruhi	11	11
Cukup mempengaruhi	6	6
Kurang mempengaruhi	6	6
Tidak mempengaruhi		0
Jumlah	100	100

Jawaban	Frekuensi	Persentase
Sangat mempengaruhi	76	76
Mempengaruhi	18	18
Cukup mempengaruhi	5	5
Kurang mempengaruhi	1	1
Tidak mempengaruhi		0
Jumlah	100	100

Jawaban	Frekuensi	Persentase
Sangat mempengaruhi	36	36
Mempengaruhi	55	55
Cukup mempengaruhi	4	4
Kurang mempengaruhi	3	3
Tidak mempengaruhi	2	2
Jumlah	100	100

Jawaban	Frekuensi	Persentase
Sangat mempengaruhi	16	16
Mempengaruhi	47	47
Cukup mempengaruhi	32	32
Kurang mempengaruhi	3	3
Tidak mempengaruhi	2	2
Jumlah	100	100