

**PENGARUH DARI FAKTOR-FAKTOR
BUDAYA ORGANISASI
TERHADAP KINERJA KARYAWAN
PT. KUTAI TIMBER INDONESIA DI PROBOLINGGO**

SKRIPSI

**DIAJUKAN UNTUK MEMENUHI SEBAGIAN PERSYARATAN
DALAM MEMPEROLEH GELAR SARJANA EKONOMI
JURUSAN MANAJEMEN**



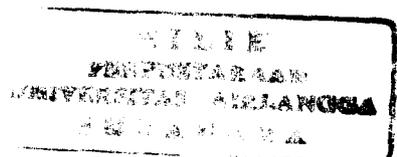
*B. 415. 110
111
P*

DIAJUKAN OLEH

FRIDA HERLIYANTI

No. Pokok : 040338384

**KEPADA
FAKULTAS EKONOMI UNIVERSITAS AIRLANGGA
SURABAYA
2006**



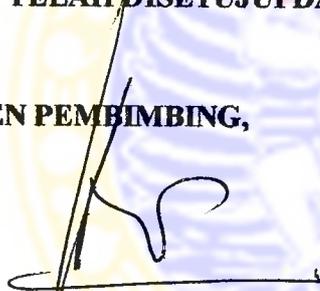
SKRIPSI

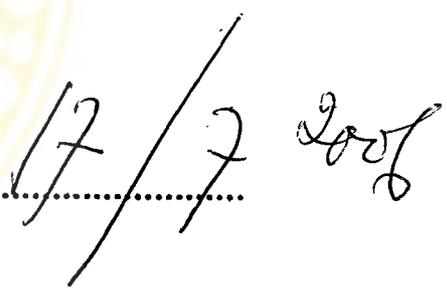
PENGARUH DARI FAKTOR-FAKTOR
BUDAYA ORGANISASI
TERHADAP KINERJA KARYAWAN
PT. KUTAI TIMBER INDONESIA DI PROBOLINGGO

DIAJUKAN OLEH
FRIDA HERLIYANTI
No. Pokok : 040338384

TELAH DISETUJUI DAN DITERIMA DENGAN BAIK OLEH

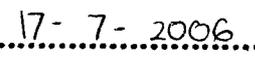
DOSEN PEMBIMBING,


Dr. H. WARSONO, S.E., M.E.
NIP. 130 324 091

TANGGAL..... 

KETUA JURUSAN,


Prof. Dr. H. Amiruddin Umar, SE
NIP. 130 604 268

TANGGAL..... 

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, puji syukur kehadirat Allah SWT karena telah memberikan rahmat dan Hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan penelitian skripsi yang berjudul “Pengaruh Dari Faktor-Faktor Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Kutai Timber Indonesia di Probolinggo “.

Penulisan skripsi ini merupakan salah satu syarat dalam memperoleh gelar Sarjana Ekonomi Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Airlangga. Dalam menyelesaikan skripsi ini, penulis berusaha menerapkan segala sesuatu yang telah diperoleh melalui bangku kuliah, buku-buku dan bimbingan dosen sehingga skripsi ini diharapkan berbobot dan bermanfaat bagi pembaca.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini tidak dapat terselesaikan tanpa adanya bantuan dan pengarahan dari pihak lain. Karena itu penulis mengucapkan terima kasih kepada :

1. Bapak Drs. Ec. H. Karjadi Mintaroem, Ms., selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Airlangga.
2. Bapak Prof. Dr. H. Amiruddin Umar SE, selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Airlangga.
3. Bapak Dr. H Warsono, SE. ME., selaku dosen pembimbing yang telah berkenan memberikan pengarahan, petunjuk dan kebijaksanaannya untuk menyelesaikan penelitian skripsi ini.

4. Bapak Drs.Ec. I Made Sudana, MS selaku Ketua Jurusan Manajemen SI Alih Jenjang Non Reguler.
5. Bapak Pimpinan Staff Personalia PT Kutai Timber Indonesia beserta para karyawan yang telah membantu terselesaikannya penelitian skripsi ini.
6. Bapak dan Ibu tercinta serta saudara – saudara yang telah memberikan doa dan dukungan, terima kasih atas kasih sayangnya.
7. Sahabat dan teman – teman yang selalu ada dalam setiap langkahku. Terima kasih atas dukungan moral dan spiritualnya.

Semoga Allah SWT memberikan karunia-Nya atas jasa – jasa dan bantuan yang telah diberikan. Penulis menyadari bahwa penelitian skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan. Karena itu dengan kerendahan hati, penulis sangat berterima kasih apabila kritik dan saran – saran yang membangun untuk perbaikan laporan ini. Besar harapan kami semoga penelitian skripsi ini dapat berguna utamanya bagi penulis dan pihak – pihak lain.

Surabaya, Juli 2006

Penulis

ABSTRAK

Budaya organisasi menunjukkan pentingnya nilai dan kepercayaan yang dianut oleh anggota organisasi untuk dapat membedakan dari organisasi yang lain. Menurut Marcouildes dan Heck, budaya organisasi merupakan pola dari sekumpulan nilai dan kepercayaan yang telah berlangsung lama dalam membentuk norma-norma perilaku yang diadopsi perusahaan untuk diterapkan pada karyawannya. Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui variabel-variabel struktur organisasi, tujuan organisasi, nilai-nilai/norma organisasi, pekerjaan/tugas-tugas organisasi, iklim organisasi, tingkah laku/sikap karyawan pada PT.Kutai Timber Indonesia di Probolinggo. Penelitian ini juga dilakukan untuk mengetahui variabel mana dari keenam faktor tersebut yang paling dominan memengaruhi kinerja karyawan PT. Kutai Timber Indonesia.

Penelitian ini menggunakan teknik analisis data regresi linier berganda menggunakan program SPSS. Model persamaan regresi linier berganda dalam penelitian ini adalah $Y = -1,556 + 0,265X_1 + 0,279X_2 + 0,177X_3 + 0,196X_4 + 0,142X_5 + 0,276 X_6$. Pengambilan data dilakukan dengan menggunakan Skala Likert. Jumlah sampel data yang dianalisis sebanyak 103 karyawan.

Hasil pengujian secara simultan dengan menggunakan uji F menunjukkan bahwa faktor-faktor budaya organisasi yang meliputi struktur organisasi, tujuan organisasi, nilai-nilai/norma organisasi, pekerjaan/tugas-tugas organisasi, iklim organisasi, tingkah laku/sikap karyawan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai F hitung $41,236 > F_{tabel} 2,17$. Uji secara parsial juga menunjukkan bahwa masing-masing variabel budaya organisasi juga berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan karena nilai t_{hitung} masing-masing variabel bebas $>$ daripada t_{tabel} sebesar 1,980. Sedangkan koefisien determinasi berganda (R^2) diperoleh nilai 72%. Dengan demikian perubahan kinerja karyawan disebabkan oleh variabel struktur organisasi, tujuan organisasi, nilai-nilai/norma organisasi, pekerjaan/tugas-tugas organisasi, iklim organisasi, tingkah laku/sikap karyawan. Sedangkan sisanya 28% disebabkan oleh variabel lain yang tidak masuk dalam model. Terdapat pengaruh secara parsial variabel $X_1, X_2, X_3, X_4, X_5, X_6$ dengan nilai t_{hitung} secara berturut masing-masing sebesar 3,280 dengan signifikansi $0,001 < 0,05$; 4,252 dengan signifikansi $0,000 < 0,05$; 2,638 dengan signifikansi $0,010 < 0,05$; 2,292 dengan signifikansi $0,024 < 0,05$; 2,981 dengan signifikansi $0,004 < 0,05$; 5,710 dengan signifikansi $0,000 < 0,05$. Penelitian ini juga menunjukkan bahwa hipotesis kedua terbukti kebenarannya bahwa variabel tingkah laku/sikap karyawan merupakan variabel yang berpengaruh dominan terhadap kinerja karyawan dengan nilai parsial yang dikuadratkan sebesar 0,254.

Secara umum dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT.Kutai Timber Indonesia. Dan faktor tingkah laku/sikap karyawan merupakan faktor yang dominan mempengaruhi kinerja karyawan PT.Kutai Timber Indonesia.

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PERSETUJUAN.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iii
KATA PENGANTAR.....	iv
ABSTRAK.....	vi
DAFTAR ISI	vii
DAFTAR TABEL.....	xi
DAFTAR GAMBAR.....	xii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiii
 BAB I. PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Rumusan Masalah.....	4
1.3 Tujuan Penelitian.....	5
1.4 Manfaat Penelitian.....	5
1.5 Sistematika Skripsi.....	6
 BAB II. TINJAUAN PUSTAKA	
2.1 Landasan Teori.....	8
2.1.1. Budaya Perusahaan.....	8
2.1.1.1 Defenisi Budaya Perusahaan.....	8
2.1.1.2 Karakteristik Budaya Organisasi.....	13
2.1.1.3 Terbentuknya Budaya Organisasi.....	17

2.1.1.4 Sifat Budaya Organisasi.....	20
2.1.1.5 Fungsi Budaya Organisasi.....	21
2.1.1.6.Pendapat Lain Tentang Budaya Organisasi.....	22
2.1.2. Kinerja.....	25
2.1.2.1 Pengertian Kinerja.....	25
2.1.2.2 Penilaian Kinerja Karyawan.....	25
2.1.2.3 Jenis – jenis Penilaian Kinerja.....	27
2.1.2.4 Faktor-faktor yang mempengaruhi penilaian Kinerja.....	32
2.1.2.5 Kriteria Penilaian Kinerja.....	35
2.1.2.6 Manfaat Penilaian Kinerja.....	35
2.1.3. Hubungan Budaya Organisasi dengan Kinerja.....	36
2.2. Penelitian Sebelumnya.....	39
2.3. Hipotesis Penelitian.....	40
2.4. Kerangka Berpikir.....	40
BAB III. METODE PENELITIAN	
3.1. Pendekatan Penelitian.....	41
3.2. Identifikasi Variabel.....	41
3.3. Defenisi Operasional Variabel.....	41
3.4. Jenis dan Sumber Data.....	46
3.5. Prosedur Pengumpulan Data.....	47
3.6.Penentuan Obyek dan Sampel Penelitian.....	48
3.6.1. Validitas Alat Ukur.....	48

3.6.2 Reliabilitas.....	49
3.7. Teknik Analisis.....	49
BAB IV. HASIL DAN PEMBAHASAN	
4.1. Deskripsi Umum Perusahaan.....	52
4.1.1 Sejarah Singkat Perusahaan.....	52
4.1.2 Struktur Organisasi perusahaan.....	53
4.2. Deskripsi Hasil Penelitian.....	57
4.2.1. Karakteristik Responden Berdasarkan Departemen.....	57
4.2.2. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir..	57
4.2.3. Deskripsi Jawaban Responden.....	58
4.3. Deskripsi Variabel.....	59
4.3.1. Deskripsi Variabel Struktur Organisasi.....	59
4.3.2. Deskripsi Variabel Tujuan Organisasi.....	60
4.3.3. Deskripsi Variabel Nilai-nilai/Norma Organisasi.....	61
4.3.4. Deskripsi Variabel Pekerjaan/Tugas-tugas Organisasi.....	62
4.3.5. Deskripsi Variabel Iklim Organisasi.....	63
4.3.6. Deskripsi Variabel Tingkah Laku/Sikap Karyawan.....	64
4.3.7. Deskripsi Variabel Kinerja Karyawan.....	65
4.4. Uji Validitas dan Reliabilitas.....	66
4.4.1. Uji Validitas Alat Ukur.....	66
4.4.2. Uji Reliabilitas Alat Ukur.....	68
4.5. Analisis Model dan Pengujian Hipotesis.....	68
4.5.1. Analisis Model.....	68.

4.5.1.1. Koefisien Korelasi Berganda.....	72
4.5.1.2. Koefisien Determinasi Berganda.....	72
4.5.2. Pengujian Asumsi Klasik.....	73
4.5.2.1. Uji Gejala Multikolinieritas.....	73
4.5.2.2. Pengujian Autokorelasi.....	74
4.5.2.3. Pengujian Heteroskedastisitas.....	75
4.5.3 Pembuktian Hipotesis.....	76
4.5.3.1 Pembuktian Hipotesis Pertama.....	76
4.5.3.2 Pembuktian Hipotesis Kedua.....	77
4.5.3.3 Uji Parsial (Uji t).....	78
4.6 Pembahasan.....	82
BAB V. SIMPULAN DAN SARAN	
5.1 Simpulan.....	87
5.2 Saran.....	88
DAFTAR PUSTAKA	
LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Departemen.....	57
Tabel 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir.....	58
Tabel 4.3 Deskripsi Variabel Struktur Organisasi.....	59
Tabel 4.4 Deskripsi Variabel Tujuan Organisasi.....	60
Tabel 4.5 Deskripsi Variabel Nilai-nilai/Norma Organisasi.....	61
Tabel 4.6 Deskripsi Variabel Pekerjaan/Tugas-tugas Organisasi.....	62
Tabel 4.7 Deskripsi Variabel Iklim Organisasi.....	63
Tabel 4.8 Deskripsi Variabel Tingkah Laku/Sikap Karyawan.....	64
Tabel 4.9 Deskripsi Variabel Kinerja Karyawan.....	65
Tabel 4.10 Uji Validitas.....	67
Tabel 4.11 Uji Reliabilitas.....	68
Tabel 4.12 Hasil Perhitungan Regresi Masing-masing Variabel.....	69
Tabel 4.13 Kategori dalam Korelasi.....	72
Tabel 4.14 Uji Gejala Multikol Variabel Bebas.....	73
Tabel 4.15 Uji Heteroskedastisitas.....	75
Tabel 4.16 Urutan Variabel yang Berpengaruh Dominan	78
Tabel 4.17 Hasil Pengujian t Pada Masing-masing Variabel.....	79

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Bagaimana Budaya Organisasi Terbentuk.....	19
Gambar 2.2 Hubungan Budaya dengan Kinerja.....	38
Gambar 2.3 Model Analisis Budaya Organisasi.....	40
Gambar 4.1 Struktur Organisasi PT. Kutai Timber Indonesia.....	56



LAMPIRAN

Lampiran A Kuesioner Pengaruh Budaya Organisasi

Kuesioner Kinerja Karyawan

Lampiran B Data Hasil Pengisian Kuesioner Variabel $X_1, X_2, X_3, X_4, X_5, X_6$

Data Hasil Pengisian Kuesioner Variabel Y

Tabulasi Data Untuk Diolah

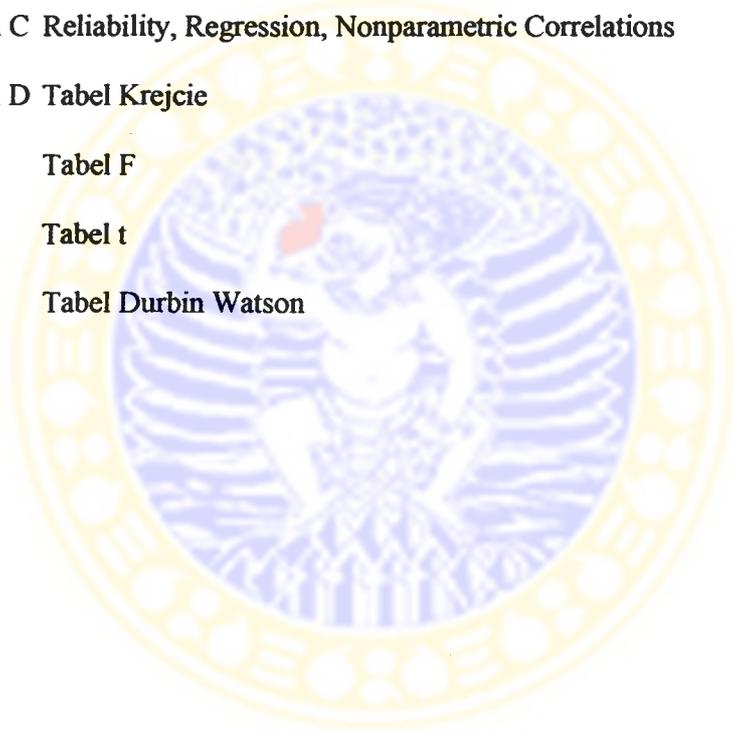
Lampiran C Reliability, Regression, Nonparametric Correlations

Lampiran D Tabel Krejcie

Tabel F

Tabel t

Tabel Durbin Watson



BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Dalam persaingan global seperti saat sekarang ini, kekuatan eksternal bergerak / bergeser dari kompetisi internasional dan mempercepat perluasan dalam teknologi untuk memperluas / mengembangkan jaringan komunikasi dan perubahan kekuatan kerja demografi telah mendorong kerja organisasi untuk memeriksa kembali jalannya mereka melakukan kegiatan bisnis. Sekarang ditemukan bahwa mereka tidak bisa lebih lama bersaing menggunakan strategi tradisional yang memajukan “bisnis seperti biasanya”. Dalam hal ini, perusahaan dicoba untuk mengimplementasikan program baru dan kebijakan ditujukan untuk perubahan hasil organisasi. Sayangnya, beberapa dari program tersebut mungkin akan mengalami kegagalan karena faktor penting yang diabaikan, yaitu budaya organisasi.

Budaya menunjukkan pentingnya nilai dan kepercayaan yang dianut oleh anggota organisasi untuk dapat membedakan dari organisasi yang lain. Meskipun kata budaya sering disalahgunakan. Konsepnya sangat potensial untuk meningkatkan pemahaman dari fungsi organisasi yang besar dan meliputi banyak hal daripada hanya disadari dengan memeriksa struktur dan proses dari sebuah organisasi. Konsep budaya bukan hanya sekedar memahami norma individu atau tingkah laku, kebijakan organisasi, latihan, dan iklim. Berdasarkan Ott (1989), karena asumsi dasar dan nilai bersama dari pengaruh tingkah laku anggota organisasi dan keputusan yang dibuat, organisasi tidak bisa dipahami semata-



mata dengan hanya memeriksa struktur atau sistem. Untuk memperoleh gambaran lengkap dari organisasi penting untuk mempelajari budaya itu sendiri.

Menurut Marcouildes dan Heck (1993:211), “budaya organisasi adalah pola dari sekumpulan nilai dan kepercayaan yang telah berlangsung lama dalam membentuk norma-norma perilaku yang diadopsi perusahaan untuk diterapkan pada karyawannya”.

Suatu budaya organisasi yang kuat memberikan kepada para karyawan suatu perusahaan yang jelas tentang “cara urusan diselesaikannya kegiatan”. Budaya memberikan stabilitas pada sebuah organisasi. Budaya dapat juga menjadi hambatan utama terhadap perubahan. Setiap organisasi mempunyai suatu budaya dan bergantung pada kekuatannya, budaya dapat mempunyai pengaruh yang bermakna pada sikap dan perilaku anggota-anggota organisasi. Organisasi – organisasi sebagian besar, semata-mata dibayangkan sebagai alat yang rasional untuk mengkoordinasi dan mengendalikan sekelompok orang. Di dalamnya ada tingkat - tingkat vertikal, departemen, hubungan wewenang, dan seterusnya. Namun organisasi sebenarnya lebih dari itu. Organisasi juga mempunyai kepribadian, persis seperti individu; bisa kaku atau fleksibel, tidak ramah atau mendukung, inovatif atau konservatif, itulah yang disebut dengan budaya organisasi.

Pelembagaan bekerja untuk menghasilkan pemahaman bersama di kalangan anggota mengenai perilaku apa yang tepat dan bermakna. Jadi bila sebuah organisasi meneruskan keabadian lembaganya, modus perilaku yang dapat diterima menjadi sangat jelas dengan sendirinya bagi para anggotanya. Pada

hakikatnya hal ini sama dengan yang dilakukan budaya organisasi. Dengan demikian, memahami apa yang membentuk budaya suatu organisasi, dan bagaimana itu diciptakan, dipertahankan, dan dipelajari, akan meningkatkan kemampuan kita untuk menjelaskan dan meramal perilaku orang di tempat kerja.

Menurut Marcouildes dan Heck (1993:223-224), ada enam faktor yang mempengaruhi budaya perusahaan yaitu struktur organisasi, tujuan organisasi, nilai-nilai / norma organisasi, pekerjaan / tugas-tugas organisasi, iklim organisasi, tingkah laku / sikap karyawan.

PT. Kutai Timber Indonesia mempunyai kegiatan pokok adalah industri *plywood* sedangkan kegiatan lainnya adalah *Second Process, Lumber Core / Joint Board*, dan Produksi *Wood Working Moulding*. Perusahaan ini membutuhkan suatu dasar yang kuat dalam mengarahkan tingkah laku para karyawannya untuk dapat melakukan kegiatan kerjanya dengan baik. Untuk itu maka budaya perusahaan sangat mempengaruhi kinerja karyawannya. Budaya kerja yang timbul sebagai hasil belajar bersama dari para karyawan PT. Kutai Timber Indonesia agar tetap bertahan maka para pemimpin perusahaan menciptakan dan memelihara suatu budaya perusahaan yang kuat dan jelas. Budaya perusahaan yang kuat memiliki beberapa tujuan. Salah satunya dapat mengarahkan usaha-usaha produktif karyawan dan membantu setiap orang untuk bekerja mencapai tujuan-tujuan yang sama. Budaya yang kuat membantu kinerja bisnis karena menciptakan suatu tingkat motivasi yang luar biasa pada diri karywan. Dan nilai-nilai yang dianut bersama membuat orang merasa nyaman dalam bekerja dan dapat meningkatkan semangat kerja. Dengan budaya kerja yang kuat dari para

karyawan PT. Kutai Timber Indonesia diharapkan dapat menghasilkan kinerja yang baik yang mencerminkan potensi dari perusahaan untuk berkembang menjadi semakin kompetitif yang akan mengembangkan citra yang baik dari perusahaan tersebut. Karena budaya kerja yang kuat akan mempengaruhi keseragaman sasaran, budaya kerja yang sesuai dengan konteks perusahaan akan meningkatkan kinerja dan budaya kerja yang adaptif akan meningkatkan kinerja dalam jangka panjang.

Dari uraian permasalahan diatas maka penelitian tentang pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT. Kutai Timber Indonesia dilakukan oleh penulis. Untuk itu dalam penelitian ini penulis memilih judul “Pengaruh Dari Faktor-Faktor Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Kutai Timber Indonesia di Probolinggo”.

1.2. Rumusan Masalah

Dari latar belakang dan identifikasi masalah, maka dapat dirumuskan masalah dalam penelitian ini adalah :

1. Apakah faktor-faktor budaya organisasi seperti : struktur organisasi, tujuan organisasi, nilai-nilai/norma organisasi, pekerjaan/tugas-tugas organisasi, iklim organisasi, tingkah laku/sikap karyawan secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Kutai Timber Indonesia di Probolinggo ?
2. Diantara keenam faktor yaitu : struktur organisasi, tujuan organisasi nilai-nilai/norma organisasi, pekerjaan/tugas-tugas organisasi, iklim organisasi,

tingkah laku/sikap karyawan manakah yang mempunyai pengaruh paling dominan terhadap kinerja karyawan PT. Kutai Timber Indonesia di Probolinggo ?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah dalam penelitian ini, maka tujuan penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui apakah faktor - faktor budaya organisasi seperti : struktur organisasi, tujuan organisasi, nilai-nilai/norma organisasi, pekerjaan/tugas-tugas organisasi, iklim organisasi, tingkah laku/sikap karyawan secara bersama-sama berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Kutai Timber Indonesia di Probolinggo.
2. Untuk mengetahui diantara keenam faktor yaitu : struktur organisasi, tujuan organisasi, nilai-nilai/norma organisasi, pekerjaan/tugas-tugas organisasi, iklim organisasi, tingkah laku/sikap karyawan manakah yang mempunyai pengaruh paling dominan terhadap kinerja karyawan PT. Kutai Timber Indonesia di Probolinggo.

1.4. Manfaat Penelitian

Beberapa manfaat yang dapat diperoleh dari penelitian ini antara lain :

1. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan pemahaman yang berarti mengenai budaya perusahaan serta hubungannya dengan kinerja para karyawan.

2. Hasil penelitian ini dapat digunakan untuk mengantisipasi permasalahan yang sama yang mungkin terjadi di masa mendatang.
3. Dapat dijadikan informasi bagi pihak lain untuk penelitian lebih lanjut mengenai budaya organisasi.
4. Bagi penulis diharapkan dapat menerapkan ilmu yang di dapat selama kuliah untuk dapat diterapkan pada masalah yang nyata yang terjadi di perusahaan atau organisasi

1.5. Sistematika Skripsi

Untuk memudahkan pembahasan maka penulisan skripsi ini dibagi menjadi 5 bab, yang terdiri dari :

BAB I : PENDAHULUAN

Bab ini merupakan pengantar yang berisi pokok permasalahan yang yang secara garis besar memuat hal - hal yang mengantarkan kita pada permasalahan yang dibahas. Kemudian dilanjutkan dengan Perumusan masalah, Tujuan penelitian, Manfaat penelitian dan Sistematika skripsi.

BAB II : TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini berisi tentang penjelasan - penjelasan berupa teori yang mendasari penelitian yang berkaitan dengan budaya organisasi. Teori-teori yang mendukung mengenai topik yang dibicarakan dalam skripsi ini seperti pengertian budaya organisasi, asal mula terjadinya budaya, fungsi budaya, faktor-faktor yang mempengaruhi suatu

budaya dalam perusahaan, serta budaya organisasi yang ada hubungannya dengan kinerja para karyawan. Pada bab ini juga disusun suatu hipotesis serta metodologi yang digunakan dalam menyelesaikan permasalahan dalam penulisan skripsi ini. Juga diuraikan penelitian sebelumnya.

BAB III : METODE PENELITIAN

Bab ini berisi mengenai pendekatan penelitian yang digunakan dalam penulisan skripsi ini, identifikasi variabel yang dipakai dalam menganalisa permasalahan dan teknik pengujian data. Prosedur pengumpulan data dilakukan dengan cara data primer yang diperlukan dikumpulkan dengan metode wawancara langsung dan menggunakan kuesioner lalu data sekunder dikumpulkan dengan cara mencatat dan memfotocopy data yang telah didokumentasikan oleh pihak perusahaan dalam bentuk laporan.

BAB IV : HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab ini menguraikan tentang gambaran umum perusahaan. Hasil penelitian, analisis data dan pembuktian hipotesis.

BAB V : SIMPULAN DAN SARAN

Bab ini menjelaskan tentang simpulan dan saran yang sesuai dengan hasil penelitian

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

2.1.1. Budaya Perusahaan

2.1.1.1 Defenisi Budaya Perusahaan

Menurut Marcouildes dan Heck (1993:211), “budaya organisasi adalah pola dari sekumpulan nilai dan kepercayaan yang telah berlangsung lama dalam membentuk norma-norma perilaku yang diadopsi perusahaan untuk diterapkan pada karyawannya”.

Budaya dipandang penting karena merupakan nilai, ideologi, kepercayaan, aturan informal, dan ritual yang merekat pada individu dalam organisasi menjadi suatu kesatuan yang utuh dan menciptakan iklim yang mampu mempengaruhi perilaku individu.

Menurut Gephart, Marsick, Van Burden, Spiro, (1996:39), “budaya merekatkan suatu organisasi. Budaya suatu organisasi mencakup asumsi dasar, seringkali tidak teruji, tentang bagaimana segala sesuatu (pekerjaan) dilakukan, juga norma dan nilai yang mempedomani perilaku karyawan. Suatu budaya organisasi belajar mendukung dan memberi imbalan atas belajar dan inovasi: meningkatkan penelitian (*inquiry*), dialog, pengambilan risiko, dan eksperimentasi; membiarkan kesalahan untuk ditanggung bersama dan dipandang sebagai peluang untuk belajar:serta menghargai kesejahteraan seluruh karyawan”.

Budaya organisasi bisa didefenisikan sebagai nilai yang dibagi bersama, kepercayaan, asumsi dan rumus-rumus dari tingkah laku dalam sebuah organisasi (Ott,1989).

Dalam defenisi lain budaya organisasi adalah sesuatu yang berhubungan dengan keanggotaan dalam organisasi.(Kilman,Saxton,&Serpa,1985).

Berbeda dengan budaya organisasi yang menyebabkan dua perusahaan yang serupa dalam beberapa jalan seperti ukuran perusahaan, produksi barang-barang dan lokasi yang berbeda untuk pekerja dan pembeli (Shchein, 1992).

Budaya organisasi berkembang dari beberapa sumber. Sebagai contoh organisasi yang pasti berkembang dari asumsi-asumsi dan norma-norma yang menguasai tingkah laku melalui sejarah yang memusatkan perhatian pada pekerjaan dan bagaimana organisasi bekerja. Norma-norma yang dibagi, nilai-nilai, dan tujuan yang ditujukan untuk budaya organisasi. (O'Reilly & Chatman, 1996). Budaya organisasi juga bisa dipengaruhi oleh budaya sosial dimana organisasi berada. Budaya organisasi bisa terbentuk dari personalitas perusahaan yang ditemukan dan dominan penting dari pemimpin semula.

Bagaimanapun juga budaya organisasi seringkali bisa membuat organisasi berubah dan menciptakan inovasi baru (Hilton, 1997; Shchein, 1996). Dengan memahami dan menilai budaya organisasi, menjadi lebih mudah untuk meramalkan sikap organisasi yang membedakan dengan keadaan sekitar (Hofstede, Neuijen, Ohayr, & Sanders, 1990; Ott, 1989). Sebagai contoh budaya organisasi yang kuat didalamnya terdapat fleksibilitas, keterbukaan dan responsif untuk tumbuh, luas dan mempunyai inovasi, sementara nilai budaya organisasi konsisten dan kesetiaan pada misi organisasi yang lebih produktif dan mempunyai keuntungan (Denison & Mishra, 1995).

Setiap organisasi, setiap usaha memiliki budanya, yang tercermin dari perilaku para anggotanya, para karyawannya, kebijakan-kebijakannya, peraturan-

peraturannya. Schein (1992:12) memberikan batasan yang komprehensif tentang budaya organisasi sebagai berikut :

“ A pattern of shared basic assumption that the group learned as it solves its problems of eksternal adaptation and internal integration, that has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems.”

Budaya organisasi (*group*) terdiri dari asumsi-asumsi dasar yang dipelajari baik sebagai hasil memecahkan masalah yang timbul dalam proses penyesuaian dengan lingkungannya maupun sebagai hasil memecahkan masalah yang timbul dari dalam organisasi, antar unit - unit organisasi yang berkaitan dengan integrasi. Budaya timbul sebagai hasil belajar bersama dari para anggota organisasi agar dapat tetap bertahan.

Asumsi-asumsi dasar yang dianggap absah diajarkan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang tepat dalam hal mengamati, memikirkan dan merasakan dalam hubungannya dengan masalah-masalah tersebut.

Bagian pertama dari definisi Schein menjelaskan bagaimana budaya organisasi terbentuk, bagian kedua menjelaskan bagaimana budaya organisasi dipertahankan.

Disimpulkan bahwa budaya organisasi dapat berubah, yaitu bila asumsi dasar yang digunakan dalam memecahkan masalah (eksternal dan internal) ternyata tidak absah dan perlu diganti dengan asumsi dasar lain. Schein selanjutnya membedakan budaya organisasi dalam tiga tingkat.

Tingkat pertama ialah tingkat “perilaku dan *artifact*”. Tingkatan ini adalah tingkatan yang dapat diamati. Perilaku orang dapat kita amati. Perilaku otoriter, perilaku luwes, perilaku keras, perilaku keras. Semua perilaku yang diamati yang berkaitan dengan pelaksanaan tugas pekerjaan merupakan ungkapan dari nilai-nilai tertentu.

Nilai-nilai yang merupakan tingkat kedua dari budaya perusahaan. Tingkat ini tidak dapat terlihat. Nilai-nilai terungkap melalui pola-pola perilaku tertentu. Nilai ‘hemat’ akan dapat terungkap dalam perilaku seperti “dapat menabung”, “bekerja dengan menggunakan kertas kerja sedikit mungkin”. Nilai keterbukaan antara lain dapat terungkap dalam “pintu kerja yang selalu terbuka, sehingga siapapun dapat masuk untuk menemuinya”.

Tingkat yang ketiga adalah tingkat yang paling dalam, yang mendasari nilai-nilai, yaitu tingkat keyakinan (*beliefs*), yang terdiri dari berbagai asumsi dasar. Orang yang berkeyakinan bahwa “semua orang baik” akan mempunyai nilai ‘kepercayaan’ dengan prioritas tinggi, dan akan terungkap dalam perilakunya bahwa ia ‘mudah dan cepat percaya kepada orang’.

Menurut Tosi, Rizzo, Carroll (1994) budaya organisasi adalah : “... *the patterned way of thinking, feeling, and reacting that exists in an organization or its subsectors. It is unique “mental programming” of that organization, which is a reflection of its modal organization personality*”.

Budaya organisasi adalah cara-cara berpikir, berperasaan dan bereaksi berdasarkan pola-pola tertentu yang ada dalam organisasi atau yang ada pada bagian-bagian organisasi.

Secara sederhana budaya organisasi dapat diungkapkan sebagai cara berpikir, cara bekerja, cara para karyawan satu perusahaan dalam melakukan tugas pekerjaan mereka masing-masing.

Dibandingkan dengan definisi Schein, maka definisi dari Tosi, Rizzo, Carroll berhubungan dengan nilai dan perilaku yang merupakan ungkapan dari asumsi-asumsi dasar dari Schein.

Definisi yang serupa dengan definisi dari Tosi, Rizzo, Carroll diberikan oleh Van Muijen, Den Hartog, dan Koopman (1997) yang menyatakan bahwa budaya organisasi dapat digambarkan sebagai "kumpulan dari nilai, norma, ungkapan dan perilaku yang ikut menentukan bagaimana orang-orang dalam organisasi saling berhubungan dan sebesar apa mereka gunakan tenaga mereka dalam pekerjaan dan organisasinya".

Berdasarkan pengertian budaya organisasi dari Schein dapat dikatakan bahwa tinggi-rendahnya produktivitas satu perusahaan dihasilkan oleh asumsi-asumsi dasar dari budaya organisasi yang dimiliki perusahaan tersebut.

Budaya organisasi mempunyai dua tingkatan yang berbeda dalam hal visibilitas dan keengganannya berubah. Pada tingkat yang lebih dalam dan kurang tampak (*less visible*), budaya menunjuk pada nilai yang bersama-sama dimiliki oleh orang-orang di dalam suatu kelompok dan cenderung bertahan lama. Meski keanggotaan kelompok berubah. Sedangkan pada tingkat yang lebih kasat mata (*visible*), budaya menggambarkan pola perilaku atau gaya suatu organisasi dimana karyawan barunya secara otomatis didorong untuk mengikuti teman kerjanya.

Meski demikian, setiap tingkatan memiliki kecenderungan alamiah untuk mempengaruhi tingkatan budaya yang lainnya (Kotter dan Heskett, 1997:5)

Dari beberapa defenisi tersebut dapat diperoleh gambaran bahwa pandangan-pandangan tentang budaya organisasi umumnya menekankan pada pentingnya nilai-nilai yang dianut bersama serta pengaruhnya terhadap perilaku anggota organisasi. Hal itu pula yang membedakan satu organisasi dengan organisasi lainnya.

2.1.1.2. Karakteristik Budaya Organisasi

Terdapat kesepakatan yang luas bahwa budaya organisasi mengacu ke suatu sistem bermakna bersama yang dianut oleh anggota - anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi yang lain. Sistem makna bersama ini bila diamati dengan lebih seksama, merupakan seperangkat karakteristik utama yang dihargai oleh organisasi itu. Riset paling baru mengemukakan tujuh karakteristik primer berikut yang bersama-sama, menangkap hakikat dari budaya organisasi. Budaya organisasi itu berkaitan dengan bagaimana karyawan mempersepsikan karakteristik dari budaya suatu organisasi, bukannya dengan apakah mereka menyukai budaya itu atau tidak.

Robbins (2001:510-511) ada tujuh ciri-ciri utama yang secara keseluruhan mencakup esensi dari budaya organisasi. Ketujuh ciri-ciri tersebut adalah:

1. Inovasi dan pengambilan resiko; Se jauh mana karyawan didukung untuk menjadi inovatif dan berani mengambil resiko.

2. Perhatian terhadap detail; Sejah mana karyawan diharapkan menunjukkan kecermatan, analisis dan perhatian terhadap detail.
3. Orientasi ke keluaran; Sejah mana manajemen lebih berfokus pada hasil-hasil dan keluaran daripada kepada teknik-teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai keluaran tersebut.
4. Orientasi ke orang; Sejah mana keputusan-keputusan yang diambil manajemen ikut memperhitungkan dampak dari keluarannya terhadap para karyawannya.
5. Orientasi tim; Sejah mana kegiatan-kegiatan kerja lebih diorganisasi seputar kelompok-kelompok (*teams*) daripada seputar perorangan.
6. Keagresifan; Sejah mana orang-orang lebih agresif dan kompetitif daripada santai.
7. Stabilitas; Sejah mana kegiatan-kegiatan keorganisasian lebih menekankan status quo dibandingkan dengan pertumbuhan.

Marcoulides and Heck (1993:223-224) menyebutkan karakteristik yang merefleksikan aspek-aspek budaya organisasi :

1. Struktur Organisasi dan Tujuan; Menjelaskan bagaimana suatu organisasi menjalankan kegiatan operasionalnya Untuk dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan baik diperlukan suatu tujuan yang disepakati bersama oleh anggota organisasi dengan pihak perusahaan.

Menurut Henry Fayol (1994:39-40) Struktur organisasi yang baik yaitu:

- a. Pembagian kerja, prinsip ini sama dengan “pembagian kerja” yang dikemukakan oleh Adam Smith, yaitu pembagian kerja yang mengutamakan spesialisasi menambah hasil kerja dengan cara membuat para pekerja lebih efisien. Artinya terdapat tingkat kesesuaian antara tugas yang diberikan oleh organisasi dengan kemampuan karyawan.
- b. Wewenang, manajer harus dapat memberi perintah. Wewenang memberikan hak ini kepadanya. Tetapi wewenang berjalan seiring dengan tanggung jawab. Jika wewenang digunakan, timbullah tanggung jawab. Agar efektif, wewenang seorang manajer harus sama dengan tanggung jawabnya.
- c. Kesatuan komando, setiap pegawai/karyawan seharusnya menerima perintah hanya dari seorang atasan.
- d. Rantai skalar, merupakan rangkaian dari pembagian kerja yang sesuai dengan kemampuan karyawan, wewenang yang diberikan oleh manajer, dan kesatuan komando yang setiap karyawannya hanya mendapat perintah dari seorang atasan, yang ketiganya tidak dapat dipisahkan satu dengan lainnya.

2. Tujuan Organisasi

Tujuan yang baik yaitu tujuan yang :

- a. Tujuan yang sesuai dengan kemampuan, yaitu tujuan-tujuan tersebut harus diidentifikasi dan ditetapkan dengan baik agar dapat dimengerti.
 - b. Tujuan yang disepakati bersama oleh anggota-anggota organisasi.
 - c. Tujuan yang tidak terlalu banyak, hanya sedikit saja (yang penting-penting saja) agar mudah dikelola.
3. Nilai-nilai / Norma Organisasi; Menggambarkan prinsip-prinsip, ideologi dan nilai bahwa organisasi memegang peranan penting dalam mengarahkan anggota-anggota organisasi.
- a. Kesungguhan karyawan dalam bekerja sesuai dengan aturan-aturan dalam perusahaan.
 - b. Tanggung jawab karyawan terhadap pekerjaan dan perusahaan.
 - c. Perusahaan melindungi karyawan dalam tempat kerjanya..
4. Pekerjaan / Tugas-tugas Organisasi; Menjelaskan strategi, kebijakan, dan tindakan yang digunakan oleh organisasi dalam menerima dan menetapkan pekerjaan dan tugas yang dilakukan oleh karyawan.
- a. Program seleksi karyawan, untuk dapat melaksanakan tugas-tugasnya maka diperlukan seleksi karyawan yang sesuai dengan kemampuan pekerjaan yang akan dikerjakan oleh karyawan.
 - b. Hasil kerja karyawan dilihat dari bagaimana karyawan dapat melakukan pekerjaannya sesuai dengan peran / tugas pekerjaannya yang menekankan pada aspek teknis.

- c. Pertimbangan dan masukan dari karyawan lain untuk menyelesaikan suatu pekerjaan.
5. **Iklm Organisasi; Menggambarkan suasana kehidupan organisasi secara menyeluruh yang meliputi tata letak fisik, cara karyawan berinteraksi, dan cara karyawan bekerjasama dengan karyawan lain dalam lingkungan kerjanya.**
 - a. Sikap karyawan bekerjasama dengan karyawan lain.
 - b. Suasana tata ruang yang mendukung dalam kegiatan bekerja.
 - c. Perusahaan menciptakan iklim kerja yang sehat diantara para karyawan
6. **Tingkah laku / Sikap Karyawan; Menjelaskan bagaimana karyawan memposisikan dirinya dalam melaksanakan tugas pekerjaannya yang dibebankan kepadanya oleh pihak perusahaan, dan sikapnya terhadap karyawan lain.**
 - a. Hubungan keakraban antar anggota organisasi (antar karyawan) dalam kelompok kerja.
 - b. Komitmen yang dimiliki karyawan yaitu kesediaan karyawan untuk melindungi dan menyelamatkan karyawan lain demi tujuan bersama.
 - c. Sikap moral yang positif yang dimiliki karyawan dan sikap toleransi antar sesama karyawan dalam perusahaan.

2.1.1.3. Terbentuknya Budaya Organisasi

Budaya perusahaan terbentuk melalui beberapa cara seperti :

1. **Cerita-cerita. Cerita-cerita yang berkembang dalam perusahaan dapat memotivasi karyawan dalam bekerja keras untuk mencapai hasil optimal.**

2. Ritual/upacara-upacara. Semua masyarakat memiliki corak ritualnya sendiri-sendiri. Seperti upacara selamatan waktu mulai musim giling di pabrik gula, acara rutin untuk memberikan penghargaan kepada karyawan.
3. Simbol-simbol material. Simbol-simbol atau lambang-lambang material seperti seragam, ruang kantor, dan atribut fisik lainnya merupakan unsur budaya organisasi yang harus diperhatikan. Sebab, dengan simbol-simbol itu kita dapat dengan cepat mengidentifikasi bagaimana nilai, keyakinan, norma, nilai, dll menjadi milik bersama dan dipatuhi.
4. Bahasa (jaringan komunikasi). Bahasa merupakan salah satu media terpenting dalam transformasi nilai-nilai. Hal ini penting karena untuk dapat diterima di suatu lingkungan dan menjadi bagian dalam lingkungan salah satu syaratnya adalah memahami bahasa yang berlaku. Bahasa jelas merupakan unsur penting dari budaya perusahaan.

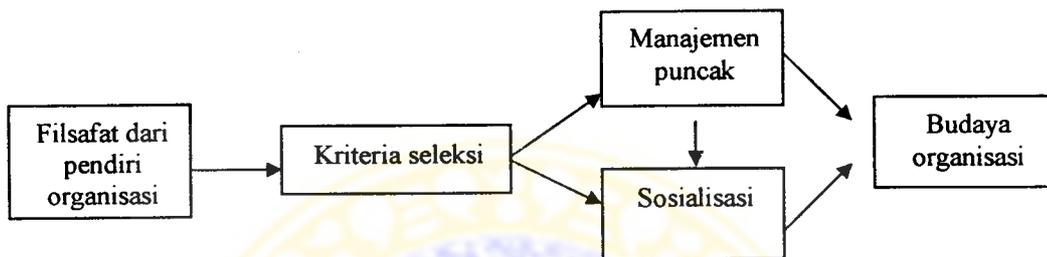
Berdasarkan uraian-uraian diatas dapat disimpulkan bahwa :

1. Budaya perusahaan tidak muncul dengan sendirinya di kalangan anggota organisasi, tetapi perlu dibentuk dan dipelajari. Sebab pada dasarnya budaya perusahaan itu adalah sekumpulan nilai-nilai dan pola perilaku yang dipelajari, dimiliki bersama oleh semua anggota organisasi, dan diwariskan dari generasi ke generasi.
2. Budaya perusahaan sangat penting peranannya dalam mendukung terciptanya suatu organisasi/perusahaan yang efektif. Secara lebih spesifik, budaya perusahaan itu dapat berperan dalam menciptakan jatidiri,

mengembangkan keikatan pribadi dengan perusahaan, dan menyajikan pedoman perilaku kerja karyawan.

Berikut ini gambar bagaimana budaya organisasi terbentuk menurut Robbins (1996:302)

GAMBAR 2.1. BAGAIMANA BUDAYA ORGANISASI TERBENTUK



Sumber : Stephen P. Robbins (1996:302)

Gambar diatas meringkaskan bagaimana budaya suatu organisasi dibangun dan dipertahankan. Budaya asli diturunkan dari filsafat pendirinya. Selanjutnya budaya ini sangat memengaruhi kriteria yang digunakan dalam memperkerjakan karyawan. Tindakan dari manajemen puncak dewasa ini menentukan iklim umum dari perilaku yang dapat diterima dan yang tidak. Bagaimana karyawan harus disosialisasikan akan tergantung, baik pada tingkat sukses yang dicapai dalam mencocokkan nilai-nilai karyawan baru dengan nilai-nilai organisasi dalam proses seleksi maupun pada preferensi manajemen puncak akan metode-metode sosialisasi.

2.1.1.4. Sifat Budaya Organisasi

Berdasarkan berbagai definisi budaya organisasi yang ada, Duncan (1989) mendefinisikan budaya organisasi sebagai :”*The customary or traditional ways of thinking and doing things, which are shared to a greater or lesser extent by all members of the organization and which new members must learn and at least partially accept in order to be accepted into service of the firm*”. (cara berpikir dan melakukan sesuatu yang mentradisi yang dianut bersama oleh semua anggota organisasi, dan para anggota baru harus mempelajari atau paling sedikit menerima sebagian agar mereka diterima sebagai bagian organisasi / perusahaan).

Dari definisi tersebut terdapat 3 (tiga) karakteristik sifat budaya organisasi , yaitu (1) budaya organisasi dipelajari (*learned*); (2) budaya organisasi dibagi(*shared*); (3) budaya organisasi ditularkan (*transmitted*).

Sifat dari budaya organisasi menurut Duncan (1989) :

1. Budaya dipelajari (*learned*)

Bahwa budaya dipelajari adalah karena budaya sendiri merupakan bentuk ciptaan manusia bukan sesuatu yang dibawa lahir. Individu belajar, membangun dan berinteraksi dengan elemen – elemen dari budaya.

2. Budaya dibagi (*shared*)

Bahwa budaya menyatukan nilai – nilai organisasi dengan perilaku karyawan.

3. Budaya ditularkan (*transmitted*)

Bahwa budaya organisasi dapat ditularkan dari satu anggota organisasi kepada anggota organisasi lainnya.

2.1.1.5. Fungsi Budaya Organisasi

Menurut Robbins (1996:294) fungsi utama budaya organisasi adalah :

1. Budaya mempunyai suatu peran menetapkan tapal batas artinya, budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dan yang lain.
2. Budaya membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi.
3. Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan diri pribadi seseorang.
4. Budaya itu meningkatkan kemantapan sistem sosial.
5. Budaya merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi itu dengan memberikan standar-standar yang tepat untuk apa yang harus dikatakan dan dilakukan oleh para karyawan.

Akhirnya budaya berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para karyawan. Budaya meningkatkan komitmen organisasi dan meningkatkan konsistensi dari perilaku karyawan.

Wheelen & Hunger (1986) secara spesifik mengemukakan sejumlah peranan penting yang dimainkan oleh budaya perusahaan, yaitu :

1. Membantu menciptakan rasa memiliki jati diri bagi pekerja
2. Dapat dipakai untuk mengembangkan keikatan pribadi dengan perusahaan
3. Membantu stabilisasi perusahaan sebagai suatu sistem social
4. Menyajikan pedoman perilaku, sebagai hasil dari norma-norma perilaku yang sudah terbentuk

2.1.1.6. Pendapat – Pendapat Lain Tentang Budaya Organisasi

Banyak para ahli yang mengemukakan pendapat – pendapatnya tentang budaya organisasi, diantaranya adalah :

1. Wheelen & Hunger (1986) mendefinisikan : *“A corporations culture is the collection of beliefs, expectations and values shared by the corporations members and transmitted from one generation of employee to another.”*
(Budaya perusahaan adalah himpunan dari kepercayaan, harapan, dan nilai-nilai yang dianut bersama oleh anggota perusahaan dan diwariskan dari satu generasi ke generasi berikutnya).
2. Griffin & Ebert (1989) menyebutkan: *“corporate culture is the shared experiences stories, beliefs, and noems that characterize an organization.”*
(Budaya perusahaan adalah pengalaman, sejarah, keyakinan, dan norma-norma bersama yang menjadi ciri organisasi).
3. Elliot Jaques (1952:251), Budaya dari perusahaan adalah kebiasaan dan cara untuk berpikir dan melakukan sesuatu, yang dibagi bersama menjadi tingkat yang lebih besar dan kecil oleh semua anggotanya, dan anggotanya baru harus belajar dan paling tidak, bisa diterima dalam melayani didalam perusahaan.
4. Andrew Pettigrew (1979:574) Budaya adalah sebuah sistem umum dan pengertian bersama yang dapat diterima yang diberikan sekelompok orang pada sebuah waktu. Sistem ini meliputi istilah, bentuk, kategori, dan imajinasi yang menafsirkan orang – orang itu sendiri pada situasinya sendiri.

5. Meryl Reis Louis (1983:39), Budaya organisasi membedakan seperangkat pemahaman umum untuk aksi atau tindakan organisasi (apa yang kita lakukan dalam kelompok, apa yang dilakukan didalamnya dan diantara anggota dalam kelompok) dan meliputi bahasa dan simbol-simbol untuk mengekspresikan pemahaman yang umum.
6. Caren Siehl and Jeane Martin (1984:227), Budaya organisasi bisa diartikan sebagai rumus dan pemahaman yang dibagi bersama melalui organisasi. Budaya dipusatkan pada nilai-nilai, kepercayaan, dan pengharapan bahwa anggotanya datang untuk berbagi.
7. Edgar Schein (1985:6), Budaya adalah rumus dari asumsi dasar yang diberikan oleh kelompok yang dipelajari untuk mengatasi masalah eksternal adaptasi dan integrasi internal dan apa yang bisa dikerjakan dengan baik untuk dipertimbangkan, untuk bisa menjadi anggota baru sebagai jalan yang benar untuk diterima, dipikirkan, dan dirasakan dalam hubungan masalah.
8. John Van Maanen (1988:3), Budaya adalah pengetahuan anggotanya yang diberikan kelompok yang dipikirkan untuk menjadi lebih atau kurang. Budaya diekspresikan hanya melalui aksi dan kata-kata dari anggotanya dan harus bisa ditafsirkan oleh, tidak hanya diberikan untuk.
9. Horrison Trice and Jenice Beyer (1993:2), Budaya adalah fenomena kolektif bahwa tanggapan orang dalam ketidakpastian dan tidak dapat dihindarkan dalam pengetahuan orang. Pertama budaya dibagi oleh sistem kepercayaan yang kita kenal dengan ideologi. Yang kedua adalah bentuk

budaya termasuk tindakan, melalui anggota yang berkomunikasi satu dengan yang lainnya.

10. Budaya dari sebuah perusahaan adalah biasa dan secara (jalan) tradisional dari pemikiran dan melakukan sesuatu, yang dibagi menjadi lebih besar / tingkat yang kurang besar / kecil oleh semua anggota dan yang mana anggota baru harus belajar dan setidaknya sebagian harus diterima. Untuk bisa diterima dalam pelayanan dalam perusahaan. (Jaques, 1952:251).
11. Budaya organisasi adalah konfigurasi unik dari norma-norma, nilai-nilai dan kepercayaan, kelompok dan menggabungkan individu untuk mendapatkan sesuatu yang dilakukan. (Eldrige and Gombie 1974:89).
12. Budaya adalah rumus dari kepercayaan / keyakinan dan pengharapan yang dibagi oleh anggota organisasi. Kepercayaan ini dan pengharapan yang memproduksi norma-norma yang secara penuh diukur dari tingkah laku individual - individual dan kelompok dalam organisasi (Schwartz and Davis , 1981:33).
13. Budaya adalah bagaimana sesuatu dilakukan disekitarnya dan apa tipe dari organisasi, kebiasaan, tingkah laku yang umum, rumus yang berkembang yang diterima dan tingkah laku yang ditolak (Drennan,1992:3).
14. Budaya pada umumnya diadakan dan relatif stabil kepercayaannya, tingkah laku, nilai-nilai yang ada dalam organisasi (Williams et al, 1993).

2.1.2. Kinerja

2.1.2.1. Pengertian Kinerja

Bernandin & Russell memberi batasan mengenai kinerja sebagai “... *the record of outcomes produced on a spesificied job function or actinity during a spesified time periode.*” (catatan outcome yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu atau kegiatan selama periode waktu tertentu). Sedangkan penilaian kinerja adalah “...*a way of measuring the contributions of individuals to their organization*”. (suatu cara mengukur kontribusi-kontribusi dari individu-individu anggota prganisasi kepada organisasinya). Jadi penilaian kinerja ini diperlukan untuk menentukan tingkat kontribusi individu, atau kinerja

Kinerja didefenisikan sebagai proses atau hasil yang sering digunakan untuk menggambarkan hasil dari pekerjaan dan produktivitas. Defenisi yang dikemukakan oleh Landy dan Farr (1983) adalah metode atau prosedur yang ditentukan oleh tingkah laku atau aktifitas pegawai atau karyawan untuk mendapatkan hasil dari pekerjaan yang dikerjakannya. Kinerja merupakan hasil dari tingkah laku yang dilakukan oleh karyawan bukan proses bagaimana kegiatan itu dilakukan. Menurut Boyatizis (1982), Kinerja dipengaruhi oleh tiga faktor : (1) kompetensi individu, (2) permintaan kerja , (3) dan lingkungan organisasi.

2.1.2.2. Penilaian Kinerja Karyawan

Bernandin & Russell mengatakan bahwa penilaian kinerja adalah “...*a way of measuring the contributions of individuals to their organization*”. (suatu cara mengukur kontribusi-kontribusi dari individu-individu anggota organisasi kepada

organisasinya). Jadi penilaian kinerja ini diperlukan untuk menentukan tingkat kontribusi individu, atau kinerja. Tujuan penilaian kinerja secara umum, dapat dibedakan atas dua macam yaitu (1) Untuk mereward kinerja sebelumnya dan (2) untuk memotivasi perbaikan pada waktu yang akan datang .

Terdapat kurang lebih dua syarat utama yang diperlukan guna melakukan penilaian kinerja yang efektif yakni : (1) adanya kriteria kinerja yang dapat diukur secara obyektif (2) adanya obyektivitas dalam proses evaluasi. Kriteria kinerja yang dapat diukur secara obyektif untuk pengembangannya diperlukan kualifikasi-kualifikasi tertentu. Ada tiga kualifikasi yang penting bagi pengembangan kriteria kinerja yang dapat diukur secara obyektif meliputi : (a) *relevancy* (b) *reliability* (c) *discrimination*. Relevansi menunjukkan tingkat kesesuaian antara kriteria dengan tujuan-tujuan kinerja. Misalnya kecepatan produksi bisa menjadi ukuran kinerja yang lebih relevan, dibandingkan dengan penampilan seseorang. Reliabilitas menunjukkan tingkat mana kriteria menghasilkan hasil yang konsisten. Ukuran-ukuran kuantitatif seperti satuan-satuan produksi dan volume penjualan menghasilkan pengukuran yang konsisten secara relatif. Sedangkan kriteria - kriteria yang sifatnya subyektif seperti sikap, kreativitas, dan kerjasama, menghasilkan pengukuran yang tidak konsisten, tergantung pada siapa yang mengevaluasi, dan bagaimana pengukuran itu dilakukan. Diskriminasi mengukur tingkat mana suatu kriteria kinerja bisa memperlihatkan perbedaan-perbedaan dalam kinerja. Jika nilai cenderung menunjukkan semuanya baik atau jelek, berarti ukuran kinerja tidak bersifat diskriminatif, tidak membedakan kinerja diantara masing-masing pekerja.

Jika kriteria kinerja memiliki kualifikasi-kualifikasi penting maka pekerja mungkin akan kurang bersikap defensif dan menjadi lebih *receptive* (menerima) terhadap penilaian kinerja. Sebaliknya, jika para pekerja dievaluasi berdasarkan kriteria yang tidak jelas, dan yang tidak dispesifikasikan, maka para pekerja akan bersikap menentang (defensif), bahkan merasa dirinya terancam.

Defenisi penilaian kinerja merupakan proses dimana perusahaan menilai secara formal kinerja karyawannya juga standar penilaian dan umpan balik dari karyawan yang dinilai.

2.1.2.3. Jenis - Jenis Penilaian Kinerja

Terdapat tiga jenis penilaian kinerja yang saling berbeda, yaitu: (1) *result-based performance evaluation*, (2) *behaviour-based performance evaluation* (3) *judgement-based performance evaluation*.

1. Penilaian kinerja berdasarkan hasil (*result-based performance appraisal / evaluation*)

Tipe kriteria kinerja ini merumuskan kinerja pekerjaan berdasarkan pencapaian tujuan organisasi, atau mengukur hasil-hasil akhir (*end results*). Sasaran kinerja ini ditetapkan oleh manajemen atau oleh kelompok kerja. Tetapi jika mereka menginginkan agar para pekerja meningkatkan produktivitas mereka, maka penetapan sasaran secara partisipatif, dengan melibatkan para pekerja, akan jauh berdampak positif terhadap peningkatan produktivitas organisasi. Praktek penetapan tujuan secara partisipatif yang biasanya dikenal dengan istilah *Management by*

Objective (MBO), dianggap sebagai sarana motivasi yang sangat strategis karena para pekerja langsung terlibat dalam keputusan - keputusan perihal tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

a. Keuntungan - keuntungan tipe *result-based performance appraisal*

Tipe kriteria dari ukuran kinerja jenis ini mempunyai beberapa kelebihan dan keuntungan, antara lain :

- tersedianya target-target kinerja
- ukuran ukurannya spesifik dan dapat diukur
- cenderung mengurangi kesalahan - kesalahan yang sifatnya judgemental (memfonis)
- secara langsung berkaitan dengan pencapaian tujuan/ sasaran organisasi

b. Kelemahan - kelemahan tipe *result-based performance appraisal*

Disamping kelebihan-kelebihan tersebut , tipe kriteria kinerja ini juga mempunyai beberapa kelemahan, seperti :

- banyaknya pekerjaan yang tidak bisa dikuantifikasikan ukuran - ukurannya
- para pekerja cenderung mengabaikan dimensi-dimensi kinerja yang sifatnya non kuantitatif
- bilamana ukuran - ukuran dipakai atas individu, maka akan ada kecenderungan berkurangnya kerjasama diantara para naggota organisasi.

2. Penilaian kinerja berdasarkan perilaku (*behaviour-based performance appraisal evaluation*)

Tipe kriteria kinerja ini mengukur sarana (*means*) pencapaian sasaran (*goals*), dan bukannya hasil akhir (*end results*). Dalam praktek,

kebanyakan pekerjaan tidak memungkinkan diberlakukannya ukuran-ukuran kinerja yang berdasarkan pada obyektivitas, karena melibatkan aspek - aspek kualitatif. Jenis kriteria ini biasanya dikenal dengan BARS (*behaviorally anchored rating scales*), dibuat dari *critical incidents* yang terkait dengan berbagai dimensi kinerja. BARS menganggap bahwa para pekerja bisa memberikan ukuran yang tepat mengenai perilaku atau kinerja yang efektif dan yang tidak efektif.

- a. Keuntungan - keuntungan dari *behaviour-based performance appraisal / evaluation*
 - perilaku - perilaku bisa diamati dan diukur secara obyektif
 - BARS mengukur perilaku perilaku yang terkait dengan pekerjaan yang relevan dan spesifik
- b. Kelemahan - kelemahan dari *behaviour-based performance appraisal / evaluation*
 - BARS tidak mengukur secara langsung *end result*, pencapaian tujuan
 - pengembangan *rating scales* untuk berbagai pekerjaan dalam organisasi akan banyak menyita waktu
 - hanya bisa untuk perilaku - perilaku yang dapat diamati dan sulit untuk diterapkan bagi perilaku - perilaku yang sulit diamati.
3. Penilaian kinerja berdasarkan judgement (*judgement-based performance appraisal / evaluation*)

Merupakan tipe kriteria kinerja yang menilai dan atau mengevaluasi kinerja para pekerja berdasarkan deskripsi perilaku yang spesifik, *quantity*

of work, quality of work, job knowledge, cooperation, initiative, reliability, interpersonal competence, loyalty, dependability, personal qualities, dan yang sejenis lainnya.

- *quantity of work*, jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode waktu yang ditentukan
- *quality of work*, kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya
- *creativity*, keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dan tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalana yang timbul
- *job knowledge*, luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan ketrampilannya
- *cooperation*, kesediaan untuk bekerjasama dengan orang lain (sesama anggota organisasi)
- *dependability*, kesadaran dan dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penyelesaian kerja
- *initiative*, semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggung jawabnya
- *personal qualities*, menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramahan, dan integritas pribadi.

Ada dua tipe penilaian yang didasarkan pada judgement ini, yaitu (a) *rating method*, dan (b) *ranking method*

a. *Rating Method*

Metode ini paling tua dan merupakan bentuk penilaian kinerja yang secara luas dipakai. Metode ini melibatkan sejumlah perilaku yang terkait dengan pekerjaan yang secara longgar dirumuskan, dan penilai (*rater*) diminta untuk menjawab dimensi-dimensi perilaku itu pada beberapa skala nilai. Skala nilai yang diberikan dapat mencakup yang “sangat bagus” atau “sangat diinginkan” hingga ke yang “sangat jelek” atau “sangat tidak diinginkan”.

Kelemahan dari metode ini adalah bahwa ukuran-ukuran kinerja dirumuskan secara longgar sehingga sangat rentan terhadap kesalahan kesalahan yang sifatnya judgemental, seperti *selective perception*, *halo effect*, *similarity effect*, *stereotyping*, dan *leniency* atau *harshness*. Kesalahan - kesalahan tersebut cenderung mengurangi relevansi, reliabilitas, dan diskriminasi dari ukuran ukuran kinerja. Penilaian kinerja menjadi sepenuhnya tergantung pada siapa yang menilainya.

b. *Ranking method*

Dengan menggunakan ranking method sebagai alternatif ukuran kinerja. Di sini *rater* dipaksa untuk mengurutkan mereka yang dinilai (*ratee*) pada satu atau beberapa dimensi kinerja. Semua pekerja dirankingkan dari yang paling baik ke yang paling jelek.

Kelemahan dari metode ini adalah :

- metode ini memaksa seorang manajer menyusun dan menilai para pekerja sebagai yang memiliki kinerja tinggi dan yang memiliki kinerja rendah,

sekalipun mungkin mereka sama. Jadi unsur ketidakadilan cenderung muncul disini.

- sulit untuk menilai orang yang terlampau banyak
- penilaian cenderung dilakukan secara sewenang – wenang

2.1.2.4. Faktor Faktor Yang Mempengaruhi Penilaian Kinerja

James L Perry dalam *Handbook of Public Administratin*, menjelaskan bahwa penilaian kinerja seorang pekerja biasanya sangat dipengaruhi oleh faktor seperti : ras / suku bangsa, gender, usia.

1. Ras / Suku bangsa

Penilaian kinerja dipengaruhi oleh faktor ras / suku bangsa. Orang berkulit hitam ternyata kinerjanya dinilai lebih tinggi dibandingkan dengan rekan rekan sekerjanya yang berkulit putih. Hasil studi menyebutkan bahwa ras merupakan faktor yang penting dalam evaluasi. Studi Schmitt dan Hill tahun 1977, juga menjelaskan bahwa para pekerja wanita yang berkulit hitam biasanya dinilai rendah kinerjanya jika para penilainya berkulit putih. Demikian juga Landy dan Farr , tahun 1980 menunjukkan bahwa para pekerja yang dinilai cenderung memperoleh penilaian kinerja yang tinggi dari para penilai yang berasal dari ras dan atau suku bangsa yang sama.

2. Gender / Jenis Kelamin

Hasil studi dari Lovrich dan Jones, tahun 1983 diperoleh penjelasan bahwa wanita dan laki - laki menilai proses kinerja dengan cara yang sama.

Namun demikian banyak kaum wanita yang menilai bahwa masih terus terdapat perlakuan yang berbeda dalam penilaian kinerja. Mereka mengklaim bahwa mereka sering mendapati bahwa mereka sering kurang diberi kepercayaan ditempat kerja dibandingkan dengan rekan-rekan sekerja yang berjenis kelamin laki laki

3. Usia

Upah yang tinggi cenderung jatuh kepada para pekerja yang berusia muda untuk mengikat mereka tetap dalam organisasi. Ada klaim dari para pekerja yang berusia agak tua yang mengatakan bahwa para supervisor yang masih muda biasanya cenderung menilai rendah kinerja mereka yang sudah tua dibandingkan dengan mereka yang seusia supervisor atau yang masih muda. Para pekerja usia muda dituduh lebih banyak diberi peluang pada posisi - posisi yang lebih cepat mendatangkan keberhasilan.

Dalam bukunya Umar Nimran (1999), faktor-faktor penilaian kinerja karyawan antara lain :

- a. Mutu pekerjaan, yaitu pengetahuan teknis karyawan berkaitan dengan mutu pekerjaan dan kecepatan dalam menyelesaikan pekerjaan..
- b. Kepemimpinan, yaitu kemampuan karyawan untuk memimpin sekaligus memobilisasi dan memotivasi teman-temannya untuk bekerja lebih baik.
- c. Inisiatif, yaitu kebijakan naluriah yang dimiliki karyawan, karena karyawan mempunyai kemampuan menyesuaikan dan menilai tugasnya dalam menunjang tujuan organisasi serta mempunyai ide dan gagasan untuk menyelesaikan pekerjaannya.

- d. Kehadiran, yaitu tingkat absensi karyawan serta kehadiran karyawan dalam rapat dan kemampuan dalam menyampaikan ide dan gagasan kepada orang lain dalam rapat.
- e. Sikap, yaitu bagaimana seorang karyawan bertingkah laku dalam melaksanakan dan menyelesaikan pekerjaan.
- f. Kerjasama, yaitu kemampuan karyawan bekerjasama dengan karyawan lain. Karyawan yang tidak dapat bekerjasama dengan karyawan lain cenderung mempunyai kinerja yang buruk. Juga kemampuan karyawan berkomunikasi baik dengan karyawan lain, karena kelancaran berkomunikasi dapat mempengaruhi kinerjanya, terutama kinerja dalam kelompok.
- g. Keandalan, yaitu kemampuan seorang karyawan untuk melakukan suatu pekerjaan.
- h. Pengetahuan tentang pekerjaan, yaitu pengetahuan karyawan mengenai pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Karena hal ini mempengaruhi efisiensi pekerjaan administratif para manajer.
- i. Tanggung jawab, yaitu ketergantungan pada orang lain dari seorang karyawan perlu dinilai karena berkaitan dengan kemandirian seorang karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya.
- j. Pemanfaatan waktu, yaitu kemampuan diri seorang karyawan dalam mengatur waktu menjadi faktor penting dalam menilai kinerja karyawan.

2.1.2.5. Kriteria Penilaian Kinerja

Masalah dalam melakukan penilaian kinerja adalah menentukan kriteria penilaian, menurut Donnely (1992 : 491) kriteria penilaian kinerja harus :

1. Relevan (*relevance*)

Penilaian kinerja untuk mengukur kegiatan – kegiatan yang ada hubungannya antara hasil dan tujuan yang ditetapkan.

2. Mantap (*stable*)

Menyangkut persetujuan antara evaluasi penilaian kinerja pada waktu yang berbeda – beda. Jika hasil dari dua evaluasi penilaian berbeda menunjukkan sedikit persetujuan, maka ada ketidakpastian tertentu mengenai apakah kriteria itu mantap atau tidak.

3. Praktis (*practicality*)

Mempunyai arti bagi orang yang menilai dan yang dinilai. Jika tidak mempunyai fungsi yang berguna atau yang praktis maka sesuatu yang dievaluasi tidak mempunyai arti sama sekali.

4. Dapat dipercaya (*reliability*)

Hasil dari penilaian harus dapat dipercaya, konsisten, dan stabil.

2.1.2.6. Manfaat Penilaian Kinerja

Menurut Donnely (1992:509), kegunaan dan manfaat penilaian kinerja adalah :

1. Untuk mengidentifikasi orang / karyawan yang cocok bagi suatu jenis khusus atau tingkat khusus dari pekerjaan manajemen.

2. Untuk menentukan kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan secara individu maupun kelompok.
3. Untuk mengidentifikasi orang / karyawan yang akan dipromosikan untuk menduduki jabatan yang sangat berbeda daripada jabatannya yang sekarang ini.
4. Memberikan umpan balik kepada karyawan mengenai bagaimana pandangan organisasi akan hasil kinerja mereka.

2.1.3. Hubungan Budaya Organisasi Dengan Kinerja

Budaya yang kuat menempatkan tekanan yang cukup besar pada para karyawan untuk menyesuaikan diri. Organisasi - organisasi mencari dan memperkerjakan individu yang beraneka ragam karena kekuatan alternatif yang dibawa mereka ke tempat kerja. Namun kemungkinan besar perilaku dan kekuatan yang beraneka ragam itu mengurangi budaya kuat ketika orang berusaha untuk menyesuaikan diri di dalam organisasi itu. Oleh karena itu, budaya kuat dapat merupakan beban bila budaya itu dengan efektif menyingkirkan kekuatan unik tersebut yang dibawa oleh orang-orang dengan latar belakang yang berlainan ke dalam organisasi itu. Lagi pula budaya kuat dapat juga menjadi kekurangan bila ternyata mendukung prasangka institusional atau menjadi tidak peka terhadap orang - orang yang berbeda.

Budaya organisasi umumnya dikaitkan dengan kinerja bisnis jangka panjang. Dengan menganalisis berbagai jenis budaya organisasi, manajer mampu memahami secara jelas berbagai atribut budaya dalam lingkungan kerja tertentu.

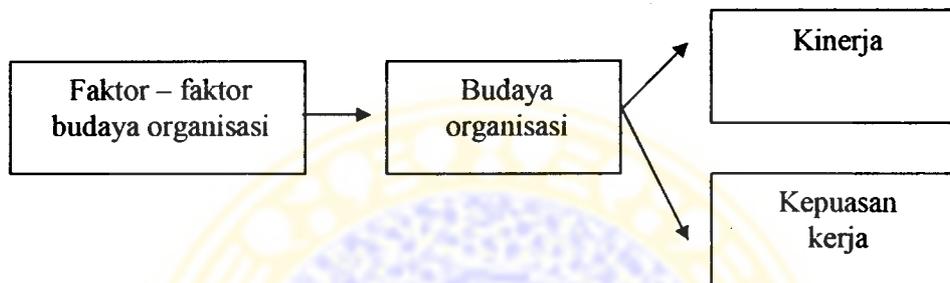
Dengan memahami budaya yang ada, manajer dapat melakukan perubahan atau modifikasi terhadap budaya yang kurang sesuai untuk pencapaian kinerja bisnis di masa mendatang.

Pada umumnya budaya organisasi banyak dikaitkan dengan kinerja ekonomis jangka panjang, dengan kata lain budaya yang kuat mempunyai implikasi terhadap kinerja yang unggul. Kotter dan Heskett (1992) berpendapat bahwa kekuatan budaya berkaitan dengan kinerja dalam tiga hal yaitu : (1) penyatuan tujuan (2) menciptakan motivasi yang kuat (3) membangun struktur dan kontrol

Kinerja seorang karyawan bergantung pada tingginya tingkat pengetahuannya akan apa yang harus atau tidak harus ia kerjakan. Memahami cara yang benar untuk melakukan suatu pekerjaan menunjukkan sosialisasi yang benar. Selanjutnya, penilaian terhadap kinerja seseorang individu mencakup seberapa cocoknya dia di dalam organisasi itu. Dapatkah ia bergaul dengan rekan sekerja? Apakah ia mempunyai kebiasaan kerja yang dapat diterima, dan apakah ia memperlihatkan sikap yang benar ? Kualitas ini berbeda diantara pekerjaan pekerjaan dan organisasi - organisasi. Misalnya, pada beberapa pekerjaan, karyawan akan dievaluasi secara lebih menguntungkan jika mereka agresif dan mengandalkan secara lahiriah bahwa mereka tampak ambisius. Pada suatu pekerjaan lain, atau pekerjaan yang sama dalam suatu organisasi lain, pendekatan semacam ini dapat dinilai sebagai hal negatif. Akibatnya, sosialisasi yang tepat menjadi suatu faktor yang penting dalam mempengaruhi baik kinerja yang sebenarnya maupun bagaimana ini dipersepsikan oleh orang lain.

Robbins (1996:308) menggambarkan hubungan antara budaya dengan kinerja dalam sebuah model. Model itu menjelaskan anggota organisasi membentuk suatu persepsi subyektif keseluruhan mengenai organisasi berdasarkan faktor – faktor karakteristik budaya organisasi yang kemudian mempengaruhi kinerja serta kepuasan karyawan.

GAMBAR 2.2 HUBUNGAN BUDAYA DENGAN KINERJA



Sumber : Stephen P. Robbins (1996:308)

Budaya dapat mempunyai pengaruh yang bermakna pada kepuasan anggota-anggota organisasi. Sikap dan perilaku anggota organisasi yang memiliki karakteristik tidak serupa dengan budaya organisasi mungkin menghasilkan karyawan yang kurang motivasi dan komitmen serta yang tidak terpuaskan oleh pekerjaan mereka dan begitu juga sebaliknya sikap dan perilaku anggota organisasi yang mempunyai karakteristik serupa dengan budaya organisasi akan cenderung untuk puas bertahan dalam organisasi tersebut (Robbins,2002:256).

Adanya kepuasan dalam bekerja dari bawahan akan meningkatkan semangat dan gairah bekerja, dimana hal ini akan mempunyai dampak baik langsung maupun tidak langsung terhadap efektifitas organisasi dan pada akhirnya akan mengakibatkan pada pencapaian tingkat produksi yang optimal, yang mencerminkan kinerja karyawan yang bagus. Agar kinerja meningkat, maka

dibutuhkan budaya yang cocok dengan karakteristik karyawan pada perusahaan tersebut.

2.2. Penelitian Sebelumnya

Penelitian mengenai budaya perusahaan sudah pernah dilakukan oleh Hadi Pramono (2003). Penelitian tersebut berjudul “Pengaruh Budaya Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank Jatim RSUD Dr. Soetomo Surabaya”. Rumusan masalah yang dikemukakan adalah meneliti apakah variabel-variabel budaya kerja seperti norma perusahaan, filosofi perusahaan, nilai-nilai dominan yang dianut perusahaan, aturan perusahaan, dan *organizational climate* mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Bank Jatim dan diantara variabel-variabel tersebut dicari mana yang mempunyai pengaruh paling dominan. Hasil dari penelitian tersebut menjelaskan kesimpulan adanya hubungan positif dan kuat antara budaya kerja dengan kinerja karyawan pada Bank Jatim RSUD Dr. Soetomo Surabaya. Artinya semakin kuat budaya kerja tertanam pada diri karyawan, maka semakin tinggi pula kinerja karyawan. Dan diketahui bahwa variabel paling dominan yang dapat mempengaruhi kinerja adalah variabel nilai-nilai dominan yang dianut perusahaan. Dengan demikian terbukti bahwa model mengenai hubungan antara budaya kerja dan kinerja karyawan berlaku dalam penelitian tersebut. Persamaannya dengan penelitian sebelumnya, yang menjadi obyek penelitian adalah budaya perusahaan dan kinerja karyawan. Perbedaannya adalah penelitian sebelumnya tidak mengukur pengaruh faktor-faktor pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja secara parsial. Penelitian tersebut hanya meneliti hubungan budaya kerja dengan kinerja perusahaan.

2.3. Hipotesis Penelitian

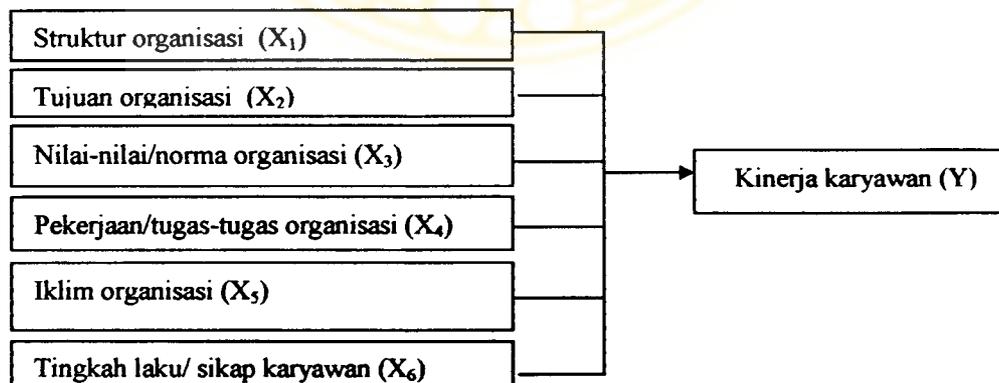
Berdasarkan perumusan masalah, tujuan penelitian, dan landasan teori maka diajukan sebuah hipotesis yaitu :

1. Faktor-faktor budaya organisasi: struktur, tujuan, nilai-nilai, pekerjaan, iklim organisasi, tingkah laku karyawan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Kutai Timber Indonesia.
2. Diantara faktor-faktor budaya organisasi: struktur, tujuan, nilai-nilai, pekerjaan, iklim organisasi, tingkah laku karyawan. Salah satu faktor berpengaruh dominan terhadap kinerja karyawan PT. Kutai Timber Indonesia.

2.4. Kerangka Berpikir

Menurut Marcouildes dan Heck (1993:223-224), enam faktor yang mempengaruhi budaya organisasi: struktur organisasi, tujuan organisasi, nilai-nilai organisasi, pekerjaan organisasi, iklim organisasi, tingkah laku karyawan. Kerangka berpikir dalam penelitian ini adalah :

GAMBAR 2.3
MODEL ANALISIS



Sumber: Marcouildes dan Heck (1993:223-224) "Organizational Culture And Performance Proposing And Model"

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, dan memerlukan perhitungan matematis tentang hubungan antar variabel dengan menggunakan rumus statistik tertentu.

3.2. Identifikasi Variabel

Variabel – variabel yang akan diukur dalam penelitian ini adalah :

1. Variabel Bebas (*Independent variable*)

Variabel bebas dalam penelitian ini adalah budaya organisasi (X)

2. Variabel Tergantung (*Dependent variable*)

Variabel terpengaruh (tergantung) dalam penelitian ini adalah kinerja karyawan (Y)

3.3. Definisi Operasional Variabel

1. Definisi Operasional Variabel Budaya Organisasi (X)

1. Definisi Operasional Variabel Struktur Organisasi (X₁)

adalah pernyataan karyawan tentang kondisi baik tidaknya struktur organisasi, dengan indikator :

- a. Pekerjaan yang diberikan oleh pihak organisasi sesuai dengan kemampuan dan minat karyawan.
- b. Manajer dalam perusahaan harus dapat memberikan perintah kepada karyawannya sesuai dengan tanggung jawabnya. Karena agar efektif wewenang seorang manajer harus sama dengan tanggung jawabnya.
- c. Setiap karyawan mendapat perintah dari seorang atasan.
- d. Perusahaan menyediakan sarana komunikasi yang membantu karyawan menyelesaikan pekerjaannya.

Yang dinyatakan dalam skoring menurut Skala Likert.

2. Definisi Operasional Variabel Tujuan Organisasi (X₂)

adalah pernyataan karyawan tentang kondisi baik tidaknya tujuan organisasi, dengan indikator :

- a. Tujuan yang sesuai dengan kemampuan, yaitu tujuan-tujuan tersebut harus diidentifikasi dan ditetapkan dengan baik agar dapat dimengerti oleh semua karyawan.
- b. Tujuan yang disepakati oleh semua anggota-anggota organisasi.
- c. Tujuan yang tidak terlalu banyak, hanya sedikit saja (yang penting-penting saja) agar mudah dikelola.

Yang dinyatakan dalam skoring menurut Skala Likert.

3. Definisi Operasional Variabel Nilai-nilai/Norma Organisasi (X₃)

adalah pernyataan karyawan mengenai nilai-nilai/norma-norma organisasi, dengan indikator :

- a. Kesungguhan karyawan dalam bekerja sesuai dengan aturan-aturan dalam perusahaan.
- b. Tanggung jawab karyawan terhadap pekerjaan dan perusahaan.
- c. Perusahaan melindungi karyawan dalam tempat kerjanya.

Yang dinyatakan dalam skoring menurut Skala Likert

4. Definisi Operasional Variabel Pekerjaan/Tugas-tugas Organisasi (X₄)

adalah pernyataan karyawan tentang kondisi pekerjaan/tugas-tugas yang diberikan oleh organisasi, dengan indikator :

- a. Program seleksi karyawan, untuk dapat melaksanakan tugas – tugasnya maka diperlukan seleksi karyawan yang sesuai dengan kemampuan pekerjaan yang akan dikerjakan oleh karyawan.
- b. Hasil kerja karyawan yang dilihat dari bagaimana karyawan dapat melakukan pekerjaannya sesuai dengan peran / tugas pekerjaannya yang menekankan pada aspek teknis.
- c. Pertimbangan dan masukan dari karyawan lain untuk menyelesaikan suatu pekerjaan.

Yang dinyatakan dalam skoring menurut Skala Likert.

5. Definisi Operasional Variabel Iklim Organisasi (X_5)

adalah pernyataan karyawan tentang kondisi baik tidaknya iklim dalam organisasi, dengan indikator :

- a. Sikap karyawan bekerjasama dengan karyawan lain.
- b. Suasana tata ruang yang mendukung dalam kegiatan bekerja.
- c. Perusahaan menciptakan iklim kerja yang sehat diantara para karyawan

Yang dinyatakan dalam skoring menurut Skala Likert.

6. Definisi Operasional Variabel Tingkah laku / Sikap Karyawan (X_6)

adalah pernyataan karyawan tentang kondisi baik tidaknya tingkah laku/sikap mereka dalam organisasi, dengan indikator ..

- a. Hubungan keakraban antar anggota organisasi (antar karyawan) dalam kelompok kerja.
- b. Komitmen yang dimiliki karyawan yaitu kesediaan karyawan untuk melindungi dan menyelamatkan karyawan lain demi tujuan bersama.
- c. Sikap moral yang positif yang dimiliki karyawan dan sikap toleransi antar sesama karyawan dalam perusahaan.

Yang dinyatakan dalam skoring menurut Skala Likert.

2. Definisi Operasional Variabel Kinerja (Y)

adalah pernyataan pimpinan tentang kondisi baik tidaknya kinerja karyawan dalam organisasi, dengan indikator :

- a. Mutu pekerjaan, yaitu pengetahuan teknis karyawan berkaitan dengan mutu pekerjaan dan kecepatan dalam menyelesaikan pekerjaan.
- b. Kepemimpinan, yaitu kemampuan karyawan untuk memimpin sekaligus memobilisasi dan memotivasi teman-temannya untuk bekerja lebih baik.
- c. Inisiatif, yaitu kebijakan naluriah yang dimiliki karyawan, karena karyawan mempunyai kemampuan menyesuaikan dan menilai tugasnya dalam menunjang tujuan organisasi serta mempunyai ide dan gagasan untuk menyelesaikan pekerjaannya.
- d. Kehadiran, yaitu tingkat absensi karyawan serta kehadiran karyawan dalam rapat dan kemampuan dalam menyampaikan ide dan gagasan kepada orang lain dalam rapat.
- e. Sikap, yaitu bagaimana seorang karyawan bertingkah laku dalam melaksanakan dan menyelesaikan pekerjaan.
- f. Kerjasama, yaitu kemampuan karyawan bekerjasama dengan karyawan lain.
- g. Keandalan, yaitu kemampuan seorang karyawan untuk melakukan suatu pekerjaan.
- h. Pengetahuan tentang pekerjaan, yaitu pengetahuan karyawan mengenai pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Karena hal ini mempengaruhi efisiensi pekerjaan administratif para manajer.
- i. Tanggung jawab, yaitu ketergantungan pada orang lain dari seorang karyawan perlu dinilai karena berkaitan dengan kemandirian seorang karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya.

- j. Pemanfaatan waktu, yaitu kemampuan diri seorang karyawan dalam mengatur waktu menjadi faktor penting dalam menilai kinerja karyawan.

Yang dinyatakan dalam skoring menurut skala Likert.

Sedangkan untuk menilai masing-masing variabel dinyatakan dengan interval sebagai berikut :

Interval	Nilai	Kategori untuk Variabel Bebas	Kategori untuk Variabel Terikat
1,00 – 1,80	1	Sangat Lemah	Sangat Kurang
> 1,80 – 2,60	2	Lemah	Kurang
> 2,60 – 3,40	3	Cukup Kuat	Cukup Baik
> 3,40 – 4,20	4	Kuat	Baik
> 4,20 – 5,00	5	Sangat Kuat	Sangat Baik

3.4. Jenis dan Sumber Data

Jenis dan Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

1. Data Primer

Yaitu data yang diperoleh dari observasi secara langsung dengan menyebarkan kuesioner kepada responden

2. Data Sekunder

Yaitu data yang diperoleh dari hak perusahaan berupa dokumen - dokumen dan literatur yan berhubungan dengan masalah penelitian atau data primer yang telah diolah lebih lanjut dan disajikan oleh pengumpul data primer / pihak lain. Data sekunder biasanya berupa data tentang sejarah berdirinya perusahaan, data tentang visi, misi, tujuan, atau jasa perusahaan, data struktur organisasi, dan data tentang jumlah karyawan.

3.5. Prosedur Pengumpulan Data

Untuk mengumpulkan data yang ada hubungannya dengan penelitian ini maka diperlukan prosedur pengumpulan data berupa :

1. Survey Pendahuluan

Merupakan survey awal yang dilakukan sebagai pengamatan awal terhadap kondisi perusahaan.

2. Observasi

Yaitu pengamatan secara langsung terhadap obyek penelitian

3. Wawancara

Dilakukan dengan bertanya secara langsung kepada para karyawan yang bekerja pada PT. Kutai Timber Indonesia, dan narasumber lain dari pihak perusahaan untuk menggali informasi yang dapat menunjang proses penelitian.

4. Kuesioner

Dengan cara menyebarkan daftar pertanyaan kepada para responden untuk memperoleh data mengenai penilaian responden terhadap variabel-variabel penelitian yaitu tentang budaya perusahaan dan kinerja karyawan. Kuesioner disusun berdasarkan survey pendahuluan dan wawancara.

5. Data perusahaan

Dengan mengumpulkan teori - teori yang melandasi analisis permasalahan dalam penelitian.

3.6. Penentuan Obyek dan Sampel Penelitian

Dalam penelitian ini yang dijadikan obyek penelitian adalah karyawan PT.Kutai Timber Indonesia yang diambil secara random dengan metode sampling. Dimana sampel ditarik dari kelompok populasi yang tidak homogen dan berstrata secara proporsional. Disini sampel diambil berdasarkan jumlah karyawan dari satu bagian tertentu. Jumlah sampel dari penelitian ini dihitung dengan cara melihat tabel Krejcie (Sugiyono,1999:62-63) seperti terlihat dalam lampiran. Dalam melakukan perhitungan ukuran sampel didasarkan atas tingkat kesalahan sebesar 5%. Jadi sampel yang diperoleh itu mempunyai tingkat kepercayaan 95% terhadap populasi. Dalam tabel dapat dilihat bahwa jika populasi penelitian berjumlah 140 orang, maka jumlah sampel yang tepat untuk penelitian ini berjumlah 103 orang

3.6.1. Validitas Alat Ukur

Uji ini digunakan untuk mengetahui sejauh mana instrumen penelitian dianggap valid. Dan untuk mengetahui sejauh mana alat pengukur dapat mengukur apa yang ingin diukur. Menurut Sugiyono (2002:267) penelitian dianggap valid bila terdapat kesamaan antara dua data yang terkumpul dengan data sebenarnya yang terjadi pada obyek yang diteliti. Pada penelitian ini digunakan untuk mengetahui validitas dari isi angket tersebut, maka digunakan rumus korelasi momen produk dari person yang diberi symbol r_{xy} , dimana x merupakan skor untuk masing-masing item alat ukur dan y adalah skor total item dari alat ukur yang diujicobakan. Validitas alat ukur ditentukan dengan jalan korelasi antara skor masing-masing item dengan total skor semua item. Kriteria

validitas akan terpenuhi jika r_{xy} pada taraf signifikansi 0,05. Untuk menghitung analisis ini digunakan teknik SPSS (*Statistical Program for Social Sciences*).

3.6.2. Reliabilitas

Untuk menunjukkan sejauh mana alat pengukur dapat dipercaya dan diandalkan. Peneliti dapat mengevaluasi instrumen penelitian berdasarkan prospektif dan teknik yang berbeda. Pengukuran realibitas menggunakan indeks numerik yang disebut dengan koefisien. Konsep Realibitas dapat diukur melalui tiga pendekatan, yaitu : koefisien stabilitas, koefisien ekuivalensi, dan realibitas konsistensi internal. Pengujian reliabilitas dilakukan dengan program SPSS V 12.1 yang menggunakan reliabilitas konsistensi internal.

3.7. Teknik Analisis

Teknik analisis data dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Menentukan persamaan regresi linier berganda :

$$Y = b_0 + b_1 x_1 + b_2 x_2 + b_3 x_3 + b_4 x_4 + b_5 x_5 + b_6 x_6 + e$$

Dengan menggunakan metode kuadrat terkecil untuk mendapatkan koefisien $b_0, b_1, b_2, b_3, b_4, b_5, b_6$ sehingga model yang menyatakan hubungan antara kinerja karyawan sebagai variabel tergantung dengan variabel budaya perusahaan sebagai variabel bebas. Persamaan regresi diatas bersifat BLUE (*Best Linier Unbiased Estimator*), artinya pengambilan keputusan melalui uji F dan uji t tidak boleh bias. Untuk menghasilkan keputusan yang BLUE maka harus dipenuhi tiga asumsi dasar yaitu :

- a. Homoskedastisitas, artinya masing-masing varians gangguan untuk masing-masing pengamatan adalah konstan, yang berarti tidak terjadi hubungan antara variabel pengganggu dengan variabel bebas. Asumsi ini diuji dengan menggunakan Rank Spearman.

Koefisien korelasi yang diperoleh diuji signifikannya dengan Uji t dengan rumus berikut :

$$t = r_s \sqrt{\frac{n - 2}{1 - r_s^2}}$$

- b. Non autokorelasi, artinya tidak berkorelasi dengan gangguan di observasi lain. Dengan kata lain nilai variabel tergantung hanya diterangkan oleh variabel bebas, bukan oleh variabel pengganggu. Pengujian ini menggunakan Durbin – Wetson Test.
- c. Non multikolinieritas, artinya terjadi hubungan atau korelasi antar variabel bebas. Gejala multikolinieritas dapat diketahui dengan korelasi Pearson. Apabila salah satu dari tiga asumsi dasar tersebut dilanggar, maka persamaan regresi yang diperoleh tidak lagi bersifat BLUE, sehingga pengambilan keputusan melalui uji F dan uji t menjadi bias.
2. Selanjutnya digunakan F test untuk menguji pengaruh variabel bebas terhadap variabel tergantung secara bersama sama (Sugiyono , 1999:216-218) . Pengujian melalui F test dilakukan dengan melihat daerah penerimaan dan penolakan H_0 . Tingkat kesalahan (α) yang digunakan sebesar 5% dengan derajat kebebasan $df = (n - k - 1)$

Hipotesis statistik dalam penelitian ini adalah :

H_0 : Tidak ada pengaruh yang signifikan antara variabel budaya perusahaan dengan variabel kinerja karyawan PT Kutai Timber Indonesia

H_a : Ada pengaruh yang signifikan antara variabel budaya perusahaan dengan kinerja karyawan PT Kutai Timber Indonesia:

3. Menguji tingkat kebermaknaan (signifikansi) dari variabel - variabel bebas terhadap variabel tergantung secara parsial dengan menggunakan uji t.



BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1. Deskripsi Umum Perusahaan

4.1.1. Sejarah Singkat Perusahaan

PT. Kutai Timber Indonesia terletak di Jalan Tanjung Tembaga Timur kecamatan Mayangan, Kompleks Pelabuhan di Kotamadya Probolinggo Jawa Timur. PT. Kutai Timber Indonesia yang terletak di Probolinggo merupakan cabang dari PT. Kutai Timber Indonesia yang berada di Jakarta. PT. Kutai Timber Indonesia didirikan dengan nomor TDP 09031301369, perusahaan beralamat di Jl. Jenderal Sudirman Kav. 61-62 Jakarta 12190 Jakarta Timur. PT. Kutai Timber Indonesia mempunyai nasabah bank adalah Bank Bali dengan NPWP 1.001.689.7-052 dimana bentuk penanaman modalnya adalah PMA (Penanaman Modal Asing). Perusahaan ini didirikan tanggal 9 Juni 1970.

PT. Kutai Timber Indonesia disahkan dengan badan hukum nomor 12 tanggal 29 September 1970 dengan merek dagang KTI dan ijin usaha IUI. Instansi pemberi ijin adalah BKPM dengan nomor ijin 805/I/Industri/1994 pada tanggal 27 Oktober 1994 sampai dengan Januari 2019. Sedangkan untuk jenis IUT, instansi pemberi ijin adalah BKPM dengan nomor ijin 805/I/Industri/1994 pada tanggal 17 Oktober 1990 dengan masa berlaku sampai dengan 2009.

PT. Kutai Timber Indonesia mempunyai kegiatan pokok adalah industri *plywood* sedangkan kegiatan lainnya adalah *Second Process, Lumber Core / Joint Board, dan Produksi Wood Working Moulding*. PT. Kutai Timber Indonesia

mempunyai omset penjualan per tahun sebesar Rp. 289.853.224.626,- Jumlah karyawan PT Kutai Timber Indonesia sebesar 2030 orang. Adapun kapasitas produksi PT Kutai Timber Indonesia adalah sebagai berikut :

1. *Plywood* : 100.000 m³
2. *Second Process* : 15.000 m³
3. *Lumber Core / Joint Board*: 6.000 m³
4. *Wood Working / Moulding* : 6.000 m³

4.1.2. Struktur Organisasi PT Kutai Timber Indonesia

Struktur Organisasi merupakan alat yang sangat penting dalam suatu perusahaan, baik bagi pimpinan perusahaan maupun karyawan. Karena dengan adanya struktur organisasi tersebut dapat menjadi pedoman dalam melaksanakan tugasnya. Struktur organisasi di PT. Kutai Timber Indonesia sebagaimana terlihat pada Gambar 4.1 dengan rincian masing – masing bagian adalah :

a. Dewan Komisaris

Berkewajiban mengawasi pekerjaan serta meminta pertanggungjawaban General Manager atas pelaksanaan kebijaksanaan perusahaan.

b. General Manager

Sebagai pimpinan utama organisasi.

c. Manajer Produksi

1. Menjalankan tugas baik yang diberikan atau atas prakarsa sendiri sepanjang hal itu bermanfaat untuk kelancaran tugas departemen produksi.

2. Mendelegasikan wewenang dengan tanggung jawabnya kepada para pejabat di bawahnya serta mengkoordinasi dan mengawasi penyelenggaraan tugas bawahannya.
- d. Manajer Pemasaran
1. Menjaga hubungan baik dengan para distributor.
 2. Mengadakan administrasi penjualan dan sebagainya.
 3. Pendelegasian wewenang kepada para pejabat di bawahnya serta mengkoordinasi dan mengawasinya.
- e. Manajer Personalia
1. Merencanakan, merekrut, mendidik tenaga kerja untuk semua departemen yang ada.
 2. Menyelenggarakan transportasi.
 3. Menyelenggarakan hubungan perburuhan dengan pihak serikat buruh.
- f. Manajer Keuangan
1. Menyusun rencana keuangan, yaitu susunan pengeluaran biaya untuk pembelian mesin – mesin, alat – alat, serta pembayaran dalam rangka membiayai kebutuhan operasi perusahaan.
 2. Mengurus sebaik – baiknya operasi penggunaan keuangan.
- g. Bagian Pemeliharaan
1. Mengadakan penelitian penggunaan mesin, pemeliharaan, dan perbaikan.
 2. Menyelenggarakan administrasi data – data yang berhubungan dengan teknis.

h. Bagian Gudang

1. Merencanakan dan menyelenggarakan pengadaan inventori serta pengawasannya untuk kelancaran jalannya proses produksi.
2. Menyenggarakan transportasi khususnya bahan baku berupa kayu Log dengan kapal laut.

i. Bagian Penyaluran

Melaksanakan kontrak penjualan serta mengadakan distribusi dan penyalurannya.

j. Bagian Research and Development

Mengadakan *market research, sales promotion*, demi pengembangan pasar untuk jangka pendek dan jangka panjang.

k. Bagian Umum

Menyelenggarakan administrasi pada bidangnya.

l. Bagian Kepegawaian

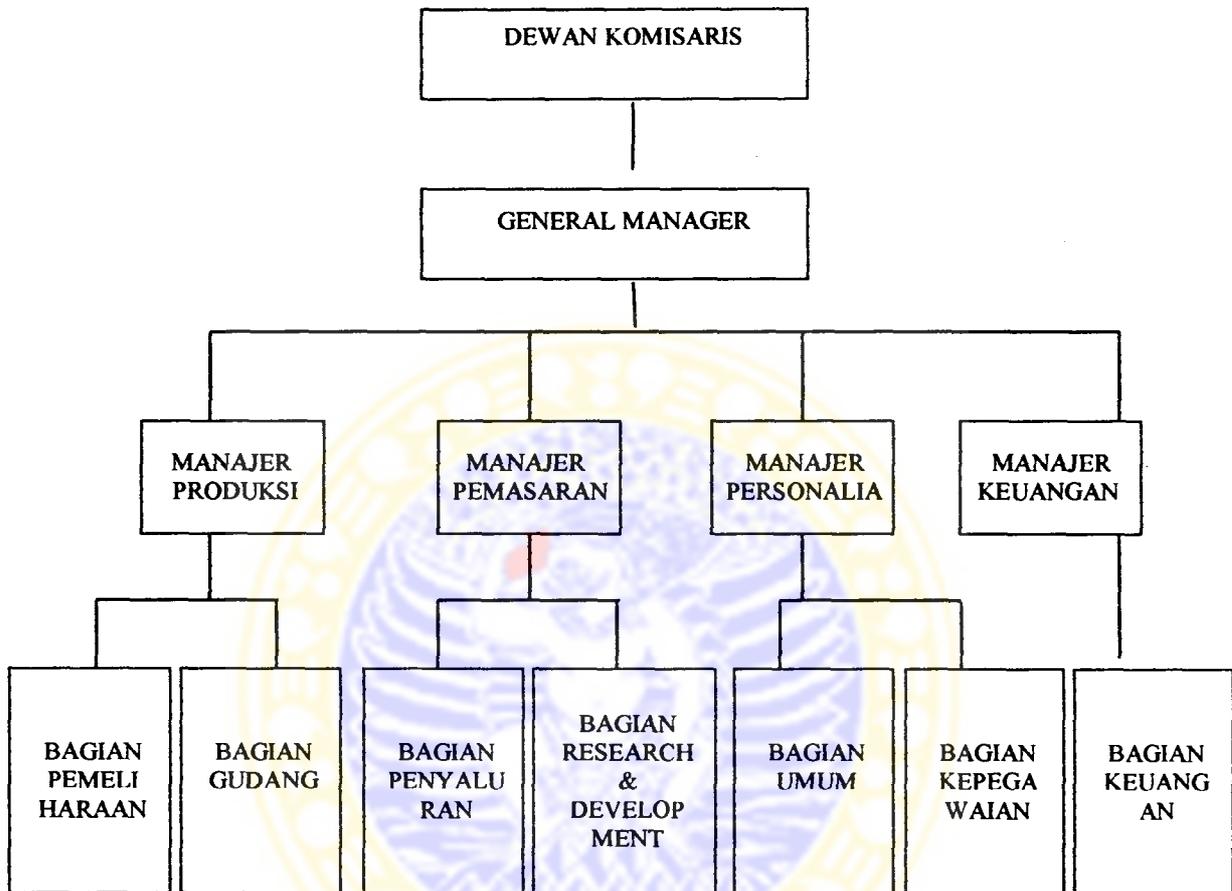
Memberikan servis kepada tenaga kerja yang meliputi hak – hak para tenaga kerja.

m. Bagian Keuangan

Membantu manajer keuangan dalam mengadakan administrasi keuangan yang berhubungan dengan kegiatan produksi

GAMBAR 4.1

STRUKTUR ORGANISASI PT. KUTAI TIMBER INDONESIA



Sumber : PT. Kutai Timber Indonesia

4.2. Deskripsi Hasil Penelitian

4.2.1. Karakteristik responden berdasarkan departemen

Karakteristik responden berdasarkan departemen disajikan dalam tabel 4.1 dibawah ini :

TABEL 4.1

KARAKTERISTIK RESPONDEN BERDASARKAN DEPARTEMEN

No	Departemen	Jumlah	Prosentase
1.	Produksi	55	53 %
2.	Pemasaran	23	22 %
3.	Personalia	13	13 %
4.	Keuangan	12	12 %
	Total	103	100 %

Sumber : Hasil koesioner

Berdasarkan departemen responden tertinggi pada departemen produksi sebanyak 55 responden atau sebesar 53% dari keseluruhan responden. Responden terendah pada departemen keuangan sebanyak 12 responden atau 12%. Untuk departemen pemasaran dan personalia masing-masing sebesar 23 responden atau 22% dan 13 responden atau 13%.

4.2.2. Karakteristik responden berdasarkan pendidikan terakhir

Pada tabel 4.2 akan terlihat karakteristik responden berdasarkan pendidikan terakhir yang dimiliki karyawan. Responden tertinggi didapat dari responden yang mempunyai pendidikan terakhir SMA sebesar 42 responden atau 41%. Responden terendah didapat dari responden yang memiliki pendidikan

terakhir S2 sebanyak 5 responden atau 5%. Pendidikan Diploma dan S1 masing-masing sebanyak 35 responden atau 34% dan 21 responden atau 20%.

TABEL 4.2
KARAKTERISTIK RESPONDEN BERDASARKAN PENDIDIKAN TERAKHIR

No	Pendidikan	Jumlah	Prosentase
1.	SMA	42	41 %
2.	Diploma	35	34 %
3.	S1	21	20 %
4.	S2	5	5 %
	Total	103	100 %

Sumber : Hasil kuesioner

4.2.3. Deskripsi Jawaban Responden

Deskripsi jawaban responden merupakan hasil jawaban responden pada enam variabel bebas dan satu variabel terikat pada pengisian kuesioner. Deskripsi jawaban akan dijelaskan berdasarkan distribusi frekuensi responden yang diolah dengan menggunakan *descriptive statistic* dari SPSS. Frekuensi terbanyak menggambarkan nilai modus/jawaban yang paling banyak dipilih oleh responden. Disamping dianalisis berdasarkan nilai frekuensi pada penelitian ini juga dihitung nilai mean dari masing-masing indikator. Dari nilai mean tersebut dikategorikan :

$$\frac{\text{Skor tertinggi} - \text{skor terendah}}{\text{Banyaknya kategori}} = \frac{5 - 1}{5} = 0,8$$

0,8 merupakan jarak interval kelas pada masing-masing kategori.

TABEL 4.3
PENENTUAN KATEGORI BERDASARKAN NILAI MEAN

Interval	Kategori	Keterangan
1,00 – 1,80	1	Sangat Rendah
> 1,80 – 2,60	2	Rendah
> 2,60 – 3,40	3	Cukup
> 3,40 – 4,20	4	Tinggi
> 4,20 – 5,00	5	Sangat Tinggi

4.3. Deskripsi Variabel

4.3.1. Deskripsi Variabel Struktur Organisasi (X_1)

TABEL 4.3
DESKRIPSI VARIABEL STRUKTUR ORGANISASI (X_1)

Skor	Kategori	Frekuensi	%
1,00 – 1,80	Sangat Tidak Baik	-	-
> 1,80 – 2,60	Tidak Baik	4	4%
> 2,60 – 3,40	Cukup Baik	17	16%
> 3,40 – 4,20	Baik	47	46%
> 4,20 – 5,00	Sangat Baik	35	34%
Jumlah		103	100%
Rata-rata		3,99	

Menurut tabel 4.3 dinyatakan bahwa kondisi struktur organisasi menurut 103 responden adalah baik (dilihat dari nilai rata-rata sebesar 3,99). Hal ini terlihat dari 47 responden (sebesar 46%) menyatakan baik, ini berarti menurut kebanyakan karyawan menyatakan bahwa dalam perusahaan kesatuan komandonya sudah dapat dijalankan dengan baik, yaitu setiap karyawan hanya mendapat perintah dari seorang atasan. Tapi masih ada yang menyatakan tidak baik sebanyak 4 orang responden (sebesar 4%) yang menyatakan cukup baik sebanyak 17 responden (sebesar 16%) hal ini karena antara pembagian kerja, wewenang, dan kesatuan komando dalam perusahaan tidak begitu baik. Dikatakan tidak baik dikarenakan adanya pembagian kerja yang tidak sesuai dengan kemampuan karyawan. Ada sebagian karyawan yang dibebani dengan pekerjaan yang tidak seharusnya dilakukan. Juga karena wewenang manajer tidak efektif artinya wewenang manajer tidak sama dengan tanggung jawabnya. Dan yang menyatakan sangat baik ada 35 responden (sebesar 34%).

4.3.2. Deskripsi hasil penelitian variabel tujuan organisasi (X_2)

TABEL 4.4
DESKRIPSI VARIABEL TUJUAN ORGANISASI (X_2)

Skor	Kategori	Frekuensi	%
1,00 – 1,80	Sangat Tidak Baik	1	1%
> 1,80 – 2,60	Tidak Baik	16	16%
> 2,60 – 3,40	Cukup Baik	19	18%
> 3,40 – 4,20	Baik	33	32%
> 4,20 – 5,00	Sangat Baik	34	33%
Jumlah		103	100%
Rata-rata		3,77	

Menurut tabel 4.4 dinyatakan bahwa kondisi tujuan organisasi menurut 103 responden adalah baik (dilihat dari nilai rata-rata sebesar 3,77). Tapi masih ada yang menyatakan sangat tidak baik 1 orang (1%), tidak baik 16 orang (16%), cukup baik sebanyak 19 responden (sebesar 18%) karena tujuan organisasi tidak sepenuhnya dapat disepakati oleh semua anggota organisasi. Ada tujuan perusahaan yang menurut karyawan belum dapat diterima dengan baik hal ini karena masukan dari semua karyawan dalam ikut merumuskan tujuan perusahaan belum tentu dapat diterima oleh perusahaan. Sebanyak 33 responden (sebesar 32%) menyatakan baik karena menurut karyawan tujuan yang ditetapkan oleh perusahaan sudah baik yaitu tujuan yang tidak terlalu banyak (yang penting-penting saja). Dapat disimpulkan kebanyakan karyawan menyatakan sangat baik sebanyak 34 responden (sebesar 33%) karena tujuan perusahaan sudah dapat diidentifikasi dan ditetapkan dengan baik sehingga dapat dimengerti oleh semua karyawan. Karena menurut karyawan tujuan organisasi adalah tujuan yang sesuai dengan kemampuan.

4.3.3. Deskripsi hasil penelitian variabel nilai-nilai/norma organisasi (X₃)

TABEL 4.5
DESKRIPSI VARIABEL NILAI-NILAI/NORMA ORGANISASI (X₃)

Skor	Kategori	Frekuensi	%
1,00 – 1,80	Sangat Tidak Baik	-	-
> 1,80 – 2,60	Tidak Baik	-	-
> 2,60 – 3,40	Cukup Baik	15	15%
> 3,40 – 4,20	Baik	36	35%
> 4,20 – 5,00	Sangat Baik	52	50%
Jumlah		103	100%
Rata-rata		4,24	

Menurut tabel 4.5 dinyatakan bahwa kondisi nilai-nilai/norma organisasi menurut 103 responden adalah sangat baik (dilihat dari nilai rata-rata sebesar 4,24). Hal ini terlihat dari karyawan yang menyatakan sangat baik sebanyak 52 responden (sebesar 50%) karena karyawan dalam bekerja sudah dapat bekerja sesuai dengan aturan-aturan dalam perusahaan. Tapi masih ada yang menyatakan cukup baik 15 responden (15%) mereka menyatakan cukup baik karena tanggung jawab karyawan terhadap pekerjaan dan perusahaan cukup artinya mereka hanya memiliki tanggung jawab sebagian terhadap pekerjaan dan perusahaan, yang menyatakan baik sebanyak 36 responden (sebesar 35%) karena karyawan merasa kurang dilindungi oleh perusahaan dalam lingkungan tempat kerjanya.

4.3.4. Deskripsi hasil penelitian variabel pekerjaan/tugas organisasi (X_4)

TABEL 4.6
DESKRIPSI VARIABEL PEKERJAAN/TUGAS-TUGAS ORGANISASI (X_4)

Skor	Kategori	Frekuensi	%
1,00 – 1,80	Sangat Tidak Baik	-	-
> 1,80 – 2,60	Tidak Baik	13	13%
> 2,60 – 3,40	Cukup Baik	48	47%
> 3,40 – 4,20	Baik	30	29%
> 4,20 – 5,00	Sangat Baik	12	11%
Jumlah		103	100%
Rata-rata		3,40	

Menurut tabel 4.6 dinyatakan bahwa kondisi pekerjaan/tugas-tugas organisasi menurut 103 responden adalah baik (dilihat dari nilai rata-rata sebesar 3,40). Tapi masih ada yang menyatakan tidak baik 13 responden (13%), cukup baik sebanyak 48 responden (sebesar 47%) karena masih ada sebagian karyawan yang tidak dapat melakukan pekerjaannya sesuai dengan peran/tugas pekerjaan yang menekankan pada aspek teknis. Yang menyatakan baik sebanyak 30 responden (sebesar 29%) karena karyawan menerima pertimbangan dan masukan dari karyawan lain untuk menyelesaikan pekerjaannya dan tidak hanya menyelesaikan pekerjaan menurut kemauannya sendiri agar hasil pekerjaan yang dikejakan menjadi optimal. Sedangkan yang menyatakan sangat baik sebanyak 12 responden (sebesar 11%) karena pihak perusahaan sudah dapat melaksanakan program seleksi karyawan artinya perusahaan menyeleksi karyawan sesuai dengan kemampuan yang dimiliki karyawan dalam mengerjakan pekerjaannya. Karyawan yang dianggap tidak mampu untuk mengerjakan pekerjaan tertentu tidak akan dipilih oleh pihak atasan untuk mengerjakan pekerjaan tersebut.

4.3.5. Deskripsi hasil penelitian variabel iklim organisasi (X_5)

TABEL 4.7
DESKRIPSI VARIABEL IKLIM ORGANISASI (X_5)

Skor	Kategori	Frekuensi	%
1,00 – 1,80	Sangat Tidak Baik	2	2%
> 1,80 – 2,60	Tidak Baik	29	28%
> 2,60 – 3,40	Cukup Baik	23	22%
> 3,40 – 4,20	Baik	28	27%
> 4,20 – 5,00	Sangat Baik	21	21%
Jumlah		103	100%
Rata-rata		3,38	

Menurut tabel 4.7 dinyatakan bahwa iklim organisasi menurut 103 responden adalah cukup baik (dilihat dari nilai rata-rata sebesar 3,38). Tapi masih ada yang menyatakan cukup baik sebanyak 23 responden (sebesar 22%) karena menurut sebagian besar karyawan suasana tata ruang kurang mendukung dalam kegiatan bekerja. Hal ini terjadi karena ada sebagian barang- barang dan mesin-mesin yang sudah tidak dapat dipakai lagi tetapi masih saja disimpan di dalam ruangan sehingga menyebabkan suasana tata ruang menjadi tidak teratur dan dapat mengganggu kegiatan bekerja karyawan. Dan yang menyatakan baik sebanyak 28 responden (sebesar 27%) karena perusahaan sudah bisa menciptakan iklim kerja yang sehat diantara para karyawan. Sedangkan yang menyatakan sangat baik sebanyak 21 responden (sebesar 21%) karena karyawan sudah dapat bekerja sama dengan baik dengan karyawan lain. Untuk mencapai hasil kerja yang maksimal dan optimal karyawan diharuskan bisa bekerja sama dengan karyawan lain (bekerja dengan tim) terutama dalam perusahaan *plywood* ini, seorang karyawan tidak akan mampu mengerjakan pekerjaannya sendiri-sendiri.

4.3.6. Deskripsi hasil penelitian tingkah laku/sikap karyawan (X_6)

TABEL 4.8
DESKRIPSI VARIABEL TINGKAH LAKU/SIKAP KARYAWAN (X_6)

Skor	Kategori	Frekuensi	%
1,00 – 1,80	Sangat Tidak Baik	-	-
> 1,80 – 2,60	Tidak Baik	20	20%
> 2,60 – 3,40	Cukup Baik	30	29%
> 3,40 – 4,20	Baik	27	26%
> 4,20 – 5,00	Sangat Baik	26	25%
Jumlah		103	100%
Rata-rata		3,55	

Menurut tabel 4.8 dinyatakan bahwa tingkah laku/sikap karyawan menurut 103 responden adalah baik (dilihat dari nilai rata-rata sebesar 3,55). Tapi masih ada yang menyatakan tidak baik sebanyak 20 responden (sebesar 20%) karena masih ada beberapa karyawan yang tidak bersedia untuk melindungi dan menyelamatkan karyawan lain demi tujuan bersama. Artinya bila ada karyawan yang melakukan kesalahan dalam pekerjaannya dan mendapat teguran dari pihak atasan, karyawan lainnya tidak akan mau melindungi dan menyelamatkannya, karena merasa bahwa kesalahan tersebut terjadi karena kesalahan dan kelalaiannya sendiri. Yang menyatakan cukup baik sebanyak 30 responden (sebesar 29%), yang menyatakan baik sebanyak 27 responden (sebesar 26%). Sedangkan yang menyatakan sangat baik sebanyak 26 responden (sebesar 25%) karena hubungan antar karyawan dalam kelompok kerja sudah terjalin dengan baik. Karena karyawan dalam perusahaan *plywood* ini kebanyakan bekerja dengan tim maka hubungan dalam kelompok kerja sudah baik. Karena jika hubungan antar kelompok kerja tidak baik pekerjaan yang dikerjakan tidak akan bisa selesai tepat pada waktunya, karena perusahaan menetapkan target produksi setiap harinya.

4.3.7. Deskripsi hasil penelitian variabel kinerja karyawan (Y)

TABEL 4.9
DESKRIPSI VARIABEL KINERJA KARYAWAN (Y)

Skor	Kategori	Frekuensi	%
1,00 – 1,80	Sangat Tidak Baik	-	-
> 1,80 – 2,60	Tidak Baik	22	22%
> 2,60 – 3,40	Cukup Baik	20	19%
> 3,40 – 4,20	Baik	50	48%
> 4,20 – 5,00	Sangat Baik	11	11%
Jumlah		103	100%
Rata-rata		3,43	

Menurut tabel 4.9 dinyatakan bahwa kinerja karyawan menurut 103 responden adalah baik (dilihat dari nilai rata-rata sebesar 3,43). Tapi masih ada yang menyatakan tidak baik 22 responden (22%), cukup baik sebanyak 20 responden (sebesar 19%) karena menurut pimpinan perusahaan yang menilai kinerja karyawan sebagian besar karyawan kurang bisa mandiri dalam melaksanakan pekerjaannya. Yang menyatakan baik sebanyak 50 responden (sebesar 48%) dikatakan baik karena mutu pekerjaan yang dikerjakan sudah baik, inisiatif karyawan untuk menyelesaikan pekerjaannya cukup tinggi, kepemimpinan, sikap, kerjasama, keandalan dalam melakukan pekerjaannya baik, pengetahuan tentang pekerjaan apa yang harus dilakukan juga sudah baik, pemanfaatan waktu yang baik. Sedangkan yang menyatakan sangat baik sebanyak 11 responden (sebesar 11%) karena menurut penilaian pimpinan perusahaan kehadiran karyawan sangat penting dalam perusahaan termasuk kehadiran karyawan dalam rapat juga kemampuan dalam menyampaikan ide dan gagasan kepada orang lain dalam rapat. Berarti secara tidak langsung karyawan juga ikut serta dalam rapat.

4.4. Uji Validitas dan Reliabilitas

4.4.1. Uji Validitas Alat Ukur

Validitas merupakan derajat ketepatan alat ukur penelitian tentang isi yang sebenarnya diukur. Analisis validitas bertujuan untuk menguji apakah tiap butir pertanyaan benar-benar telah sah. Dengan kata lain suatu kuesioner dikatakan valid atau sah jika pertanyaan dalam kuesioner mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Uji validitas pada penelitian ini menggunakan rumus *product moment correlation* dari Pearson. Analisis ini dilakukan dengan cara mengkorelasikan antara skor masing-masing item dengan skor total item. Item atau indikator dinyatakan valid jika r hitung atau nilai *corrected item total correlation* mempunyai nilai lebih besar dari r standar yaitu 0,3 (Sugiono:2002).

TABEL 4.10
UJI VALIDITAS

Variabel	Item	r hitung	Keterangan
Struktur Organisasi (X_1)	$X_{1.1}$	0,328	Item Valid
	$X_{1.2}$	0,429	Item Valid
	$X_{1.3}$	0,660	Item Valid
	$X_{1.4}$	0,629	Item Valid
Tujuan Organisasi (X_2)	$X_{2.1}$	0,637	Item Valid
	$X_{2.2}$	0,546	Item Valid
	$X_{2.3}$	0,625	Item Valid
Nilai-nilai/Norma Organisasi (X_3)	$X_{3.1}$	0,457	Item Valid
	$X_{3.2}$	0,668	Item Valid
	$X_{3.3}$	0,553	Item Valid
Pekerjaan/tugas-tugas Organisasi (X_4)	$X_{4.1}$	0,445	Item Valid
	$X_{4.2}$	0,457	Item Valid
	$X_{4.3}$	0,464	Item Valid
Iklim Organisasi (X_5)	$X_{5.1}$	0,791	Item Valid
	$X_{5.2}$	0,769	Item Valid
	$X_{5.3}$	0,822	Item Valid
Tingkah laku/Sikap Karyawan (X_6)	$X_{6.1}$	0,684	Item Valid
	$X_{6.2}$	0,720	Item Valid
	$X_{6.3}$	0,691	Item Valid
Kinerja Karyawan (Y)	Y_1	0,722	Item Valid
	Y_2	0,694	Item Valid
	Y_3	0,641	Item Valid
	Y_4	0,658	Item Valid
	Y_5	0,726	Item Valid
	Y_6	0,647	Item Valid
	Y_7	0,767	Item Valid
	Y_8	0,688	Item Valid
	Y_9	0,540	Item Valid
	Y_{10}	0,615	Item Valid

Sumber : Lampiran

Tabel diatas menunjukkan bahwa seluruh indikator mempunyai nilai validitas yang lebih besar dari r standar yaitu 0,3 sehingga seluruh item dinyatakan valid.

4.4.2. Uji Reliabilitas Alat Ukur

Koefisien alfa atau *cronbach's alpha* digunakan dalam penelitian ini untuk mengukur tingkat reliabilitas variabel penelitian. Item pengukuran dikatakan reliabel jika memiliki nilai koefisien alfa lebih besar dari 0,6 (Sugiono:1997).

TABEL 4.11
UJI RELIABILITAS

Variabel	Alpha	Keterangan
Y	0,908	Reliabel
X ₁	0,717	Reliabel
X ₂	0,763	Reliabel
X ₃	0,727	Reliabel
X ₄	0,645	Reliabel
X ₅	0,894	Reliabel
X ₆	0,837	Reliabel

Sumber : Lampiran

Nilai reliabilitas konsistensi internal ditunjukkan dalam table diatas, untuk koefisien alfa masing-masing indikator dalam setiap variabel dan dinyatakan reliabel karena lebih besar dari 0,6. Dengan demikian item pengukuran pada masing-masing indikator dalam variabel dinyatakan reliabel dan selanjutnya dapat digunakan dalam penelitian.

4.5. Analisis Model dan Pengujian Hipotesis

4.5.1. Analisis Model

Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik analisis regresi linier berganda. Analisis ini melibatkan variabel dependen (Y) yaitu

kinerja karyawan dan variabel independen yaitu budaya organisasi yang meliputi : struktur organisasi (X_1), tujuan organisasi (X_2) nilai-nilai / norma organisasi (X_3), pekerjaan / tugas-tugas organisasi (X_4), iklim organisasi (X_5), dan tingkah laku / sikap karyawan (X_6). Dengan menggunakan program SPSS diperoleh nilai konstanta dan koefisien regresi sesuai dengan tabel 4.11.

TABEL 4.12
HASIL PERHITUNGAN REGRESI MASING-MASING VARIABEL

Variabel	Koefisien Regresi	Standar Error	t _{hitung}	Probability
X_1	0,265	0,081	3,280	0,001
X_2	0,279	0,066	4,252	0,000
X_3	0,177	0,067	2,638	0,010
X_4	0,196	0,085	2,292	0,024
X_5	0,142	0,047	2,981	0,004
X_6	0,276	0,048	5,710	0,000
Konstanta	=	-1,556		
Adj. R²	=	0,703		
R²	=	0,720		
R	=	0,849		
F hitung	=	41,236		
Signifikansi	=			
F hitung	=	0,000		
DW-test	=	1,910		

Sumber : Lampiran

Berdasarkan hasil pengolahan data dalam tabel 4.11 maka persamaan regresi linier berganda dalam penelitian ini adalah :

$$Y = -1,556 + 0,265 X_1 + 0,279 X_2 + 0,177 X_3 + 0,196 X_4 + 0,142 X_5 + 0,276 X_6$$

Koefisien regresi variabel menunjukkan dua hal :

1. Menunjukkan besarnya perubahan variabel terikat jika tanpa ada pengaruh variabel bebas.

2. Koefisien regresi menunjukkan arah perubahan antara variabel bebas terhadap variabel terikat.

Koefisien regresi bertanda positif menunjukkan perubahan searah antara variabel bebas terhadap variabel terikat. Sedangkan koefisien regresi negatif menunjukkan perubahan arah yang berlawanan arah antara variabel bebas terhadap variabel terikat. Pada persamaan tersebut terlihat bahwa nilai koefisien regresi variabel bebas bertanda positif berarti elemen-elemen budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa setiap peningkatan faktor-faktor budaya organisasi akan diikuti dengan kenaikan kinerja karyawan.

Makna dari besaran koefisien tersebut adalah :

- a. Nilai koefisien regresi struktur organisasi (X_1) sebesar 0,265 menunjukkan bahwa setiap peningkatan variabel bebas yaitu struktur organisasi, sebesar 1 satuan maka akan menaikkan kinerja karyawan PT. Kutai Timber Indonesia sebesar 0,265, dan sebaliknya apabila struktur organisasi menurun maka kinerja karyawan juga akan menurun.
- b. Nilai koefisien regresi tujuan organisasi (X_2) sebesar 0,279 menunjukkan bahwa setiap peningkatan variabel bebas yaitu tujuan organisasi, sebesar 1 satuan maka akan menaikkan kinerja karyawan PT. Kutai Timber Indonesia sebesar 0,279, dan sebaliknya apabila tujuan organisasi menurun maka kinerja karyawan juga akan menurun.
- c. Nilai koefisien regresi nilai-nilai / norma organisasi (X_3) sebesar 0,177 menunjukkan bahwa setiap peningkatan variabel bebas yaitu nilai-nilai /

norma. sebesar 1 satuan maka akan menaikkan kinerja karyawan PT. Kutai Timber Indonesia sebesar 0,177, dan sebaliknya apabila nilai-nilai/norma organisasi menurun maka kinerja karyawan juga akan menurun.

- d. Nilai koefisien regresi pekerjaan / tugas-tugas organisasi (X_4) sebesar 0,196 menunjukkan bahwa setiap peningkatan variabel bebas yaitu, pekerjaan / tugas-tugas sebesar 1 satuan maka akan menaikkan kinerja karyawan PT. Kutai Timber Indonesia sebesar 0,196, dan sebaliknya apabila pekerjaan / tugas-tugas organisasi menurun maka kinerja karyawan juga akan menurun.
- e. Nilai koefisien regresi iklim organisasi (X_5) sebesar 0,142 menunjukkan bahwa setiap peningkatan variabel bebas yaitu, iklim sebesar 1 satuan maka akan menaikkan kinerja karyawan PT. Kutai Timber Indonesia sebesar 0,142, dan sebaliknya apabila iklim organisasi menurun maka kinerja karyawan juga akan menurun.
- f. Nilai koefisien regresi tingkah laku/sikap karyawan (X_6) sebesar 0,276 menunjukkan bahwa setiap peningkatan variabel bebas yaitu, tingkah laku karyawan sebesar 1 satuan maka akan menaikkan kinerja karyawan PT. Kutai Timber Indonesia sebesar 0,276, dan sebaliknya apabila tingkah laku / sikap karyawan menurun maka kinerja karyawan juga akan menurun.
- g. Tanpa pengaruh variabel struktur dan tujuan organisasi, nilai-nilai / norma organisasi, pekerjaan / tugas-tugas organisasi, iklim organisasi, tingkah laku/sikap karyawan maka kinerja karyawan PT. Kutai Timber Indonesia akan mempunyai nilai konstanta sebesar -1,556.

4.5.1.1. Koefisien Korelasi Berganda

Untuk mengetahui kuat lemahnya pengaruh variabel-variabel bebas secara simultan (bersama-sama) dengan variabel terikat digunakan koefisien korelasi berganda (R). Hasil pengolahan data dengan menggunakan SPSS diperoleh nilai koefisien korelasi berganda (R) sebesar 0,849 menunjukkan bahwa hubungan antar variabel-variabel struktur organisasi (X_1), tujuan organisasi (X_2) nilai-nilai / norma organisasi (X_3), pekerjaan / tugas-tugas organisasi (X_4), iklim organisasi (X_5), dan tingkah laku/sikap karyawan (X_6) secara simultan (bersama-sama) terhadap kinerja karyawan (Y) adalah sangat tinggi, karena nilai koefisien korelasi berganda sebesar 0,849 berada antara 0,801 sampai dengan 0,999 didasarkan pada pendapat Sugiono (1998).

TABEL 4.13
KATEGORI DALAM KORELASI

Variabel	Kategori
0,801 sampai dengan 0,999	Sangat Tinggi
0,601 sampai dengan 0,800	Tinggi
0,401 sampai dengan 0,600	Cukup Tinggi
0,201 sampai dengan 0,400	Rendah
< 0,200	Sangat Rendah

4.5.1.2. Koefisien Determinasi Berganda

Nilai koefisien determinasi berganda (R^2) berdasarkan hasil pengolahan data dengan menggunakan SPSS adalah sebesar 0,720. Hal ini berarti 72,0% perubahan variabel terikat (kinerja karyawan PT. Kutai Timber Indonesia) mampu dijelaskan oleh variabel-variabel bebas yang dimasukkan dalam model (struktur organisasi, tujuan organisasi, nilai-nilai / norma organisasi, pekerjaan / tugas-

tugas organisasi, iklim organisasi, dan tingkah laku/sikap karyawan) secara bersama-sama, sedangkan sisanya 28,0% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model (faktor galat).

4.5.2. Pengujian Asumsi Klasik

Dalam model regresi linier berganda terdapat 3 persyaratan yang harus dipenuhi yaitu :

1. Tidak ada multikolinieritas antar variabel bebas.
2. Varians dari semua kesalahan pengganggu adalah sama (homokedastis).
3. Tidak terjadi otokorelasi antar kesalahan-kesalahan pengganggu (hanya digunakan untuk data yang bersifat *time series*).

4.5.2.1. Uji Gejala Multikolinieritas

Uji gejala multikolinieritas digunakan untuk mengetahui ada tidaknya hubungan yang signifikan berarti antara masing-masing variabel bebas yang diteliti. Untuk mengetahui ada tidaknya gejala ini digunakan indikasi nilai VIF.

Uji gejala multikolinieritas dimaksudkan untuk lebih mengetahui adanya hubungan yang sempurna antar variabel dalam model regresi. Hakim (2001:301) menyebutkan angka VIF toleransi untuk terhindar dari gejala multikolinieritas ini antara 1-5.

TABEL 4.14
UJI GEJALA MULTIKOL VARIABEL BEBAS

Variabel	Tolerance	VIF	Keterangan
Struktur Organisasi (X_1)	0,608	1,644	Bebas Multikol
Tujuan Organisasi (X_2)	0,572	1,749	Bebas Multikol
Nilai-nilai/Norma Organisasi (X_3)	0,936	1,069	Bebas Multikol
Pekerjaan/Tugas-tugas Organisasi (X_4)	0,501	1,997	Bebas Multikol
Iklim Organisasi (X_5)	0,670	1,492	Bebas Multikol
Tingkah Laku/Sikap Karyawan (X_6)	0,899	1,113	Bebas Multikol

Sumber : Lampiran

Berdasarkan pada tabel diatas hasil pengujian multikol menunjukkan bahwa nilai *tolerance* untuk variabel bebas mendekati 1 atau nilai VIF (*Varian Inflation Factor*) lebih kecil dari 5, sehingga dapat dikatakan sudah tidak terjadi gejala multikolinieritas diantara masing-masing variabel bebas tersebut.

4.5.2.2. Pengujian AutoKorelasi

Istilah auto korelasi dapat didefinisikan sebagai korelasi atau keterkaitan antara anggota serangkaian observasi yang diurutkan menurut waktu dan ruang (Gujarati 1988:216). Salah satu asumsi penting dari perhitungan asumsi klasik adalah tidak terdapatnya autokorelasi atau kondisi yang berurutan diantara pengganggu (*disturbance*) yang digunakan dalam fungsi regresi.

Untuk mengetahui ada atau tidaknya gejala autokorelasi dalam perhitungan regresi atas penelitian ini, maka akan digunakan tes Durbin-Watson (*DW-test*) Dengan hipotesis sebagai berikut, bahwa :

H_0 = tidak ada auto korelasi baik positif maupun negatif.

H_A = ada autokorelasi

Maka statistik uji D-W adalah sebagai berikut :

1. Nilai d terbentang dari 0 sampai 4
2. Bila $d < d_L$ atau $d > 4-d_L$, maka H_0 ditolak
3. Bila $d_U < d < 4-d_U$, maka H_0 diterima
4. Bila $d_L \leq d \leq d_U$ atau $4-d_U \leq d \leq 4-d_L$, maka pengujian tidak menghasilkan kesimpulan pasti (pengujian tidak meyakinkan)

Nilai D-W dalam penelitian ini sebesar 1,910 dengan variabel bebas sebanyak 6 dan jumlah observasi sebanyak 103, maka nilai tabel $d_L = 1.550$ dan

nilai tabel $d_U = 1,803$. Hasil perhitungan D-W termasuk dalam daerah penerimaan H_0 , dan nilai $4-d_U$ sebesar 2,197. Dengan demikian berarti dalam model ini tidak terdapat autokorelasi baik positif maupun negatif.

4.5.2.3. Pengujian Heteroskedastisitas

Pengujian gejala heteroskedastisitas dilakukan untuk mengetahui keragaman varian kesalahan dari masing-masing variabel bebas. Gejala heteroskedastisitas ini diketahui dengan menggunakan analisis metode korelasi *Rank Spearman*. Jika nilai signifikansi pada hasil korelasi lebih besar dari 0,05 ($p > 0,05$) maka dapat dikatakan item bebas dari gejala heteroskedastisitas atau terjadi homoskedastis. Hasil lengkap uji heteroskedastisitas dapat dilihat dalam tabel 4.13.

TABEL 4.15
UJI HETEROSKEDASTISITAS

Variabel	Rank Spearman	Sig.	Kesimpulan
X ₁	-0,002	0,981	Homoskedastis
X ₂	-0,015	0,882	Homoskedastis
X ₃	0,025	0,805	Homoskedastis
X ₄	-0,010	0,918	Homoskedastis
X ₅	-0,014	0,892	Homoskedastis
X ₆	0,049	0,623	Homoskedastis

Sumber : Lampiran

Dari table diatas dapat dilihat bahwa nilai signifikansi untuk semua variabel lebih besar dari 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa terjadi gejala homoskedastisitas atau tidak terjadi hubungan antara nilai residu / sisa dengan variabel bebas sehingga variabel tergantung benar – benar hanya dijelaskan oleh variabel bebas.

4.5.3. Pembuktian Hipotesis

4.5.3.1. Pembuktian Hipotesis Pertama

Hipotesis pertama menjelaskan bahwa ada pengaruh signifikan masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat (Y).

Untuk menguji kebenaran hipotesis tersebut dilakukan uji F. Uji F dilakukan dengan :

1. Membandingkan F_{hitung} dan F_{tabel} dengan melihat jika $F_{hitung} > F_{tabel}$ maka persamaan regresi dan koefisien korelasinya signifikan sehingga H_0 ditolak dan H_a diterima.
2. *Level of Significant* yang digunakan adalah $\alpha = 0,05$ sehingga penelitian memiliki tingkat kesalahan sebesar 5%, dan keakuratan data adalah sampai dengan 95%. Derajat kebebasannya (k,n-k-1) dengan $\alpha/2 = 2,5\%$ derajat kebebasan (6,96). Jika nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05 maka H_0 ditolak dan H_a diterima.

$H_1 \longrightarrow X_1, X_2, X_3, X_4, X_5, X_6$, mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Y. Hal ini terlihat dari nilai R^2 (Koefisien Determinasi Berganda) sebesar 0,720.

Hal ini berarti 72,0% perubahan variabel terikat (kinerja karyawan PT. Kutai Timber Indonesia mampu dijelaskan oleh variabel-variabel bebas yang dimasukkan dalam model (struktur organisasi, tujuan organisasi, nilai-nilai / norma organisasi, pekerjaan / tugas-tugas organisasi, iklim organisasi, dan tingkah laku/sikap karyawan) secara

bersama-sama, sedangkan sisanya 28,0% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model (faktor galat).

Nilai F_{hitung} berdasarkan perhitungan sebesar 41,236 dengan demikian nilai F_{hitung} lebih besar daripada F_{tabel} ($F_{hitung} = 41,236 > F_{tabel} = 2,17$) dan tingkat signifikansi $= 0,000 < 0,05$ berarti ada pengaruh secara bersama-sama variabel bebas yang meliputi struktur organisasi (X_1), tujuan organisasi (X_2) nilai-nilai / norma organisasi (X_3), pekerjaan / tugas-tugas organisasi (X_4), iklim organisasi (X_5), dan tingkah laku/sikap karyawan (X_6) terhadap kinerja karyawan.

Jadi Hipotesis pertama (H_1) terbukti kebenarannya.

4.5.3.2. Pembuktian Hipotesis Kedua

Hipotesis kedua yaitu membuktikan variabel bebas mana yang berpengaruh dominan, untuk mengetahuinya dilihat dari nilai parsial tertinggi dikuadratkan.

$$\begin{aligned} X_1 &\longrightarrow Y = (r_{X_1Y})^2 = 0,100 \\ X_2 &\longrightarrow Y = (r_{X_2Y})^2 = 0,158 \\ X_3 &\longrightarrow Y = (r_{X_3Y})^2 = 0,067 \\ X_4 &\longrightarrow Y = (r_{X_4Y})^2 = 0,051 \\ X_5 &\longrightarrow Y = (r_{X_5Y})^2 = 0,084 \\ X_6 &\longrightarrow Y = (r_{X_6Y})^2 = 0,254 \end{aligned}$$

Berikut adalah tabel selengkapnya untuk mengetahui urutan pengaruh dominan berdasarkan nilai parsial :

TABEL 4.16
URUTAN VARIABEL YANG BERPENGARUH DOMINAN

Variabel	Parsial	Parsial ²	Ranking Pengaruh
Tingkah Laku/Sikap Karyawan (X ₆)	0,504	0,254	1
Tujuan Organisasi (X ₂)	0,398	0,158	2
Struktur Organisasi (X ₁)	0,317	0,100	3
Iklm Organisasi (X ₅)	0,291	0,084	4
Nilai-nilai/Norma Organisasi (X ₃)	0,260	0,067	5
Pekerjaan/Tugas-tugas Organisasi (X ₄)	0,228	0,051	6

Berdasarkan nilai tersebut tampak urutan variabel yang mempunyai nilai parsial terbesar adalah tingkah laku/sikap karyawan sebesar 0,254. Dengan hasil ini maka hipotesis penelitian yang menyatakan tingkah laku/sikap karyawan berpengaruh dominan diterima kebenarannya.

4.5.3.2 Uji Parsial (Uji t)

Setelah dipastikan dengan menggunakan uji F ada pengaruh secara bersama-sama maka dilakukan pengujian secara parsial dengan uji t. Karena dimungkinkan meskipun ada pengaruh secara bersama-sama, bisa jadi ada variabel yang tidak berpengaruh secara parsial. Kriteria penerimaan dan penolakan hipotesis parsial dengan uji t adalah :

1. Jika tingkat signifikansi \leq *level of significant* $\alpha = 0,05$ maka ada pengaruh secara parsial atau maka H₀ ditolak dan H_a diterima.
2. Jika tingkat signifikansi $>$ *level of significant* $\alpha = 0,05$ maka tidak ada pengaruh secara parsial atau maka H₀ diterima dan H_a ditolak.

Hasil selengkapnya uji t dapat dilihat dalam tabel dibawah ini :

TABEL 4.17
HASIL PENGUJIAN t PADA MASING-MASING VARIABEL

Variabel	t hitung	Tingkat sig.	Keterangan
Struktur Organisasi (X_1)	3,280	0,001	Signifikan
Tujuan Organisasi (X_2)	4,252	0,000	Signifikan
Nilai-nilai/Norma Organisasi (X_3)	2,638	0,010	Signifikan
Pekerjaan/Tugas-tugas Organisasi (X_4)	2,292	0,024	Signifikan
Iklm Organisasi (X_5)	2,981	0,004	Signifikan
Tingkah Laku/Sikap Karyawan (X_6)	5,710	0,000	Signifikan

Maka dapat dipastikan seluruh variabel bebas berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan.

a. Pengaruh Struktur Organisasi (X_1) Terhadap Kinerja Karyawan

Dengan nilai t_{hitung} sebesar $3,280 > t_{tabel}$ sebesar 1,980 dan probabilitas sebesar $0,001 < 0,05$. Dari pengujian tersebut dapat disimpulkan bahwa variabel struktur organisasi memiliki pengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan PT. Kutai Timber Indonesia. Hal tersebut ditunjukkan oleh nilai t_{hitung} lebih besar daripada t_{tabel} dan tingkat signifikansi yang lebih kecil dari 0,05 dan pengujian menerima H_A dan menolak H_0 , sehingga hipotesis teruji kebenarannya.

b. Pengaruh Tujuan Organisasi (X_2) Terhadap Kinerja Karyawan

Dengan nilai t_{hitung} sebesar $4,252 > t_{tabel}$ sebesar 1,980 dan probabilitas sebesar $0,000 < 0,05$. Dari pengujian tersebut dapat disimpulkan bahwa variabel tujuan organisasi memiliki pengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan PT. Kutai Timber Indonesia. Hal tersebut ditunjukkan oleh nilai t_{hitung} lebih besar daripada t_{tabel} dan tingkat signifikansi yang lebih kecil dari 0,05 dan pengujian menerima H_A dan menolak H_0 , sehingga hipotesis teruji kebenarannya.

c. Pengaruh Nilai-nilai/Norma Organisasi (X_3) Terhadap Kinerja Karyawan

Untuk variabel nilai-nilai / norma, dengan nilai t_{hitung} sebesar 2,638 > t_{tabel} sebesar 1,980 dan probabilitas sebesar 0,010. Berdasarkan perhitungan tersebut dapat disimpulkan bahwa variabel bebas nilai-nilai / norma organisasi memiliki pengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan PT. Kutai Timber Indonesia. Hal tersebut ditunjukkan oleh nilai t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} dan tingkat signifikansi yang lebih kecil dari 0,05 dan pengujian menerima H_A dan menolak H_0 .

d. Pengaruh Pekerjaan/Tugas-tugas Organisasi (X_4) Terhadap Kinerja Karyawan

Dengan nilai t_{hitung} sebesar 2,292 > t_{tabel} sebesar 1,980 dan probabilitas 0,024 < 0,05. Hasil pengujian menerima H_A dan menolak H_0 , dapat diartikan bahwa variabel bebas pekerjaan/tugas-tugas organisasi memiliki pengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan PT. Kutai Timber Indonesia. Hal ini ditunjukkan dengan nilai t_{hitung} yang lebih besar dari t_{tabel} dan tingkat signifikansi yang lebih kecil dari 0,05 dan pengujian menerima H_A dan menolak H_0 .

e. Pengaruh Iklim Organisasi (X_5) Terhadap Kinerja Karyawan

Dengan nilai t_{hitung} sebesar 2,981 > t_{tabel} sebesar 1,980 dan probabilitas sebesar 0,004 < 0,05. Hasil pengujian menerima H_A dan menolak H_0 , diartikan bahwa variabel bebas iklim organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Kutai Timber Indonesia. Hal tersebut ditunjukkan oleh nilai

t_{hitung} yang lebih besar daripada t_{tabel} dan tingkat signifikansi yang lebih kecil dari 0,05.

f. Pengaruh Tingkah Laku/Sikap Karyawan (X_6) Terhadap Kinerja Karyawan

Dengan nilai t_{hitung} sebesar 5,710 > t_{tabel} sebesar 1,980 dan probabilitas sebesar 0,000 < 0,05. Hasil pengujian menerima H_A dan menolak H_0 , diartikan bahwa variabel bebas tingkah laku/sikap karyawan memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Kutai Timber Indonesia. Hal tersebut ditunjukkan oleh nilai t_{hitung} yang lebih besar daripada t_{tabel} dan tingkat signifikansi yang lebih kecil dari 0,05.

4.6. Pembahasan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pada pengujian F diperoleh nilai F_{hitung} sebesar 41,236 dengan tingkat signifikansi F_{hitung} sebesar $0,000 < 0,05$ berarti ada pengaruh secara bersama-sama variabel struktur organisasi (X_1), tujuan organisasi (X_2) nilai-nilai / norma organisasi (X_3), pekerjaan / tugas-tugas organisasi (X_4), iklim organisasi (X_5), dan tingkah laku/sikap karyawan (X_6) terhadap kinerja karyawan PT. Kutai Timber Indonesia.

Sedangkan nilai koefisien determinasi berganda (R^2) sebesar 0,720. Hal ini berarti 72,0% perubahan variabel terikat (kinerja karyawan PT. Kutai Timber Indonesia) mampu dijelaskan oleh variabel-variabel bebas yang dimasukkan dalam model (struktur organisasi, tujuan organisasi, nilai-nilai / norma organisasi, pekerjaan / tugas-tugas organisasi, iklim organisasi, dan tingkah laku/sikap karyawan) secara bersama-sama, sedangkan sisanya 28,0% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model (faktor galat).

Koefisien korelasi berganda (R) sebesar 0,849 menunjukkan adanya hubungan secara bersama-sama yang sangat kuat antara struktur organisasi, tujuan organisasi, nilai-nilai / norma organisasi, pekerjaan / tugas-tugas organisasi, iklim organisasi, dan tingkah laku/sikap karyawan) dengan kinerja karyawan.

Struktur organisasi dalam perusahaan sudah baik artinya dalam perusahaan komunikasi antar karyawan dan komunikasi dengan atasan berjalan lancar dan tidak ada hambatan yang berarti. Dalam struktur organisasi karyawan merasa bahwa pekerjaan yang mereka lakukan sudah sesuai dengan kemampuan yang

mereka miliki sehingga karyawan dapat melakukan pekerjaannya dengan baik. Struktur organisasi yang baik dalam suatu perusahaan dapat membawa pengaruh yang kuat terhadap budaya yang berkembang dalam perusahaan.

Organisasi adalah kesatuan yang dibuat dengan sengaja, rasional, dan mencari tujuan. Oleh karena itu pencapaian tujuan yang berhasil menjadi sebuah ukuran yang tepat tentang keefektifan. Organisasi harus mempunyai tujuan-tujuan akhir, tujuan tersebut harus diidentifikasi dan ditetapkan dengan baik agar dapat dimengerti, tujuan tersebut harus sedikit saja agar mudah dikelola. Tujuan merupakan suatu kesatuan yang dinamis yang berubah dari waktu ke waktu. Tujuan yang berubah tersebut dapat mempengaruhi budaya organisasi untuk berubah juga sesuai keadaan. Tujuan organisasi dalam perusahaan baik terlihat dari semua karyawan dalam perusahaan ikut merumuskan tujuan dalam perusahaan, karena dirumuskan secara bersama-sama oleh karyawan maka tujuan tersebut sudah dapat dimengerti dan diidentifikasi dengan baik oleh sebagian besar karyawan. Tujuan yang baik akan membawa kepada budaya yang baik.

Nilai-nilai / norma organisasi merupakan pedoman, seperangkat aturan dan kepercayaan dalam organisasi yang dapat mengarahkan anggota-anggota organisasi untuk berbuat sesuai dengan aturan yang telah dibuat tersebut. Apabila nilai-nilai dan norma dalam organisasi sudah dapat dijalankan dengan baik maka dapat dikatakan bahwa budaya yang ada dalam organisasi itu juga baik, seiring dengan dipatuhinya aturan dan nilai-nilai dalam organisasi. Nilai-nilai dalam perusahaan adalah sangat baik dilihat berdasarkan penelitian yang telah dilakukan karena karyawan dalam perusahaan sudah dapat bekerja sesuai dengan aturan-

aturan yang telah ada dalam organisasi. Selain itu mereka juga memiliki tanggung jawab yang tinggi terhadap pekerjaan mereka, karena mereka merasa bahwa mereka dilindungi oleh pihak perusahaan.

Pekerjaan / tugas-tugas organisasi baik akan membawa perusahaan menuju budaya yang baik. Hal ini terlihat dari karyawan yang dapat melakukan pekerjaannya sesuai dengan peran dan tugas yang dilakukan yang menekankan pada aspek teknis. Pihak perusahaan juga sudah dapat menjalankan program seleksi karyawan dengan baik, terbukti dari penyeleksian yang dilakukan oleh pihak perusahaan, mereka akan memilih karyawan untuk melakukan pekerjaannya sesuai dengan kemampuan yang dimiliki oleh karyawan tersebut, dan pihak perusahaan tidak akan memilih karyawan untuk melakukan suatu tugas tertentu apabila karyawan tidak mampu untuk melakukan pekerjaan tersebut. Karena dengan salah memilih karyawan yang tidak mampu akan membawa kerugian dalam perusahaan itu sendiri.

Iklm organisasi dalam perusahaan dapat dilihat dari suasana dalam lingkungan kerja karyawan apakah mereka sudah merasa nyaman dengan lingkungan kerja mereka. Jika mereka merasa puas dengan suasana lingkungan tempat mereka bekerja maka dapat disimpulkan bahwa iklim organisasi yang ada di perusahaan sudah cukup baik. Selain itu mereka harus dapat bekerja sama dengan baik dengan karyawan lain dalam perusahaan. Karena dalam perusahaan *plywood* ini seorang karyawan tidak akan mampu melakukan pekerjaannya secara sendiri-sendiri, Karena kebanyakan pekerjaan yang dilakukan dalam kelompok (dalam tim) jadi mau tidak mau mereka harus membina hubungan yang baik

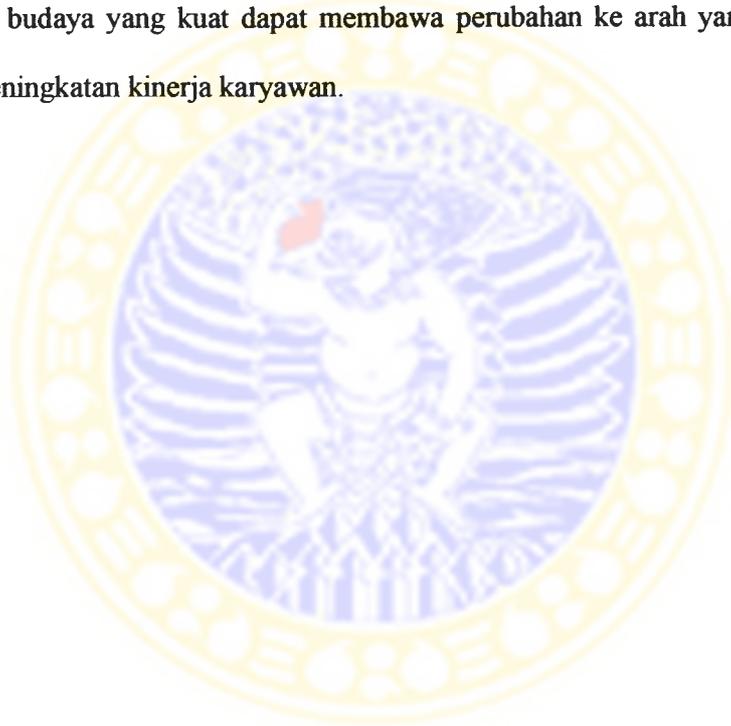
dengan karyawan yang lain. Dengan iklim organisasi yang baik dalam perusahaan maka perusahaan sudah memiliki budaya yang baik pula.

Tingkah laku / Sikap karyawan harus diperhatikan dalam organisasi ini karena dengan tingkah laku yang baik dari para karyawannya perusahaan dapat berkembang dan maju sesuai cita-cita yang diinginkan perusahaan. Dengan tingkah laku yang baik dari para karyawannya otomatis budaya yang ada dalam perusahaan baik. Karena setiap karyawan sudah dituntut oleh pihak perusahaan untuk memiliki sikap moral yang positif artinya mereka harus mau melindungi temannya dan bersedia menyelamatkan karyawan lain demi tujuan bersama. Dengan tingkah laku yang baik kinerja karyawan menjadi tinggi.

Dengan struktur organisasi yang baik, tujuan organisasi yang baik, nilai-nilai / norma organisasi yang baik, pekerjaan / tugas-tugas organisasi, iklim organisasi yang baik, tingkah laku / sikap karyawan baik maka akan membawa perusahaan untuk memiliki budaya yang kuat. Budaya yang kuat tidak akan berubah meskipun keanggotaan dalam organisasi berubah. Kecuali ada sekelompok anggota organisasi yang memiliki pengaruh kuat untuk mengajak anggota organisasi lain untuk merubah budaya yang sudah ada. Dengan budaya yang kuat dalam organisasi maka kinerja karyawan menjadi baik dan dengan kinerja yang baik diharapkan perusahaan dapat mencapai keuntungan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Tingkah laku/sikap karyawan merupakan variabel dominan terhadap kinerja karyawan PT. Kutai Timber Indonesia. Hal ini terlihat dari hubungan antar karyawan yang akrab dalam kelompok kerja, karena pekerjaan yang dikerjakan

kebanyakan harus dikerjakan dalam kelompok (tim) maka sesama karyawan dalam kelompok kerja harus akrab satu dengan lainnya dan tidak hanya pada satu bagian saja melainkan juga pada bagian lain. Selain itu setiap karyawan harus memiliki komitmen untuk melindungi dan menyelamatkan karyawan lain demi tujuan bersama. Dan setiap karyawan dituntut untuk memiliki sikap moral positif dan sikap toleransi antar sesama karyawan dalam perusahaan yang nantinya dapat meningkatkan kinerja karyawan PT. Kutai Timber Indonesia. Dan diharapkan nantinya budaya yang kuat dapat membawa perubahan ke arah yang lebih baik dalam peningkatan kinerja karyawan.



BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

5.1. Simpulan

Berdasarkan hasil pengolahan dan analisis data dapat diberikan beberapa kesimpulan yaitu :

1. Hipotesis pertama menunjukkan bahwa struktur organisasi (X_1), tujuan organisasi (X_2) nilai-nilai / norma organisasi (X_3), pekerjaan / tugas-tugas organisasi (X_4), iklim organisasi (X_5), dan tingkah laku / sikap karyawan (X_6) secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Kutai Timber Indonesia dengan F_{hitung} sebesar $41,236 > F_{tabel} 2,17$ dan tingkat signifikansi uji F_{hitung} adalah sebesar $0,000$ ($p < 0,05$). Sedangkan koefisien determinasi berganda (R^2) sebesar 72% . Dengan demikian perubahan kinerja karyawan disebabkan oleh variabel struktur organisasi, tujuan organisasi, nilai/norma organisasi, pekerjaan/tugas-tugas organisasi, iklim organisasi, tingkah laku karyawan. Sedangkan sisanya yaitu 28% disebabkan oleh variabel lain yang tidak masuk dalam model.
2. Hipotesis kedua menunjukkan bahwa variabel tingkah laku/sikap karyawan merupakan variabel yang paling dominan yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan PT. Kutai Timber Indonesia hal ini terlihat dari nilai parsial tertinggi yang dikuadratkan sebesar $0,254$. Terdapat pengaruh secara parsial variabel struktur organisasi (X_1), tujuan

organisasi (X_2) nilai-nilai / norma organisasi (X_3), pekerjaan / tugas-tugas organisasi (X_4), iklim organisasi (X_5), dan tingkah laku / sikap karyawan (X_6) dengan nilai t_{hitung} secara berturut-turut masing-masing sebesar 3,280 dengan signifikansi $0,001 < 0,05$; 4,252 dengan signifikansi $0,000 < 0,05$; 2,638 dengan signifikansi $0,010 < 0,05$; 2,292 dengan signifikansi $0,024 < 0,05$; 2,981 dengan signifikansi $0,004 < 0,05$; 5,710 dengan signifikansi $0,000 < 0,05$.

1.2. Saran

Saran yang dapat diberikan berdasarkan hasil penelitian adalah :

1. Untuk dapat meningkatkan kinerja karyawan setiap tingkah laku/sikap karyawan harus diperhatikan karena dengan tingkah laku/sikap karyawan yang baik dapat dipastikan akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
2. Diharapkan perusahaan lebih meningkatkan rasa solidaritas diantara sesama karyawan, menciptakan sikap moral positif yang kurang dimiliki oleh para karyawan, dan membina suasana keakaraban diantara sesama karyawan agar dapat saling membantu dan bekerjasama dalam melaksanakan pekerjaannya. Karena setiap karyawan dalam perusahaan ini tidak akan berhasil jika bekerja sendiri-sendiri. Karena kebanyakan pekerjaan harus dikerjakan secara bersama-sama (dalam tim).
3. Menampung saran-saran dari karyawan dan merespon keluhan – keluhan yang ada hubungannya dengan pekerjaan supaya dapat meningkatkan kinerja karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Amstrong, Michael, 2000, *Performance Management*, Second Edition.
- Bacal, Robert, 2002, *Performance Management*. Jakarta : PT Gramedia Pustaka Utama
- Baron, Robert A, Greenberg, Jerald, 2003, *Behaviour in Organization*, Eight Edition. International Edition. Prentice Hall
- Gibson, James, John M. Ivancevich, and James H. Donelly, Jr. 1992, *Organisasi dan Manajemen, Perilaku, Struktur dan Proses*, Fourth Edition. Texas: Business Publications, Inc
- Gomes, Cardoso, Faustino, 1995, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit : ANDI Yogyakarta.
- Greenberg, Jerald, 2001, *Managing Behaviour in Organizations*, Prentice Hall.
2001, *Managing Values and Beliefs in Organizations*, Prentice Hall.
- Hakim, Abdul. 2001. *Statistik Induktif*. Jogjakarta: Ekonesia.
- Hatc, Jo Mary, 1996, *Organization Theory*, Oxford.
- Howell, William C, Dipboye, Robert L, *Understanding on Industrial and Integrated Organizational Approach Psychology*,
- Heck, Ronald H, Marcoulides, George A, 1993, *Organizational Culture and Performance Proposing and Testing a Model*, Vol 4 No 2 May 1993. Departement of Management Science, California State University at Fullerton. Fullerton, California 92634. University of Hawaii at Manoa, Hawaii 96822.
- Jones, Gareth R, 2001, *Organizational Theory, Text and Cases* , Third Edition.
Jones, Gareth R, 1995, *Organizational Theory Text and Cases*, Addison-Wesley. Publishing Company Inc.
- Luthans, Fred, 1995, *Organizational Behaviour*, Seventh Edition. Mc-Graw Hill.
Matsumoto, David, 2003, *People Around The World*, Second Edition.
- Maholtra. 2000. *Marketing Research*. New Jersey: Prentice Hall inc. University.
- Munandar, Sunyoto, Ashar, 2001, *Psikologi Industri dan Organisasi*, Universitas Indonesia.

- Munandar, Sjabhadini, Bertina Dra., Pattywutun, Rufus. Msi, 2004, *Peran Budaya Organisasi dalam Peningkatan Unjuk Kerja Perusahaan*, Penerbit : Bagian Psikologi Industri & Organisasi. Fakultas Psikologi UI.
- Nimran, Umar E, 1999, *Perilaku Organisasi*, Edisi Revisi.
- Rahayu, Sri, 2004, *Belajar Mudah SPSS Versi 11.05*, Cetakan pertama, Penerbit CV Alfabeta, Bandung.
- Riggio, Ronald E, 2000. *Introduction to Industrial / Organizational Psychology*.
- Robbins, Stephen P, 2000, *Essentials of Organizational Behaviour*, Sixth Edition. 1996, *Organization Theory A Strategic Approach*. Fifth Edition, International Edition. Prentice Hall.
- Robbins, Stephen P, 2001, *Organization Behaviour*, 9th Edition. Prentice Hall.
- Sugiono. 1998. *Metode Statistik*. Jogjakarta: BPSE.
- Sunarto, *Perilaku Organisasi*.
- Sarwoto, Dr, 1979, *Dasar-dasar Organisasi Manajemen*.
- Senge, Peter M, Superb 2003, *Organization 21^c*, .
- Schein, Edgar H, 1992, *Organizational Culture and Leadership*, Second Edition. Jossey-Bass Publishers. Thomley, Cheryl L, Mainiero, Lisa A, 1994, *Developing Managerial Skills in Organizational Behaviour Exercise, cases, and Readings*, New Jersey.: Prentice Hall.
- Vecchio, Robert P. *Organizational Behaviour Core Concepts*. 5th Edition.
- Weiss, Joseph W, 2000, *Organizational Behaviour and Change*. Second Edition. Bentley College.
- Yuki, A Gary, Wexley, N Kenneth, 1998, *Perilaku Organisasi dan Psikologi Personalita*, Bina Aksara.

**KUESIONER PENGARUH BUDAYA ORGANISASI PADA KARYAWAN
PT. KUTAI TIMBER INDONESIA DI PROBOLINGGO**

DATA RESPONDEN

Nama :

Divisi/Departemen :

Pendidikan Terakhir : () SMA () Diploma () S1 () S2

1. Kuesioner ini diajukan untuk kepentingan penulisan skripsi dengan judul **“PENGARUH DARI FAKTOR-FAKTOR BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT. KUTAI TIMBER INDONESIA DI PROBOLINGGO.”**
2. Kuesioner ini ditujukan kepada karyawan PT. Kutai Timber Indonesia untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.
3. Seluruh jawaban yang diberikan oleh karyawan akan terjamin kerahasiaannya.
4. Responden diminta mengisi pada kolom-kolom jawaban yang kosong pada tempat yang telah disediakan.
5. Berilah tanda (v) pada kolom yang disediakan sesuai dengan kondisi karyawan yang bersangkutan. Jika terjadi kesalahan beri tanda (=), kemudian beri tanda (v) lagi pada jawaban yang dianggap benar.
6. Karena pernyataan – pernyataan yang diajukan hanya merupakan bahan dalam penyusunan skripsi maka diminta kepada responden untuk memberikan jawaban sebagaimana adanya / jujur, karena tidak akan berpengaruh pada kedudukan dan jabatan responden nantinya.
7. Angka 1, Sangat tidak setuju, mengarah pada budaya yang sangat lemah
Angka 2, Tidak setuju, mengarah pada budaya yang lemah
Angka 3, Cukup setuju, mengarah pada budaya yang cukup kuat (sedang)
Angka 4, Setuju, mengarah pada budaya yang kuat
Angka 5, Sangat setuju, mengarah pada budaya yang sangat kuat

**KUESIONER PENGARUH BUDAYA ORGANISASI PADA KARYAWAN
PT. KUTAI TIMBER INDONESIA**

Berikut ini anda diminta untuk memberikan jawaban atas sikap anda terhadap pernyataan terkait dengan budaya organisasi di lingkungan kerja anda. Berilah tanda (v) pada angka yang sesuai dengan pendapat anda.

Angka 1, Sangat tidak setuju Angka 3, Cukup setuju Angka 5, Sangat setuju
Angka 2, Tidak setuju Angka 4, Setuju

No	Pernyataan	Nilai				
		1	2	3	4	5
1.1	Pekerjaan yang diberikan oleh organisasi sesuai dengan kemampuan dan minat saya sebagai karyawan.					
1.2	Manajer dalam perusahaan bisa memeberikan perintah kepada saya sebagai karywan dengan baik sesuai dengan tanggung jawabnya.					
1.3	Saya sebagai karyawan mendapat perintah langsung dari atasan saya dalam perusahaan.					
1.4	Perusahaan menyediakan sarana komunikasi yang membantu diri saya sebagai seorang karyawan.					
2.1	Saya sebagai karyawan paham dan mengerti akan tujuan yang telah ditetapkan oleh pihak perusahaan.					
2.2	Sebagai karyawan saya menerima dan melaksanakan tujuan yang disepakati oleh semua anggota organisasi.					
2.3	Menurut saya sebagai karyawan tujuan yang ditetapkan perusahaan tidak terlalu banyak.					
3.1	Perusahaan menuntut saya untuk bekerja secara sungguh - sungguh sesuai dengan aturan yang ada dalam perusahaan.					
3.2	Sebagai karyawan saya memiliki tanggung jawab terhadap pekerjaan yang saya kerjakan.					
3.3	Saya sebagai seorang karyawan merasa dilindungi oleh perusahaan dalam lingkungan tempat saya bekerja.					
4.1	Pihak perusahaan melaksanakan seleksi karyawan termasuk saya untuk dapat melakukan pekerjaan sesuai dengan kemampuan saya sebagai seorang karyawan.					
4.2	Saya dapat melakukan pekerjaan yang diberikan oleh perusahaan sesuai dengan peran / tugas pekerjaan yang menekankan pada aspek teknis.					
4.3	Saya dapat menerima pertimbangan dan gagasan, ide, serta masukan dari karyawan lain untuk menyelesaikan suatu pekerjaan.					
5.1	Dalam menyelesaikan pekerjaan saya dapat bekerjasama dengan karyawan lain dengan baik.					

5.2	Menurut saya suasana tata ruang mendukung dalam kegiatan bekerja.					
5.3	Menurut saya perusahaan menciptakan iklim kerja yang sehat diantara para karyawan.					
6.1	Saya merasa akrab dengan anggota organisasi yang lain (antar karyawan) dalam kelompok kerja.					
6.2	Sebagai karyawan saya bersedia untuk melindungi dan menyelamatkan karyawan lain demi tujuan bersama.					
6.3	Sebagai seorang karyawan saya dituntut mempunyai sikap moral yang positif dan sikap toleransi antar sesama karyawan dalam perusahaan.					



KUESIONER KINERJA KARYAWAN PT. KUTAI TIMBER INDONESIA DI PROBOLINGGO

DATA RESPONDEN

Nama :

Divisi/Departemen :

1. Kuesioner ini diajukan untuk kepentingan penulisan skripsi dengan judul
“ **PENGARUH DARI FAKTOR-FAKTOR BUDAYA ORGANISASI TERHADAP
KINERJA KARYAWAN PT. KUTAI TIMBER INDONESIA DI PROBOLINGGO.**”
2. Kuesioner ini ditujukan kepada atasan (manajer) PT. Kutai Timber Indonesia
untuk mengetahui kinerja karyawan.
3. Seluruh jawaban yang diberikan oleh karyawan akan terjamin
kerahasiaannya.
4. Responden diminta mengisi pada kolom-kolom jawaban yang kosong pada
tempat yang telah disediakan.
5. Berilah tanda (v) pada kolom yang disediakan sesuai dengan kondisi
karyawan yang bersangkutan. Jika terjadi kesalahan beri tanda (=), kemudian
beri tanda (v) lagi pada jawaban yang dianggap benar.
6. Karena pernyataan – pernyataan yang diajukan hanya merupakan bahan
dalam penyusunan skripsi maka diminta kepada responden untuk
memberikan jawaban sebagaimana adanya / jujur, karena tidak akan
berpengaruh pada kedudukan dan jabatan responden nantinya.
7. Angka 1, Mengarah pada kinerja yang sangat tidak baik
Angka 2, Mengarah pada kinerja yang tidak baik
Angka 3, Mengarah pada kinerja yang cukup
Angka 4, Mengarah pada kinerja yang baik
Angka 5, Mengarah pada kinerja yang sangat baik

**KUESIONER KINERJA KARYAWAN
PT. KUTAI TIMBER INDONESIA**

No	Pernyataan	Nilai				
		1	2	3	4	5
1	Mutu pekerjaan, yaitu pengetahuan teknis karyawan berkaitan dengan mutu pekerjaan dan kecepatan dalam menyelesaikan pekerjaan..					
2	Kepemimpinan karyawan, yaitu kemampuan karyawan untuk memimpin sekaligus memobilisasi & memotivasi temannya untuk bekerja lebih baik					
3	Inisiatif, yaitu kebijakan naluriah yang dimiliki karyawan yaitu karyawan mempunyai kemampuan menyesuaikan dan menilai tugasnya dalam menunjang tujuan organisasi serta mempunyai ide dan gagasan untuk menyelesaikan pekerjaannya.					
4	Kehadiran, yaitu tingkat absensi karyawan serta kehadiran karyawan dalam rapat dan kemampuan dalam menyampaikan ide dan gagasan kepada orang lain dalam rapat.					
5	Sikap, yaitu bagaimana seorang karyawan bertingkah laku dalam melaksanakan dan menyelesaikan pekerjaan.					
6	Kerjasama, yaitu kemampuan karyawan bekerjasama dengan karyawan lain.					
7	Keandalan, yaitu kemampuan seorang karyawan untuk melakukan suatu pekerjaan.					
8	Pengetahuan tentang pekerjaan, yaitu pengetahuan karyawan mengenai pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Karena hal ini mempengaruhi efisiensi pekerjaan administratif para manajer.					
9	Tanggung jawab, yaitu ketergantungan pada orang lain dari seorang karyawan perlu dinilai karena berkaitan dengan kemandirian seorang karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya.					
10	Pemanfaatan waktu, yaitu kemampuan diri seorang karyawan dalam mengatur waktu menjadi faktor penting dalam menilai kinerja karyawan					

Tabulasi Data Hasil Pengisian Kuesioner Untuk Variabel X1

Responden	Pernyataan				Total	Rata-rata
	1	2	3	4		
1	4	4	5	4	17	4,25
2	3	4	2	4	13	3,25
3	5	4	5	5	19	4,75
4	4	4	4	4	16	4,00
5	5	3	5	5	18	4,50
6	5	4	5	5	19	4,75
7	3	5	4	4	16	4,00
8	4	4	5	5	18	4,50
9	5	4	5	5	19	4,75
10	4	5	5	5	19	4,75
11	4	3	4	3	14	3,50
12	5	5	5	4	19	4,75
13	4	3	5	5	17	4,25
14	5	3	4	5	17	4,25
15	4	5	5	4	18	4,50
16	5	5	5	5	20	5,00
17	4	3	5	4	16	4,00
18	3	3	3	3	12	3,00
19	5	4	4	4	17	4,25
20	5	5	5	4	19	4,75
21	5	5	5	5	20	5,00
22	4	3	3	4	14	3,50
23	4	4	5	5	18	4,50
24	3	4	2	3	12	3,00
25	5	4	5	4	18	4,50
26	5	5	5	4	19	4,75
27	5	5	5	4	19	4,75
28	5	5	4	5	19	4,75
29	5	2	3	2	12	3,00
30	5	2	3	2	12	3,00
31	5	4	5	5	19	4,75
32	5	4	4	5	18	4,50
33	4	3	3	4	14	3,50
34	4	4	4	3	15	3,75
35	5	4	5	4	18	4,50
36	5	4	4	4	17	4,25
37	5	5	4	5	19	4,75
38	4	3	5	5	17	4,25
39	5	5	5	4	19	4,75
40	4	3	5	4	16	4,00
41	4	5	5	5	19	4,75
42	5	4	5	4	18	4,50
43	4	4	4	5	17	4,25
44	4	4	4	3	15	3,75
45	3	4	4	4	15	3,75
46	4	4	5	5	18	4,50
47	4	5	4	4	17	4,25
48	4	5	5	4	18	4,50
49	3	5	4	3	15	3,75
50	4	4	4	3	15	3,75
51	3	4	5	5	17	4,25
52	3	5	4	3	15	3,75
53	4	4	4	4	16	4,00
54	3	5	5	5	18	4,50
55	4	4	5	4	17	4,25
56	3	5	4	5	17	4,25
57	3	4	4	4	15	3,75
58	5	5	5	5	20	5,00

59	4	5	5	5	19	4,75
60	5	4	5	4	18	4,50
61	4	3	5	3	15	3,75
62	5	4	5	3	17	4,25
63	5	5	4	4	18	4,50
64	4	4	5	2	15	3,75
65	3	5	5	5	18	4,50
66	4	4	5	4	17	4,25
67	3	5	5	5	18	4,50
68	3	4	4	3	14	3,50
69	4	5	5	5	19	4,75
70	4	4	4	5	17	4,25
71	4	4	5	4	17	4,25
72	4	5	5	3	17	4,25
73	4	4	4	5	17	4,25
74	4	4	5	4	17	4,25
75	5	4	4	4	17	4,25
76	3	3	4	3	13	3,25
77	4	4	5	5	18	4,50
78	4	5	5	5	19	4,75
79	3	3	4	4	14	3,50
80	4	4	3	4	15	3,75
81	4	4	5	3	16	4,00
82	4	3	3	4	14	3,50
83	4	4	5	4	17	4,25
84	3	3	3	2	11	2,75
85	4	4	3	3	14	3,50
86	3	4	2	2	11	2,75
87	3	4	2	3	12	3,00
88	4	4	3	3	14	3,50
89	3	3	2	2	10	2,50
90	3	4	2	3	12	3,00
91	4	5	3	3	15	3,75
92	5	4	3	2	14	3,50
93	4	3	4	2	13	3,25
94	5	3	3	2	13	3,25
95	3	3	2	2	10	2,50
96	3	4	2	3	12	3,00
97	4	3	2	2	11	2,75
98	3	4	5	3	15	3,75
99	3	4	3	2	12	3,00
100	3	3	4	3	13	3,25
101	3	2	2	2	9	2,25
102	4	4	3	3	14	3,50
103	4	3	4	2	13	3,25
TOTAL	415	412	425	392	1644	411,00
					Mean	3,99

Tabulasi Data Hasil Pengisian Kuesioner Untuk Variabel X2

Responden	Pernyataan			Total	Rata-rata
	1	2	3		
1	5	4	4	13	4,33
2	5	5	5	15	5,00
3	5	5	5	15	5,00
4	4	4	2	10	3,33
5	5	5	5	15	5,00
6	4	4	2	10	3,33
7	4	3	2	9	3,00
8	5	5	5	15	5,00
9	4	3	5	12	4,00
10	3	2	3	8	2,67
11	3	4	2	9	3,00
12	3	3	2	8	2,67
13	4	2	3	9	3,00
14	5	3	4	12	4,00
15	5	4	5	14	4,67
16	5	5	3	13	4,33
17	5	4	5	14	4,67
18	5	5	3	13	4,33
19	4	4	4	12	4,00
20	4	5	2	11	3,67
21	4	4	4	12	4,00
22	3	2	2	7	2,33
23	3	4	3	10	3,33
24	3	3	2	8	2,67
25	3	2	2	7	2,33
26	3	2	3	8	2,67
27	3	2	2	7	2,33
28	5	5	4	14	4,67
29	4	4	3	11	3,67
30	4	2	3	9	3,00
31	5	5	5	15	5,00
32	5	5	5	15	5,00
33	4	4	4	12	4,00
34	3	3	3	9	3,00
35	4	3	3	10	3,33
36	5	5	5	15	5,00
37	4	4	4	12	4,00
38	4	4	4	12	4,00
39	4	4	4	12	4,00
40	4	4	4	12	4,00
41	4	4	4	12	4,00
42	5	5	5	15	5,00
43	4	4	4	12	4,00
44	4	4	4	12	4,00
45	4	4	4	12	4,00
46	5	5	5	15	5,00
47	4	4	4	12	4,00
48	4	4	4	12	4,00
49	4	4	4	12	4,00
50	5	5	5	15	5,00
51	4	5	5	14	4,67
52	4	4	4	12	4,00
53	4	4	4	12	4,00
54	5	5	5	15	5,00
55	4	4	5	13	4,33
56	4	5	4	13	4,33
57	4	4	4	12	4,00
58	5	5	5	15	5,00

59	5	ADLN - Per	5	15	5,00
60	5	ADLN - Per	5	14	4,67
61	3	ADLN - Per	3	9	3,00
62	5	ADLN - Per	5	13	4,33
63	5	ADLN - Per	4	13	4,33
64	4	ADLN - Per	5	11	3,67
65	5	ADLN - Per	3	11	3,67
66	3	ADLN - Per	4	9	3,00
67	3	ADLN - Per	5	11	3,67
68	5	ADLN - Per	2	10	3,33
69	4	ADLN - Per	3	10	3,33
70	4	ADLN - Per	3	10	3,33
71	5	ADLN - Per	4	12	4,00
72	5	ADLN - Per	2	11	3,67
73	4	ADLN - Per	3	9	3,00
74	5	ADLN - Per	4	12	4,00
75	5	ADLN - Per	4	13	4,33
76	4	ADLN - Per	4	13	4,33
77	4	ADLN - Per	4	13	4,33
78	4	ADLN - Per	4	13	4,33
79	5	ADLN - Per	3	12	4,00
80	4	ADLN - Per	4	13	4,33
81	5	ADLN - Per	3	13	4,33
82	5	ADLN - Per	2	12	4,00
83	4	ADLN - Per	4	13	4,33
84	4	ADLN - Per	3	12	4,00
85	5	ADLN - Per	5	15	5,00
86	3	ADLN - Per	2	7	2,33
87	5	ADLN - Per	4	14	4,67
88	5	ADLN - Per	2	10	3,33
89	5	ADLN - Per	4	12	4,00
90	3	ADLN - Per	2	7	2,33
91	5	ADLN - Per	4	12	4,00
92	5	ADLN - Per	2	10	3,33
93	4	ADLN - Per	2	8	2,67
94	3	ADLN - Per	2	8	2,67
95	3	ADLN - Per	2	9	3,00
96	2	ADLN - Per	2	6	2,00
97	2	ADLN - Per	3	7	2,33
98	2	ADLN - Per	2	6	2,00
99	2	ADLN - Per	2	8	2,67
100	2	ADLN - Per	4	8	2,67
101	3	ADLN - Per	3	8	2,67
102	2	ADLN - Per	1	5	1,67
103	4	ADLN - Per	2	10	3,33
TOTAL	420	368	378	1166	388,67
			Mean		3,77

Tabulasi Data Hasil Pengisian Kuesioner Untuk Variabel X3

Responden	Pernyataan			Total	Rata-rata
	1	2	3		
1	5	5	5	15	5,00
2	5	5	5	15	5,00
3	4	4	4	12	4,00
4	5	4	3	12	4,00
5	5	5	5	15	5,00
6	5	5	5	15	5,00
7	4	4	4	12	4,00
8	5	5	5	15	5,00
9	5	5	5	15	5,00
10	4	4	4	12	4,00
11	5	5	5	15	5,00
12	5	4	4	13	4,33
13	5	5	5	15	5,00
14	5	5	5	15	5,00
15	5	5	5	15	5,00
16	5	5	5	15	5,00
17	4	4	4	12	4,00
18	5	5	5	15	5,00
19	5	5	5	15	5,00
20	4	4	5	13	4,33
21	4	4	3	11	3,67
22	4	2	2	8	2,67
23	5	3	2	10	3,33
24	4	3	2	9	3,00
25	4	4	3	11	3,67
26	5	5	4	14	4,67
27	5	5	5	15	5,00
28	5	5	5	15	5,00
29	5	5	5	15	5,00
30	5	3	3	11	3,67
31	3	3	5	11	3,67
32	4	3	3	10	3,33
33	4	3	3	10	3,33
34	5	4	3	12	4,00
35	4	5	3	12	4,00
36	3	2	3	8	2,67
37	4	3	3	10	3,33
38	5	5	4	14	4,67
39	4	3	3	10	3,33
40	5	4	3	12	4,00
41	3	3	3	9	3,00
42	3	3	4	10	3,33
43	3	5	3	11	3,67
44	4	4	4	12	4,00
45	5	5	5	15	5,00
46	4	4	4	12	4,00
47	4	4	4	12	4,00
48	4	4	4	12	4,00
49	5	5	5	15	5,00
50	4	4	4	12	4,00
51	5	5	5	15	5,00
52	4	4	4	12	4,00
53	5	4	4	13	4,33
54	5	5	5	15	5,00
55	5	3	4	12	4,00
56	3	4	5	12	4,00
57	3	5	4	12	4,00
58	5	3	3	11	3,67

59	4	5	3	12	4,00
60	4	5	4	13	4,33
61	5	4	3	12	4,00
62	5	2	4	11	3,67
63	4	5	5	14	4,67
64	5	4	3	12	4,00
65	5	4	4	13	4,33
66	5	5	5	15	5,00
67	5	5	5	15	5,00
68	4	4	5	13	4,33
69	4	5	4	13	4,33
70	4	4	4	12	4,00
71	5	5	5	15	5,00
72	5	5	5	15	5,00
73	5	4	5	14	4,67
74	5	5	5	15	5,00
75	5	5	3	13	4,33
76	3	2	4	9	3,00
77	5	5	4	14	4,67
78	4	4	5	13	4,33
79	5	5	5	15	5,00
80	5	5	5	15	5,00
81	4	4	4	12	4,00
82	5	5	4	14	4,67
83	5	4	4	13	4,33
84	4	3	5	12	4,00
85	4	3	3	10	3,33
86	5	4	4	13	4,33
87	3	3	3	9	3,00
88	4	3	3	10	3,33
89	4	4	5	13	4,33
90	5	5	5	15	5,00
91	5	5	4	14	4,67
92	4	5	4	13	4,33
93	5	5	5	15	5,00
94	4	4	4	12	4,00
95	4	4	4	12	4,00
96	5	4	3	12	4,00
97	5	5	5	15	5,00
98	4	4	3	11	3,67
99	5	4	5	14	4,67
100	4	4	4	12	4,00
101	4	4	4	12	4,00
102	5	4	4	13	4,33
103	4	3	3	10	3,33
TOTAL	458	431	421	1310	436,67
				Mean	4,24

Tabulasi Data Hasil Pengisian Kuesioner Untuk Variabel X4

Responden	Pernyataan			Total	Rata-rata
	1	2	3		
1	5	4	4	13	4,33
2	5	5	5	15	5,00
3	5	5	5	15	5,00
4	4	4	4	12	4,00
5	5	5	5	15	5,00
6	4	4	2	10	3,33
7	4	4	2	10	3,33
8	5	5	5	15	5,00
9	4	4	5	13	4,33
10	4	4	4	12	4,00
11	4	5	4	13	4,33
12	4	4	2	10	3,33
13	4	4	3	11	3,67
14	4	4	4	12	4,00
15	4	4	5	13	4,33
16	5	2	3	10	3,33
17	4	4	4	12	4,00
18	4	4	5	13	4,33
19	3	4	3	10	3,33
20	3	3	2	8	2,67
21	3	4	3	10	3,33
22	2	2	2	6	2,00
23	3	3	3	9	3,00
24	2	3	2	7	2,33
25	2	3	2	7	2,33
26	3	4	4	11	3,67
27	3	3	3	9	3,00
28	4	4	4	12	4,00
29	2	3	5	10	3,33
30	2	3	3	8	2,67
31	4	4	4	12	4,00
32	4	4	4	12	4,00
33	3	3	2	8	2,67
34	3	3	3	9	3,00
35	3	2	2	7	2,33
36	3	3	5	11	3,67
37	3	4	3	10	3,33
38	3	2	3	8	2,67
39	2	4	4	10	3,33
40	3	3	3	9	3,00
41	4	5	4	13	4,33
42	3	5	5	13	4,33
43	4	3	4	11	3,67
44	3	4	3	10	3,33
45	4	4	4	12	4,00
46	5	5	4	14	4,67
47	4	4	3	11	3,67
48	4	3	4	11	3,67
49	4	4	3	11	3,67
50	5	4	3	12	4,00
51	4	4	4	12	4,00
52	4	3	4	11	3,67
53	3	3	4	10	3,33
54	5	2	5	12	4,00
55	4	2	4	10	3,33
56	3	4	3	10	3,33
57	3	3	3	9	3,00
58	2	4	3	9	3,00

59	4	4	5	13	4,33
60	4	3	3	10	3,33
61	3	3	3	9	3,00
62	2	3	3	8	2,67
63	4	4	4	12	4,00
64	2	3	4	9	3,00
65	5	3	3	11	3,67
66	3	3	3	9	3,00
67	3	4	3	10	3,33
68	4	3	3	10	3,33
69	3	4	2	9	3,00
70	4	4	4	12	4,00
71	3	4	3	10	3,33
72	2	2	3	7	2,33
73	4	5	2	11	3,67
74	5	4	3	12	4,00
75	5	3	4	12	4,00
76	4	4	3	11	3,67
77	4	3	4	11	3,67
78	4	2	4	10	3,33
79	4	3	3	10	3,33
80	4	3	3	10	3,33
81	4	3	3	10	3,33
82	3	4	3	10	3,33
83	5	4	2	11	3,67
84	4	3	4	11	3,67
85	2	5	4	11	3,67
86	3	3	3	9	3,00
87	3	3	4	10	3,33
88	4	3	3	10	3,33
89	3	2	3	8	2,67
90	3	3	2	8	2,67
91	2	2	2	6	2,00
92	5	3	2	10	3,33
93	3	3	3	9	3,00
94	2	4	2	8	2,67
95	2	2	3	7	2,33
96	3	3	2	8	2,67
97	2	2	2	6	2,00
98	3	2	2	7	2,33
99	3	2	2	7	2,33
100	2	3	3	8	2,67
101	2	2	2	6	2,00
102	3	2	2	7	2,33
103	4	3	4	11	3,67
TOTAL	359	352	341	1052	350,67
			Mean		3,40

Tabulasi Data Hasil Pengisian Kuesioner Untuk Variabel X5

Responden	Pernyataan			Total	Rata-rata
	1	2	3		
1	4	4	4	12	4,00
2	5	5	5	15	5,00
3	5	5	5	15	5,00
4	4	4	4	12	4,00
5	5	5	5	15	5,00
6	5	5	5	15	5,00
7	4	3	3	10	3,33
8	5	5	5	15	5,00
9	5	5	5	15	5,00
10	5	5	5	15	5,00
11	4	4	4	12	4,00
12	4	4	4	12	4,00
13	4	4	4	12	4,00
14	4	4	4	12	4,00
15	5	5	5	15	5,00
16	4	4	4	12	4,00
17	4	4	4	12	4,00
18	3	2	2	7	2,33
19	4	2	2	8	2,67
20	5	5	5	15	5,00
21	4	4	4	12	4,00
22	5	5	5	15	5,00
23	4	5	5	14	4,67
24	3	4	4	11	3,67
25	3	4	2	9	3,00
26	3	2	3	8	2,67
27	2	2	2	6	2,00
28	3	4	3	10	3,33
29	3	3	4	10	3,33
30	2	2	2	6	2,00
31	4	5	5	14	4,67
32	4	2	5	11	3,67
33	3	2	2	7	2,33
34	5	5	5	15	5,00
35	5	5	5	15	5,00
36	4	4	4	12	4,00
37	2	4	3	9	3,00
38	5	2	2	9	3,00
39	5	5	5	15	5,00
40	4	4	3	11	3,67
41	2	2	3	7	2,33
42	4	5	5	14	4,67
43	4	4	4	12	4,00
44	2	2	2	6	2,00
45	3	4	4	11	3,67
46	3	2	3	8	2,67
47	2	2	2	6	2,00
48	5	4	3	12	4,00
49	5	5	4	14	4,67
50	3	3	3	9	3,00
51	4	4	4	12	4,00
52	3	3	2	8	2,67
53	2	3	2	7	2,33
54	3	5	2	10	3,33
55	5	5	4	14	4,67
56	5	5	4	14	4,67
57	4	3	4	11	3,67
58	5	4	2	11	3,67

59	4	5	5	14	4,67
60	4	4	4	12	4,00
61	5	5	5	15	5,00
62	5	5	5	15	5,00
63	4	5	4	13	4,33
64	2	5	2	9	3,00
65	5	3	3	11	3,67
66	4	4	4	12	4,00
67	3	3	3	9	3,00
68	3	3	3	9	3,00
69	4	3	3	10	3,33
70	4	4	4	12	4,00
71	2	2	2	6	2,00
72	4	5	4	13	4,33
73	4	5	4	13	4,33
74	3	3	3	9	3,00
75	3	3	2	8	2,67
76	4	2	3	9	3,00
77	3	4	3	10	3,33
78	3	3	3	9	3,00
79	3	3	3	9	3,00
80	3	4	3	10	3,33
81	3	2	2	7	2,33
82	2	3	2	7	2,33
83	2	4	2	8	2,67
84	3	2	2	7	2,33
85	2	2	3	7	2,33
86	3	2	2	7	2,33
87	2	3	2	7	2,33
88	2	3	2	7	2,33
89	3	3	1	7	2,33
90	2	2	2	6	2,00
91	2	2	2	6	2,00
92	2	1	3	6	2,00
93	2	2	2	6	2,00
94	3	1	2	6	2,00
95	2	2	2	6	2,00
96	2	3	1	6	2,00
97	2	3	2	7	2,33
98	2	1	2	5	1,67
99	2	1	2	5	1,67
100	2	2	2	6	2,00
101	2	2	2	6	2,00
102	2	2	2	6	2,00
103	2	2	2	6	2,00
TOTAL	355	355	335	1045	348,33
			Mean		3,38

Tabulasi Data Hasil Pengisian Kuesioner Untuk Variabel X6

Responden	Pernyataan			Total	Rata-rata
	1	2	3		
1	3	3	4	10	3,33
2	3	3	3	9	3,00
3	4	3	3	10	3,33
4	3	2	3	8	2,67
5	3	2	3	8	2,67
6	4	3	3	10	3,33
7	3	4	2	9	3,00
8	4	2	3	9	3,00
9	3	3	2	8	2,67
10	3	3	2	8	2,67
11	4	4	3	11	3,67
12	5	4	3	12	4,00
13	5	5	5	15	5,00
14	5	5	3	13	4,33
15	4	4	5	13	4,33
16	4	3	3	10	3,33
17	4	4	4	12	4,00
18	3	5	5	13	4,33
19	5	5	5	15	5,00
20	5	4	5	14	4,67
21	5	5	5	15	5,00
22	4	4	4	12	4,00
23	5	2	4	11	3,67
24	5	4	5	14	4,67
25	4	4	3	11	3,67
26	5	4	3	12	4,00
27	5	5	4	14	4,67
28	5	5	3	13	4,33
29	5	2	5	12	4,00
30	5	5	3	13	4,33
31	2	4	4	10	3,33
32	5	5	5	15	5,00
33	5	5	5	15	5,00
34	4	4	3	11	3,67
35	3	4	2	9	3,00
36	4	2	3	9	3,00
37	4	3	3	10	3,33
38	4	3	2	9	3,00
39	4	4	3	11	3,67
40	3	3	3	9	3,00
41	5	5	5	15	5,00
42	5	5	5	15	5,00
43	5	4	3	12	4,00
44	5	5	5	15	5,00
45	4	4	3	11	3,67
46	4	4	4	12	4,00
47	4	4	3	11	3,67
48	4	4	4	12	4,00
49	5	5	5	15	5,00
50	5	4	4	13	4,33
51	4	4	4	12	4,00
52	5	5	5	15	5,00
53	4	4	4	12	4,00
54	4	4	4	12	4,00
55	5	5	5	15	5,00
56	3	4	5	12	4,00
57	4	4	4	12	4,00
58	5	3	3	11	3,67

59	4	5	3	12	4,00
60	4	4	3	11	3,67
61	2	3	3	8	2,67
62	5	3	2	10	3,33
63	4	2	3	9	3,00
64	4	3	4	11	3,67
65	5	4	5	14	4,67
66	5	5	5	15	5,00
67	5	5	5	15	5,00
68	5	5	5	15	5,00
69	4	5	5	14	4,67
70	4	4	4	12	4,00
71	4	5	4	13	4,33
72	3	3	4	10	3,33
73	3	3	4	10	3,33
74	2	2	2	6	2,00
75	4	3	4	11	3,67
76	3	3	3	9	3,00
77	3	3	2	8	2,67
78	2	3	2	7	2,33
79	2	3	3	8	2,67
80	3	3	3	9	3,00
81	2	2	3	7	2,33
82	3	2	2	7	2,33
83	3	2	2	7	2,33
84	4	3	2	9	3,00
85	2	2	2	6	2,00
86	2	3	3	8	2,67
87	3	2	2	7	2,33
88	2	3	3	8	2,67
89	3	3	3	9	3,00
90	3	2	2	7	2,33
91	2	2	2	6	2,00
92	2	2	3	7	2,33
93	2	3	2	7	2,33
94	3	2	2	7	2,33
95	2	2	2	6	2,00
96	3	3	3	9	3,00
97	4	4	3	11	3,67
98	3	4	3	10	3,33
99	2	2	3	7	2,33
100	3	3	3	9	3,00
101	3	4	3	10	3,33
102	2	3	2	7	2,33
103	2	2	2	6	2,00
TOTAL	383	364	351	1098	366,00
			Mean		3,55

Tabulasi Data Hasil Pengisian Kuesioner Untuk Variabel Y

No.	Pernyataan										Total	Rata-rata
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
1	4	5	5	5	3	4	4	5	4	3	42	4,20
2	5	4	4	5	4	4	5	4	5	5	45	4,50
3	3	4	4	3	3	5	5	4	4	5	40	4,00
4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30	3,00
5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	48	4,80
6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50	5,00
7	3	3	4	4	3	2	3	3	3	3	31	3,10
8	3	4	4	3	5	5	5	5	4	4	42	4,20
9	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5	44	4,40
10	3	5	4	5	3	3	4	3	4	3	37	3,70
11	4	4	3	4	4	4	3	3	4	3	36	3,60
12	3	2	4	3	5	3	4	3	4	4	35	3,50
13	2	3	3	3	3	3	2	3	3	4	29	2,90
14	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	43	4,30
15	5	4	5	4	5	4	5	5	4	5	46	4,60
16	4	5	5	5	4	5	4	4	4	4	44	4,40
17	5	3	3	4	5	3	5	5	3	4	40	4,00
18	5	3	5	5	4	3	5	4	4	4	42	4,20
19	2	4	5	3	4	3	4	4	4	2	35	3,50
20	5	5	4	5	4	3	5	3	3	3	40	4,00
21	3	3	3	2	3	3	3	2	3	2	27	2,70
22	2	3	4	5	4	4	3	2	2	2	31	3,10
23	3	3	3	5	3	3	3	3	2	3	31	3,10
24	2	3	5	3	4	2	2	2	3	2	28	2,80
25	4	3	3	1	3	3	3	2	3	2	27	2,70
26	4	5	3	3	3	3	4	4	3	3	35	3,50
27	4	4	4	4	2	4	4	4	3	2	35	3,50
28	5	4	5	4	5	4	5	5	2	3	42	4,20
29	3	4	3	5	3	4	3	3	2	3	33	3,30
30	4	4	3	3	4	4	3	2	3	3	33	3,30
31	5	5	3	5	4	4	5	4	4	2	41	4,10
32	3	5	3	3	5	3	4	5	4	3	38	3,80
33	4	4	5	5	4	4	3	4	3	4	40	4,00
34	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	29	2,90
35	3	4	3	3	3	4	2	2	3	3	30	3,00
36	4	5	5	5	4	5	5	2	3	3	41	4,10
37	4	4	2	4	3	4	3	2	4	3	33	3,30
38	3	4	5	5	3	3	4	3	3	4	37	3,70
39	4	4	5	2	4	2	4	4	4	3	36	3,60
40	4	3	3	3	5	4	4	3	3	3	35	3,50
41	3	3	4	5	4	4	4	4	4	4	39	3,90
42	5	5	2	5	5	5	4	4	3	3	41	4,10
43	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	36	3,60
44	4	4	4	5	5	4	3	3	2	4	38	3,80
45	2	4	4	4	3	4	4	3	2	3	33	3,30
46	5	3	3	3	4	5	5	3	3	5	39	3,90
47	4	4	2	5	5	4	4	4	4	4	40	4,00
48	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	38	3,80
49	4	4	3	4	5	4	4	4	3	3	38	3,80
50	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	48	4,80
51	5	4	4	5	5	4	5	4	3	3	42	4,20
52	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	41	4,10
53	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	42	4,20
54	5	5	5	5	5	5	5	2	4	5	46	4,60
55	4	4	5	5	5	4	4	4	4	3	42	4,20
56	5	4	4	4	5	4	5	3	3	4	41	4,10
57	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	38	3,80
58	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	46	4,60

59	5	5	4	3	3	2	5	4	2	5	39	3,90
60	4	4	5	3	4	3	4	4	5	4	40	4,00
61	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	29	2,90
62	3	2	3	5	3	3	4	4	5	4	36	3,60
63	4	5	3	4	3	3	4	5	4	3	38	3,80
64	2	4	5	2	2	3	2	4	3	3	30	3,00
65	3	3	5	4	3	5	4	4	2	4	37	3,70
66	4	3	2	5	4	3	4	3	5	4	37	3,70
67	5	3	3	4	5	3	5	3	3	3	37	3,70
68	3	5	5	3	3	5	3	5	2	2	36	3,60
69	5	4	4	5	5	4	4	4	2	2	39	3,90
70	5	4	4	4	5	2	5	4	3	3	39	3,90
71	4	5	5	2	3	4	4	5	3	3	38	3,80
72	2	5	2	5	2	5	2	4	3	4	34	3,40
73	5	3	4	5	4	2	5	4	5	3	40	4,00
74	4	5	5	3	2	4	4	5	3	3	38	3,80
75	4	5	5	4	4	5	4	5	4	4	44	4,40
76	4	4	4	5	3	4	3	3	3	2	35	3,50
77	4	3	4	5	2	4	4	3	3	2	34	3,40
78	4	4	3	4	4	3	4	4	3	3	36	3,60
79	3	2	3	4	3	5	3	4	3	2	32	3,20
80	4	4	2	3	3	3	2	2	2	3	28	2,80
81	3	3	3	2	3	2	2	3	2	3	26	2,60
82	2	3	2	3	2	2	2	2	3	2	23	2,30
83	4	2	3	3	3	3	3	2	3	3	29	2,90
84	3	3	3	2	3	2	3	3	2	2	26	2,60
85	3	2	2	4	2	3	2	2	3	3	26	2,60
86	3	2	3	2	2	2	3	3	2	2	24	2,40
87	3	4	3	2	2	2	2	2	2	3	25	2,50
88	2	2	2	2	2	3	4	2	3	3	25	2,50
89	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	21	2,10
90	3	2	2	2	3	3	2	3	2	2	24	2,40
91	2	2	3	2	2	2	3	2	3	3	24	2,40
92	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	19	1,90
93	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	21	2,10
94	2	2	2	2	2	3	2	3	2	3	23	2,30
95	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	22	2,20
96	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	22	2,20
97	3	3	3	2	2	2	2	2	3	2	24	2,40
98	2	2	2	3	2	3	2	2	2	3	23	2,30
99	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	20	2,00
100	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	22	2,20
101	1	2	3	3	2	2	2	2	2	2	21	2,10
102	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	21	2,10
103	2	2	2	3	2	3	2	1	2	2	21	2,10
TOTAL	364	370	363	376	356	353	363	344	322	326	3537	353,70
											Mean	3,43

Tabulasi Data Untuk Diolah

No	Y	X1	X2	X3	X4	X5	X6
1	4,20	4,25	4,33	5,00	4,33	4,00	3,33
2	4,50	3,25	5,00	5,00	5,00	5,00	3,00
3	4,00	4,75	5,00	4,00	5,00	5,00	3,33
4	3,00	4,00	3,33	4,00	4,00	4,00	2,67
5	4,80	4,50	5,00	5,00	5,00	5,00	2,67
6	5,00	4,75	3,33	5,00	3,33	5,00	3,33
7	3,10	4,00	3,00	4,00	3,33	3,33	3,00
8	4,20	4,50	5,00	5,00	5,00	5,00	3,00
9	4,40	4,75	4,00	5,00	4,33	5,00	2,67
10	3,70	4,75	2,67	4,00	4,00	5,00	2,67
11	3,60	3,50	3,00	5,00	4,33	4,00	3,67
12	3,50	4,75	2,67	4,33	3,33	4,00	4,00
13	2,90	4,25	3,00	5,00	3,67	4,00	5,00
14	4,30	4,25	4,00	5,00	4,00	4,00	4,33
15	4,60	4,50	4,67	5,00	4,33	5,00	4,33
16	4,40	5,00	4,33	5,00	3,33	4,00	3,33
17	4,00	4,00	4,67	4,00	4,00	4,00	4,00
18	4,20	3,00	4,33	5,00	3,33	2,33	4,33
19	3,50	4,25	4,00	5,00	3,33	2,67	5,00
20	4,00	4,75	3,67	4,33	2,67	5,00	4,67
21	2,70	5,00	4,00	3,67	3,33	4,00	5,00
22	3,10	3,50	2,33	2,67	2,00	5,00	4,00
23	3,10	4,50	3,33	3,33	3,00	4,67	3,67
24	2,80	3,00	2,67	3,00	2,33	3,67	4,67
25	2,70	4,50	2,33	3,67	2,33	3,00	3,67
26	3,50	4,75	2,67	4,67	3,67	2,67	4,00
27	3,50	4,75	2,33	5,00	3,00	2,00	4,67
28	4,20	4,75	4,67	5,00	4,00	3,33	4,33
29	3,30	3,00	3,67	5,00	3,33	3,33	4,00
30	3,30	3,00	3,00	3,67	2,67	2,00	4,33
31	4,10	4,75	5,00	3,67	4,00	4,67	3,33
32	3,80	4,50	5,00	3,33	4,00	3,67	5,00
33	4,00	3,50	4,00	3,33	2,67	2,33	5,00
34	2,90	3,75	3,00	4,00	3,00	5,00	3,67
35	3,00	4,50	3,33	4,00	2,33	5,00	3
36	4,10	4,25	5,00	2,67	3,67	4,00	3,00
37	3,30	4,75	4,00	3,33	3,33	3,00	3,33
38	3,70	4,25	4,00	4,67	2,67	3,00	3,00
39	3,60	4,75	4,00	3,33	3,33	5,00	3,67
40	3,50	4,00	4,00	4,00	3,00	3,67	3,00
41	3,90	4,75	4,00	3,00	4,33	2,33	5,00
42	4,10	4,50	5,00	3,33	4,33	4,67	5,00
43	3,60	4,25	4,00	3,67	3,67	4,00	4,00
44	3,80	3,75	4,00	4,00	3,33	2,00	5,00
45	3,30	3,75	4,00	5,00	4,00	3,67	3,67
46	3,90	4,50	5,00	4,00	4,67	2,67	4,00
47	4,00	4,25	4,00	4,00	3,67	2,00	3,67
48	3,80	4,50	4,00	4,00	3,67	4,00	4,00
49	3,80	3,75	4,00	5,00	3,67	4,67	5,00
50	4,80	3,75	5,00	4,00	4,00	3,00	4,33
51	4,20	4,25	4,67	5,00	4,00	4,00	4,00
52	4,10	3,75	4,00	4,00	3,67	2,67	5,00
53	4,20	4,00	4,00	4,33	3,33	2,33	4,00
54	4,60	4,50	5,00	5,00	4,00	3,33	4,00
55	4,20	4,25	4,33	4,00	3,33	4,67	5,00
56	4,10	4,25	4,33	4,00	3,33	4,67	4,00
57	3,80	3,75	4,00	4,00	3,00	3,67	4,00
58	4,60	5,00	5,00	3,67	3,00	3,67	3,67
59	3,90	4,75	5,00	4,00	4,33	4,67	4,00

60	4,00	4,50	4,67	4,33	3,33	4,00	3,67
61	2,90	3,75	3,00	4,00	3,00	5,00	2,67
62	3,60	4,25	4,33	3,67	2,67	5,00	3,33
63	3,80	4,50	4,33	4,67	4,00	4,33	3,00
64	3,00	3,75	3,67	4,00	3,00	3,00	3,67
65	3,70	4,50	3,67	4,33	3,67	3,67	4,67
66	3,70	4,25	3,00	5,00	3,00	4,00	5,00
67	3,70	4,50	3,67	5,00	3,33	3,00	5,00
68	3,60	3,50	3,33	4,33	3,33	3,00	5,00
69	3,90	4,75	3,33	4,33	3,00	3,33	4,67
70	3,90	4,25	3,33	4,00	4,00	4,00	4,00
71	3,80	4,25	4,00	5,00	3,33	2,00	4,33
72	3,40	4,25	3,67	5,00	3,00	4,33	3,33
73	4,00	4,25	3,00	4,67	3,67	4,33	3,33
74	3,80	4,25	4,00	5,00	4,00	3,00	2,00
75	4,40	4,25	4,33	4,33	4,00	2,67	3,67
76	3,50	3,25	4,33	3,00	3,67	3,00	3,00
77	3,40	4,50	4,33	4,67	3,67	3,33	2,67
78	3,60	4,75	4,33	4,33	3,33	3,00	2,33
79	3,20	3,50	4,00	5,00	3,33	3,00	2,67
80	2,80	3,75	4,33	5,00	3,33	3,33	3,00
81	2,60	4,00	4,33	4,00	3,33	2,33	2,33
82	2,30	3,50	4,00	4,67	3,33	2,33	2,33
83	2,90	4,25	4,33	4,33	3,67	2,67	2,33
84	2,60	2,75	4,00	4,00	3,67	2,33	3,00
85	2,60	3,50	5,00	3,33	3,67	2,33	2,00
86	2,40	2,75	2,33	4,33	3,00	2,33	2,67
87	2,50	3,00	4,67	3,00	3,33	2,33	2,33
88	2,50	3,50	3,33	3,33	3,33	2,33	2,67
89	2,10	2,50	4,00	4,33	2,67	2,33	3,00
90	2,40	3,00	2,33	5,00	2,67	2,00	2,33
91	2,40	3,75	4,00	4,67	2,00	2,00	2,00
92	1,90	3,50	4,00	4,33	3,33	2,00	2,33
93	2,10	3,25	2,67	5,00	3,00	2,00	2,33
94	2,30	3,25	2,67	4,00	2,67	2,00	2,33
95	2,20	2,50	3,33	4,00	2,33	2,00	2,00
96	2,20	3,00	2,00	4,00	2,67	2,00	3,00
97	2,40	2,75	2,67	5,00	2,00	2,33	3,67
98	2,30	3,75	2,00	3,67	2,33	1,67	3,33
99	2,00	3,00	2,67	4,67	2,33	1,67	2,33
100	2,20	3,25	3,00	4,00	2,67	2,00	3,00
101	2,10	2,25	2,67	4,00	2,00	2,00	3,33
102	2,10	3,50	1,67	4,33	2,33	2,00	2,33
103	2,10	3,25	3,33	3,33	3,67	2,00	2,00

Reliability Variabel Struktur Organisasi

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,717	4

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
X1.1	4,03	,747	103
X1.2	4,00	,780	103
X1.3	4,13	,997	103
X1.4	3,81	1,020	103

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X1.1	11,93	5,240	,328	,744
X1.2	11,96	4,842	,429	,697
X1.3	11,83	3,472	,660	,547
X1.4	12,16	3,485	,629	,571

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
15,96	6,920	2,631	4

Reliability Variabel Tujuan Organisasi

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,763	3

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
X2.1	4,08	,882	103
X2.2	3,57	1,072	103
X2.3	3,67	1,115	103

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X2.1	7,24	3,558	,637	,656
X2.2	7,75	3,210	,546	,741
X2.3	7,65	2,857	,625	,651

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
11,32	6,455	2,541	3

Reliability Variabel Nilai/Norma Organisasi

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,727	3

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
X3.1	4,45	,653	103
X3.2	4,18	,849	103
X3.3	4,09	,864	103

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X3.1	8,27	2,337	,457	,744
X3.2	8,53	1,545	,668	,482
X3.3	8,63	1,686	,553	,640

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
12,72	3,675	1,917	3

Reliability Variabel Tugas/Pekerjaan Organisasi

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,645	3

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
X4.1	3,49	,927	103
X4.2	3,42	,869	103
X4.3	3,31	,940	103

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X4.1	6,73	2,278	,445	,562
X4.2	6,80	2,399	,457	,547
X4.3	6,90	2,206	,464	,536

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
10,21	4,385	2,094	3

Reliability Variabel Iklim Organisasi

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,894	3

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
X5.1	3,45	1,100	103
X5.2	3,45	1,235	103
X5.3	3,25	1,178	103

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X5.1	6,70	5,075	,791	,853
X5.2	6,70	4,605	,769	,872
X5.3	6,89	4,645	,822	,823

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
10,15	10,204	3,194	3

Reliability Variabel Tingkah Laku/Sikap Karyawan

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,837	3

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
X6.1	3,72	1,042	103
X6.2	3,53	1,037	103
X6.3	3,41	1,043	103

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X6.1	6,94	3,565	,684	,787
X6.2	7,13	3,484	,720	,752
X6.3	7,25	3,543	,691	,780

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
10,66	7,344	2,710	3

Reliability Variabel Kinerja

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,908	10

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Y1	3,53	1,046	103
Y2	3,59	1,043	103
Y3	3,52	1,110	103
Y4	3,65	1,169	103
Y5	3,46	1,083	103
Y6	3,43	,986	103
Y7	3,52	1,056	103
Y8	3,34	1,044	103
Y9	3,13	,882	103
Y10	3,17	,919	103

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Y1	30,81	47,433	,722	,896
Y2	30,75	47,838	,694	,898
Y3	30,82	47,858	,641	,901
Y4	30,69	47,020	,658	,900
Y5	30,88	46,986	,726	,896
Y6	30,91	49,022	,647	,901
Y7	30,82	46,740	,767	,893
Y8	31,00	47,902	,688	,898
Y9	31,21	51,326	,540	,906
Y10	31,17	50,087	,615	,902

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
34,34	58,932	7,677	10

Regression

Variables Entered/Removed^b

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

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Y

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	,849 ^a	,720	,703	,41838	,720	41,236	6	96	,000	1,910

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

b. Dependent Variable: Y

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	43,307	6	7,218	41,236	,000 ^a
	Residual	16,804	96	,175		
	Total	60,111	102			

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

b. Dependent Variable: Y

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations			Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1	(Constant)	-1,556	,395		-3,941	,000					
	X1	,285	,081	,227	3,280	,001	,628	,317	,177	,608	1,644
	X2	,279	,066	,303	4,252	,000	,584	,398	,229	,572	1,749
	X3	,177	,067	,147	2,638	,010	,192	,260	,142	,936	1,069
	X4	,198	,085	,175	2,292	,024	,608	,228	,124	,501	1,997
	X5	,142	,047	,196	2,981	,004	,554	,291	,161	,670	1,492
	X6	,276	,048	,325	5,710	,000	,484	,504	,308	,899	1,113

a. Dependent Variable: Y

Nonparametric Correlations

Correlations

			X1	X2	X3	X4	X5	X6	Unstandardize d Residual
Spearman's rho	X1	Correlation Coefficient	1,000	,329**	,048	,396**	,532**	,302**	-,002
		Sig. (2-tailed)	.	,001	,633	,000	,000	,002	,981
		N	103	103	103	103	103	103	103
	X2	Correlation Coefficient	,329**	1,000	-,015	,613**	,295**	,070	-,015
		Sig. (2-tailed)	,001	.	,877	,000	,002	,485	,882
		N	103	103	103	103	103	103	103
	X3	Correlation Coefficient	,048	-,015	1,000	,167	,046	-,006	,025
		Sig. (2-tailed)	,633	,877	.	,092	,641	,951	,805
		N	103	103	103	103	103	103	103
	X4	Correlation Coefficient	,396**	,613**	,167	1,000	,387**	,132	-,010
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,092	.	,000	,184	,918
		N	103	103	103	103	103	103	103
	X5	Correlation Coefficient	,532**	,295**	,046	,387**	1,000	,222*	-,014
		Sig. (2-tailed)	,000	,002	,641	,000	.	,024	,892
		N	103	103	103	103	103	103	103
	X6	Correlation Coefficient	,302**	,070	-,006	,132	,222*	1,000	,049
		Sig. (2-tailed)	,002	,485	,951	,184	,024	.	,623
		N	103	103	103	103	103	103	103
	Unstandardized Residual	Correlation Coefficient	-,002	-,015	,025	-,010	-,014	,049	1,000
		Sig. (2-tailed)	,981	,882	,805	,918	,892	,623	.
		N	103	103	103	103	103	103	103

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

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

TABEL 3.1
TABLE FOR DETERMINING NEEDED SIZE S OF A RANDOMLY
CHOSEN SAMPLE FROM A GIVEN FINITE POPULATION OF N
CASES SUCH THAT THE SAMPLE PROPORTION WILL BE WITHIN
+ .05 OF THE POPULATION PROPORTION p WITH A 95 PERCENT
LEVEL OF CONFIDENCE

N	S	N	S	N	S
10	10	220	140	1200	291
15	14	230	144	1300	297
20	19	240	148	1400	302
25	24	250	152	1500	306
30	28	260	155	1600	310
35	32	270	159	1700	313
40	36	280	162	1800	317
45	40	290	165	1900	3200
50	44	300	169	2000	322
55	48	320	175	2200	327
60	52	340	181	2400	331
65	56	360	186	2600	335
70	59	380	191	2800	338
75	63	400	196	3000	341
80	66	420	201	3500	346
85	70	440	205	4000	351
90	73	460	210	4500	354
95	76	480	214	5000	357
100	80	500	217	6000	361
110	86	550	226	7000	364
120	92	600	234	8000	367
130	97	650	242	9000	368
140	103	700	248	10000	370
150	108	750	254	15000	375
160	113	800	260	20000	377
170	118	850	265	30000	379
180	123	900	269	40000	380
190	127	950	274	50000	381
200	132	1000	278	75000	382
210	136	1100	285	100000	384

Catatan : N = Populasi
 S = Sampel

Contoh : Bila Populasi 100 sampelnya 80. Tabel ini khusus untuk tingkat kesalahan 5 %.

TABEL F

Degrees of Freedom for Numerator																			
n2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	12	15	20	24	30	40	60	120	∞
1	161,4	199,5	215,7	224,6	230,2	234,0	236,8	238,9	240,5	241,9	243,9	245,9	248,0	249,1	250,1	251,1	252,2	253,3	243,3
2	18,51	19,00	19,16	19,25	19,3	19,33	19,35	19,37	19,38	19,40	19,41	19,43	19,45	19,45	19,46	19,47	19,48	19,49	19,50
3	10,13	9,55	9,28	9,12	9,01	8,94	8,89	8,85	8,81	8,79	8,74	8,70	8,66	8,64	8,62	8,59	8,57	8,55	8,53
4	7,71	6,94	6,59	6,39	6,26	6,16	6,09	6,04	6,00	5,96	5,91	5,86	5,80	5,77	5,75	5,72	5,69	5,66	5,63
5	6,61	5,79	5,41	5,19	5,05	4,95	4,88	4,82	4,77	4,74	4,68	4,62	4,56	4,53	4,50	4,46	4,43	4,40	4,36
6	5,99	5,14	4,76	4,53	4,39	4,28	4,21	4,15	4,10	4,06	4,00	3,94	3,87	3,84	3,81	3,77	3,74	3,70	3,67
7	5,59	4,74	4,35	4,12	3,97	3,87	3,79	3,73	3,68	3,64	3,57	3,51	3,44	3,41	3,38	3,34	3,3	3,27	3,23
8	5,32	4,46	4,07	3,84	3,69	3,58	3,50	3,44	3,39	3,35	3,28	3,22	3,15	3,12	3,08	3,04	3,01	2,97	2,93
9	5,12	4,26	3,86	3,63	3,48	3,37	3,29	3,23	3,18	3,14	3,07	3,01	2,94	2,90	2,86	2,83	2,79	2,75	2,71
10	4,96	4,10	3,71	3,48	3,33	3,22	3,14	3,07	3,02	2,98	2,91	2,85	2,77	2,74	2,70	2,66	2,62	2,58	2,54
11	4,84	3,98	3,59	3,36	3,20	3,09	3,01	2,95	2,90	2,85	2,79	2,72	2,65	2,61	2,57	2,53	2,49	2,45	2,40
12	4,75	3,89	3,49	3,26	3,11	3,00	2,91	2,85	2,80	2,75	2,69	2,62	2,54	2,51	2,47	2,43	2,38	2,34	2,30
13	4,67	3,81	3,41	3,18	3,03	2,92	2,83	2,77	2,71	2,67	2,60	2,53	2,46	2,42	2,38	2,34	2,30	2,25	2,21
14	4,60	3,74	3,34	3,11	2,96	2,85	2,76	2,70	2,65	2,60	2,53	2,46	2,39	2,35	2,31	2,27	2,22	2,18	2,13
15	4,54	3,68	3,29	3,06	2,90	2,79	2,71	2,64	2,59	2,54	2,48	2,40	2,33	2,29	2,25	2,20	2,16	2,11	2,07
16	4,49	3,63	3,24	3,01	2,85	2,74	2,66	2,59	2,54	2,49	2,42	2,35	2,28	2,24	2,19	2,15	2,11	2,06	2,01
17	4,45	3,59	3,20	2,96	2,81	2,70	2,61	2,55	2,49	2,45	2,38	2,31	2,23	2,19	2,15	2,10	2,06	2,01	1,96
18	4,41	3,55	3,16	2,93	2,77	2,66	2,58	2,51	2,46	2,41	2,34	2,27	2,19	2,15	2,11	2,06	2,02	1,97	1,92
19	4,38	3,52	3,13	2,90	2,74	2,63	2,54	2,48	2,42	2,38	2,31	2,23	2,16	2,11	2,07	2,03	1,98	1,93	1,88
20	4,35	3,49	3,10	2,87	2,71	2,60	2,51	2,45	2,39	2,35	2,28	2,20	2,12	2,08	2,04	1,99	1,95	1,90	1,84
21	4,32	3,47	3,07	2,84	2,68	2,57	2,49	2,42	2,37	2,32	2,25	2,18	2,10	2,05	2,01	1,96	1,92	1,87	1,81
22	4,30	3,44	3,05	2,82	2,66	2,55	2,46	2,40	2,34	2,30	2,23	2,15	2,07	2,03	1,98	1,94	1,89	1,84	1,78
23	4,28	3,42	3,03	2,80	2,64	2,53	2,44	2,37	2,32	2,27	2,20	2,13	2,05	2,01	1,96	1,91	1,86	1,81	1,76
24	4,26	3,40	3,01	2,78	2,62	2,51	2,42	2,38	2,30	2,25	2,18	2,11	2,03	1,98	1,94	1,89	1,84	1,79	1,73
25	4,24	3,39	2,99	2,76	2,60	2,49	2,40	2,34	2,28	2,24	2,16	2,09	2,01	1,96	1,92	1,87	1,82	1,77	1,71
26	4,23	3,37	2,98	2,74	2,59	2,47	2,39	2,32	2,27	2,22	2,15	2,07	1,99	1,95	1,90	1,85	1,80	1,75	1,69
27	4,21	3,35	2,96	2,73	2,57	2,46	2,37	2,31	2,25	2,20	2,13	2,06	1,97	1,93	1,88	1,84	1,79	1,73	1,67
28	4,20	3,34	2,95	2,71	2,56	2,45	2,36	2,29	2,24	2,19	2,12	2,04	1,96	1,91	1,87	1,82	1,77	1,71	1,65
29	4,18	3,33	2,93	2,70	2,55	2,43	2,35	2,28	2,22	2,18	2,10	2,03	1,94	1,90	1,85	1,81	1,75	1,70	1,64
30	4,17	3,32	2,92	2,69	2,53	2,42	2,33	2,27	2,21	2,16	2,09	2,01	1,93	1,89	1,84	1,79	1,74	1,68	1,62
40	4,08	3,23	2,84	2,61	2,45	2,34	2,25	2,18	2,12	2,08	2,00	1,92	1,84	1,79	1,74	1,69	1,64	1,58	1,51
60	4,00	3,15	2,76	2,53	2,37	2,25	2,17	2,10	2,04	1,99	1,92	1,84	1,75	1,70	1,65	1,59	1,53	1,47	1,39
120	3,92	3,07	2,68	2,45	2,29	2,17	2,09	2,02	1,96	1,91	1,83	1,75	1,66	1,61	1,55	1,50	1,43	1,35	1,25
∞	3,84	3,00	2,80	2,37	2,21	2,10	2,01	1,94	1,88	1,83	1,75	1,67	1,57	1,52	1,46	1,39	1,32	1,22	1,00

NILAI - NILAI DALAM DISTRIBUSI T

df	Level of Significance for One-Tailed Test					
	.10	.05	.025	.01	.005	.0005
	Level of Significance for Two-Tailed Test					
	.20	.10	.05	.02	.01	.001
1	3,078	6,314	12,706	31,821	63,657	636,619
2	1,886	2,920	4,303	6,965	9,925	31,598
3	1,638	2,353	3,182	4,541	5,841	12,491
4	1,533	2,132	2,776	3,747	4,604	8,610
5	1,476	2,015	2,571	3,365	4,032	6,859
6	1,440	1,943	2,447	3,143	3,707	5,959
7	1,415	1,895	2,365	2,998	3,499	5,405
8	1,397	1,860	2,306	2,896	3,355	5,041
9	1,383	1,833	2,262	2,821	3,250	4,781
10	1,372	1,812	2,228	2,764	3,169	4,587
11	1,363	1,796	2,201	2,718	3,106	4,437
12	1,356	1,782	2,179	2,681	3,055	4,318
13	1,350	1,771	2,160	2,650	3,012	4,221
14	1,345	1,761	2,145	2,624	2,977	4,140
15	1,341	1,753	2,131	2,602	2,947	4,073
16	1,337	1,746	2,120	2,583	2,291	4,015
17	1,333	1,740	2,110	2,567	2,898	3,965
18	1,33	1,734	2,101	2,552	2,878	3,922
19	1,328	1,729	2,093	2,539	2,861	3,883
20	1,325	1,725	2,086	2,528	2,845	3,850
21	1,323	1,721	2,080	2,518	2,831	3,819
22	1,321	1,717	2,074	2,508	2,819	3,792
23	1,319	1,714	2,069	2,500	2,807	3,767
24	1,318	1,711	2,064	2,492	2,797	3,745
25	1,316	1,708	2,060	2,485	2,787	3,725
26	1,315	1,706	2,056	2,479	2,779	3,707
27	1,314	1,703	2,052	2,473	2,771	3,690
28	1,313	1,701	2,048	2,467	2,763	3,674
29	1,311	1,699	2,045	2,462	2,756	3,659
30	1,310	1,697	2,042	2,457	2,750	3,646
40	1,303	1,684	2,021	2,423	2,704	3,551
50	1,296	1,671	2,000	2,390	2,660	3,460
120	1,289	1,658	1,980	2,358	2,617	3,373
∞	1,282	1,645	1,960	2,326	2,576	3,291

Statistik *d* dari Durbin-Watson : Titik penting dari d_L dan d_U pada tingkat penting 0,05

n	k' = 1		k' = 2		k' = 3		k' = 4		k' = 5		k' = 6	
	d_L	d_U										
15	1,077	1,361	0,946	1,543	0,814	1,750	0,685	1,977	0,562	2,220	0,447	2,473
16	1,106	1,371	0,982	1,549	0,857	1,728	0,734	1,935	0,615	2,157	0,502	2,388
17	1,133	1,381	1,015	1,536	0,897	1,710	0,779	1,900	0,664	2,104	0,554	2,318
18	1,158	1,391	1,046	1,535	0,933	1,696	0,820	1,872	0,710	2,060	0,603	2,257
19	1,180	1,401	1,076	1,536	0,967	1,685	0,859	1,848	0,752	2,023	0,649	2,208
20	1,201	1,411	1,100	1,537	1,000	1,676	0,894	1,828	0,792	1,991	0,692	2,162
21	1,221	1,420	1,125	1,580	1,026	1,669	0,927	1,812	0,829	1,964	0,732	2,124
22	1,239	1,429	1,147	1,541	1,053	1,664	0,958	1,797	0,863	1,940	0,768	2,090
23	1,257	1,437	1,168	1,543	1,078	1,660	0,986	1,785	0,895	1,920	0,804	2,061
24	1,273	1,446	1,188	1,546	1,101	1,656	1,013	1,775	0,925	1,902	0,837	2,035
25	1,288	1,454	1,206	1,500	1,123	1,654	1,038	1,767	0,953	1,886	0,868	2,012
26	1,302	1,461	1,224	1,553	1,143	1,652	1,062	1,759	0,979	1,873	0,897	1,992
27	1,316	1,469	1,240	1,556	1,162	1,651	1,084	1,758	1,004	1,861	0,925	1,974
28	1,326	1,476	1,255	1,560	1,181	1,650	1,104	1,747	1,028	1,850	0,951	1,958
29	1,341	1,483	1,270	1,563	1,198	1,650	1,124	1,743	1,050	1,841	0,975	1,944
30	1,352	1,489	1,284	1,567	1,214	1,650	1,143	1,743	1,071	1,833	0,998	1,931
31	1,363	1,496	1,297	1,570	1,229	1,650	1,160	1,739	1,090	1,825	0,020	1,920
32	1,373	1,502	1,309	1,574	1,244	1,650	1,177	1,735	1,109	1,819	0,041	1,909
33	1,383	1,508	1,321	1,577	1,258	1,651	1,193	1,732	1,127	1,813	0,061	1,900
34	1,393	1,514	1,333	1,580	1,271	1,652	1,208	1,730	1,144	1,808	0,080	1,891
35	1,402	1,519	1,343	1,584	1,283	1,653	1,222	1,728	1,160	1,803	0,097	1,884
36	1,411	1,525	1,354	1,587	1,295	1,654	1,236	1,726	1,175	1,799	0,114	1,877
37	1,419	1,530	1,364	1,590	1,307	1,655	1,249	1,724	1,190	1,795	0,131	1,870
38	1,427	1,535	1,373	1,594	1,318	1,656	1,261	1,723	1,204	1,792	0,146	1,864
39	1,435	1,540	1,382	1,597	1,328	1,658	1,273	1,722	1,218	1,789	0,161	1,859
40	1,442	1,544	1,391	1,600	1,338	1,659	1,285	1,721	1,230	1,786	0,175	1,854
45	1,475	1,566	1,430	1,615	1,383	1,666	1,336	1,720	1,287	1,776	1,238	1,835
50	1,503	1,585	1,462	1,628	1,421	1,674	1,378	1,721	1,335	1,771	1,291	1,822
55	1,528	1,601	1,490	1,641	1,452	1,681	1,414	1,724	1,374	1,768	1,334	1,814
60	1,549	1,616	1,514	1,652	1,480	1,689	1,444	1,727	1,408	1,767	1,372	1,808
65	1,567	1,629	1,536	1,662	1,503	1,696	1,471	1,731	1,438	1,767	1,404	1,805
70	1,583	1,641	1,554	1,672	1,525	1,703	1,494	1,735	1,464	1,768	1,433	1,802
75	1,598	1,652	1,571	1,680	1,543	1,709	1,515	1,739	1,487	1,770	1,458	1,801
80	1,611	1,662	1,586	1,688	1,560	1,715	1,534	1,743	1,507	1,772	1,480	1,801
85	1,624	1,671	1,600	1,696	1,575	1,721	1,550	1,747	1,525	1,774	1,500	1,801
90	1,635	1,679	1,612	1,703	1,589	1,726	1,566	1,751	1,542	1,776	1,518	1,801
95	1,645	1,687	1,623	1,709	1,602	1,732	1,579	1,755	1,557	1,778	1,530	1,802
100	1,654	1,694	1,634	1,715	1,613	1,736	1,592	1,758	1,571	1,780	1,550	1,803
150	1,720	1,746	1,706	1,693	1,774	1,679	1,788	1,665	1,802	1,651	1,651	1,807