



**HUBUNGAN BUDAYA ORGANISASI DENGAN KINERJA
KARYAWAN PADA DIVISI PENGEMASAN SEKUNDER DI
PT. BOEHRINGER INGELHEIM INDONESIA**

Skripsi

Dibuat Oleh :

Nonna Belinda
021111003

**FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS PAKUAN
BOGOR**

AGUSTUS 2018

**HUBUNGAN BUDAYA ORGANISASI DENGAN KJNERJA
KARYA\VAN PADA DIVISI PENGEMASAN SEKUNDER DI
PT. BOEHRINGER INGELHEIM INDONESIA**

Skripsi

Diajukan sebagai salah satu syarat dalam mencapai gelar sarjana Ekonomi
Jurusan
Manajemen Pada Fakultas Universitas Pakuan
Bogor

Mengetahui,

Dekan Fakultas
Ekonomi,



(Dr. Hendro Sasongko, MM., SE., Ak.,CA.)

Ketua Program Studi,

(Tutus Rully, SE.:
MM.)

**HUBUNGAN BUDAYA ORGANISASI DENGAN KINERJA
KARYAWAN PADA DIVISI PENGEMASAN SEKUNDER DI
PT. BOEHRINGER INGELHEIM INDONESIA**

Skripsi

Telah disidangkan dan dinyatakan
lulus

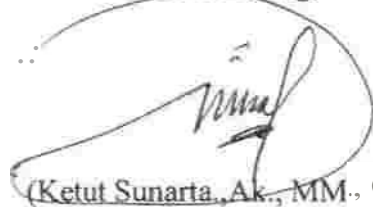
Pada hari Selasa 17 Juli
2018

Nonna Belinda

021111003

Menyetujui,

Ketua Sidang,



(Ketut Sunarta, Ak., MM., CA.)

Ketua Komisi
Pembimbing,



Hari Muharam, SE., MM.)

(Dr.

Anggota Komisi Pembimbing,



(Herman, SE., MM.)

ABSTRAK

HUBUNGAN BUDAYA ORGANISASI DENGAN KINERJA KARYAWAN PADA DIVISI PENGEMASAN SEKUNDER DI PT. BOEHRINGER INGELHEIM INDONESIA

Hari Muharam dan Herman
Nonna Belinda

Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan Bogor

Upaya – upaya dalam meningkatkan kinerja karyawan salah satunya adalah memperhatikan budaya organisasi yang berkembang di dalamnya. Tujuan penelitian ini yaitu untuk mengetahui dan menganalisis hubungan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada divisi pengemasan sekunder di PT. Boehringer Ingelheim Indonesia. Data yang digunakan adalah data kuantitatif yaitu data dari hasil jawaban kuisioner variabel X dan variabel Y dengan total pertanyaan 39 butir pertanyaan. Data tersebut dianalisis dengan menggunakan statistik berupa analisis koefisien korelasi *product moment*, koefisien determinasi. Dan uji hipotesis koefisien korelasi.

Hasil analisis koefisien korelasi diperoleh nilai koefisien korelasi sebesar 0.659 artinya budaya organisasi dengan kinerja karyawan pada divisi pengemasan sekunder di PT. Boehringer Ingelheim Indonesia memiliki hubungan yang “Kuat” Untuk analisis koefisien diperoleh nilai sebesar 43,43 % sedangkan selebihnya dijelaskan oleh faktor lain atau variabel lain. Hasil uji hipotesis koefisien korelasi diperoleh nilai t_{hitung} sebesar 7,128 dan angka tersebut lebih besar dari t_{tabel} dengan signifikansi 5% dan df-2 yaitu, 1.664. Karena $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($7,128 > 1,664$) maka H_0 ditolak. jadi dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan positif antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan

Berdasarkan data penelitian dan pembahasan mengenai Hubungan Budaya Organisasi Dengan Kinerja Karyawan Pada Divisi Pengemasan Sekunder Di PT. Boehringer Ingelheim Indonesia, maka dapat diambil kesimpulan Bahwa Budaya Organisasi Pada Divisi Pengemasan Sekunder Di PT. Boehringer Ingelheim Indonesia “Belum berjalan baik”. Skor rata –rata empirik untuk variabel budaya organisasi lebih kecil dibandingkan dengan skor rata – rata teoritik, dengan nilai $62.21 < 63.0$ Dan skor rata –rata empirik untuk variabel kinerja karyawan lebih kecil dibandingkan dengan skor rata – rata teoritik dengan nilai $51,99 < 54.0$. Saran agar PT. Boehringer lebih memperhatikan beberapa indikator budaya organisasi diantaranya berorientasi kepada manusia, berorientasi kepada hasil, agresifitas, berorientasi kepada tim, dan inovasi dan keberanian mengambil resiko, sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Kata Kunci : Budaya Organisasi dan Kinerja Karyawan.

KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadirat Allah SWT atas segala rahmat dan karunia-Nya. Sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul “Hubungan Budaya Organisasi Dengan Kinerja Karyawan Pada Divisi Pengemasan Sekunder Di PT. Boehringer Inghelheim Indonesia” dengan lancar.

Dalam penyusunan skripsi ini pastilah penulis mengalami kesulitan dan kendala. Dengan segala upaya, skripsi ini dapat terwujud dengan baik berkat uluran tangan dari berbagai pihak, teristimeewa pembimbing. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada :

- 1) Kedua Orang Tua, Bapak Tayudi dan Ibu Nonnon Nuraisyah yang selalu memberikan motivasi hidup untuk berjuang.
- 2) Rektor Universitas pakuan Bogorm bapak DR. H. Bibin Rubini, M.Pd. yang telah memberikan kesempatan bagi penulis untuk menyelesaikan studi di Universitas Pakuan Bogor.
- 3) Dekan Fakultas Ekonomi Universitas pakuan Bogor, bapak Hendro Sasongko,MM.,Se.,Ak., yang telah memberikan ijin penelitian.
- 4) Ketua Program Studi Manajemen Universitas Pakuan Bogor, ibu Tutus Rully,MM.,SE., yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk menyelesaikan studi.
- 5) Ketua Dosen Pembimbing, Bapak DR. Hari Muharam ,S.E.,M.M yang selalu memberikan bimbingan, pengarahan, serta dukungan selama proses penulisan skripsi.
- 6) Anggota Dosen Pembimbing bapak Herman S.E.,M.M yang selalu memberikan bimbingan, pengarahan, serta dukungan selama proses penulisan skripsi.
- 7) Bapak & Ibu Dosen FE Universitas Pakuan Bogor yang telah memberikan ilmu selama penulis menempuh perkuliahan.

- 8) Kedua orang tua, Bapak Tayudi dan Ibu Nonnon Nuraisyah yang selalu memberikan motivasi hidup untuk berjuang.
- 9) Suami tercinta Andhyka Budhy Sanjaya S,SI Apt, yang selalu menemani dan memberikan support jiwa raga selama penyusunan skripsi ini
- 10) Anakku tercinta Nona Aghni Tribhuana Tunggadewi Sanjaya Putri, yang selalu memberikan semangat saat dikala hati lelah.
- 11) Kakak dan Adik tersayang Nooke Nofriyan, dan Nixellia Yusefin
- 12) PT. Boehringer Ingelheim yang telah memebrikan izin untuk mengolah data sebagai bahan skripsi
- 13) Teman- teman tercinta Meity, Dede, dan Yomi, yang selalu bersama saat menghadapi penyusunan skripsi ini.

DAFTAR ISI

JUDUL.....	i
ABSTRAK.....	ii
LEMBAR PENGESAHAN.....	iii
KATA PENGANTAR	iv
DAFTAR ISI.....	vi
DAFTAR TABEL.....	ix
DAFTAR GAMBAR	xv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xvi
BAB I	1
PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang Penelitian	1
1.2. Identifikasi dan Perumusan Masalah	8
1.2.1 Identifikasi Masalah	8
1.2.2 Perumusan Masalah	8
1.3. Maksud dan Tujuan Penelitian	9
1.3.1. Maksud Penelitian.....	9
1.3.2. Tujuan Penelitian	9
1.4. Kegunaan Penelitian.....	9
BAB II.....	10
TINJAUAN PUSTAKA	10
2.1. Manajemen Sumber Daya Manusia	10
2.1.1.Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia	10
2.1.2.Fungsi Operasional MSDM.....	11
2.1.3.Manfaat MSDM	13

2.2.	Budaya organisasi.....	14
2.2.1.	Pengertian Budaya	14
2.2.2.	Pengertian Budaya Organisasi.....	16
2.2.3.	Karakteristik Budaya Organisasi	17
2.2.4.	Fungsi Budaya Organisasi	19
2.2.5.	Tingkatan Budaya Organisasi	20
2.2.6.	Hubungan Budaya Organisasi dengan Kinerja Karyawan	22
2.2.7.	Indikator budaya organisasi.....	23
2.3.	Kinerja Karyawan.....	23
2.3.1.	Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan.....	24
2.3.2.	Pengertian Penilaian Kinerja.....	25
2.3.3.	Mengukur kinerja Karyawan.....	25
2.3.4.	Metode Penilaian Kinerja	29
2.3.5.	Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja.....	33
2.3.6.	Indikator Kinerja Karyawan	34
2.4.	Penelitian sebelumnya	34
2.5.	Kerangka Pemikiran.....	35
2.6.	Konstelasi Penelitian.....	38
2.7.	Hipotesis Penelitian.....	38
BAB III		39
METODE PENELITIAN.....		39
3.1.	Jenis Penelitian	39
3.2.	Objek, Unit Analisis, dan Lokasi Penelitian	39
3.2.1.	Objek Penelitian	39
3.2.2.	Unit Analisis	39
3.2.3.	Lokasi Penelitian.....	39
3.3.	Jenis dan Sumber Data Penelitian	39
3.4.	Operasionalisasi Variabel.....	40
3.5.	Metode Penarikan Sampel.....	41

3.6. Metode pengumpulan Data	42
3.7. Metode Analisis Data.....	48
BAB IV.....	51
HASIL PENELITIAN.....	51
4.1. Gambaran Umum Lokasi Penelitian	53
4.1.1. Sejarah dan Perkembangan PT. Boehringer Ingelheim Indonesia	51
4.1.2. Struktur Organisasi , Tugas dan Wewenang	52
4.1.3. Profil Responden	53
4.2. Hasil Penelitian dan Pembahasan Pada Hubungan Budaya Organisasi Dengan Kinerja Karyawan Pada Divisi Pengemasan Sekunder PT. Boehringer Ingelheim Indonesia.....	57
4.2.1. Analisis Deskriptif.....	57
4.2.2. Pelaksanaan Budaya Organisasi Pada Divisi Pengemasan Sekunder Di PT. Boehringer Ingelheim Indonesia	58
4.2.3. Tingkat Kinerja Karyawan Divisi Pengemasan Sekunder PT. Boehringer Ingelheim Indonesia.....	75
4.2.4. Hubungan Budaya Organisasi dengan Kinerja Karyawan pada Divisi Pengemasan Sekunder Di PT. Boehringer Indonesia	89
4.2.5. Hasil intrepretasi penelitian	92
BAB V.....	93
SIMPULAN DAN SARAN	93
5.1. Simpulan.....	93
5.2. Saran.....	94
DAFTAR PUSTAKA	95
LAMPIRAN.....	97

DAFTAR TABEL

Tabel 1 : Rekapitulasi total komplain PT. Boehringer Ingelheim Indonesia.....	3
Tabel 2 : Rekapitulasi absensi karyawan PT. Boehringer Ingelheim Indonesia.....	5
Tabel 3 : Nilai Audit Internal 5R Tahunan (2017).....	6
Tabel 4 : Operasionalisasi Variabel	40
Tabel 5 : Skala Likert.....	43
Tabel 6 : Hasil Uji Validitas Variabel Budaya Organisasi	44
Tabel 7 : Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja Karyawan	45
Tabel 8 : Hasil Uji Reabilitas Variabel Budaya organisai	47
Tabel 9 : Hasil Uji Reabilitas Variabel Kinerja karyawan.....	47
Tabel 10 : Interpretasi Koefisien Korelasi Nilai r.....	48
Tabel 11 : Statistik	53
Tabel 12 : Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	54
Tabel 13 : Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	55
Tabel 14 : Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir	56
Tabel 15 : Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja	57
Tabel 17 : Pernyataan Responden Terhadap Pimpinan Memberi Dorongan kepada Karyawan Untuk Melakukan Inovasi.....	58
Tabel 18 : Pernyataan Responden Terhadap Pimpinan Mendorong Karyawan Untuk Melakukan Perubahan Yang Lebih Baik.	59
Tabel 19 : Pernyataan Responden Terhadap Pimpinan Memberikan Dorongan Kepada Karyawan Untuk Berusaha, Berfikir Kreatif Dalam	

Menciptakan Suatu Gagasan Baru Untuk Melancarkan Proses Produksi	59
Tabel 20 : Total Tanggapan Responden Indikator Inovasi dan Keberanian Mengambil Resiko	60
Tabel 21 : Pernyataan Responden terhadap Karyawan Mengerjakan Pekerjaan, Sesuai Dengan Prosedur Yang Diberikan Perusahaan.....	60
Tabel 22 : Pernyataan Responden terhadap Karyawan Mematuhi Seluruh Peraturan Perusahaan Dengan Baik Pada Saat Bekerja Di Lingkungan Perusahaan	61
Tabel 23 : Pernyataan Responden Mengenai Karyawan Bekerja dan Membuat Keputusan Berdasarkan Data-data yang Lengkap Dari Lapangan	62
Tabel 24 : Total Tanggapan Responden Indikator Perhatian Terhadap Detail.....	62
Tabel 25 : Pernyataan Responden terhadap Karyawan Bekerja Dengan Sekuat Tenaga Untuk Mencapai Hasil Yang Maksimal	63
Tabel 26 : Pernyataan Responden terhadap Tugas Saya Berharga Dan Saya Persembahkan Untuk Membuat Perusahaan Untung.....	63
Tabel 27 : Pernyataan Responden Mengenai Karyawan Selalu Mengembangkan Diri Untuk Mencapai Produktivitas Tinggi.....	64
Tabel 28 : Total Tanggapan Responden Indikator Berorientasi Kepada Hasil.....	64
Tabel 29 : Pernyataan Responden Terhadap Karyawan Bekerja Sama Dalam Tim Untuk Mencapai Output Yang Di Targetkan	65
Tabel 30 : Pernyataan Responden Terhadap Pimpinan Memberikan Penghargaan Secara Adil	65

Tabel 31 : Pernyataan Responden Terhadap Pimpinan Membudayakan Kritik Di Kalangan Karyawan	66
Tabel 32 : Total Tanggapan Responden Indikator Berorientasi Kepada Manusia	67
Tabel 33 : Pernyataan Responden Terhadap Dalam Melaksanakan Pekerjaan Karyawan Melakukan Koordinasi Antar Unit Yang Terkait	67
Tabel 34 : Pernyataan Responden Terhadap Pimpinan Menekankan Kerjasama Dalam Menyelesaikan Masalah - Masalah Di Kantor	68
Tabel 35 : Pernyataan Responden Terhadap Karyawan Selalu Menjaga Keutuhan Dan Kekompakan Tim Dalam Bekerja	68
Tabel 36 : Total Tanggapan Responden Indikator Berorientasi Kepada Tim	69
Tabel 37 : Pernyataan Responden Terhadap Karyawan Bekerja Dengan Penuh Semangat dan Memiliki Keinginan Yang Kuat Untuk Menyelesaikan Pekerjaannya Secara Maksimal.....	69
Tabel 38 : Pernyataan Responden Terhadap Karyawan Lebih Senang Memberikan Saran atau Solusi Daripada Membuat Alasan Ketika Menghadapi Suatu Masalah	70
Tabel 39 : Pernyataan Responden Terhadap Karyawan Selalu Mencari Cara yang Efektif dan Efisien Dalam Menyelesaikan Pekerjaan Agar Hasilnya Baik	71
Tabel 40 : Total Tanggapan Responden Indikator Berorientasi Agresifitas.....	71
Tabel 41 : Pernyataan Responden Terhadap Karyawan Yakin Perusahaan Bisa Mencapai Visi Sebagai Pilihan Pertama Dalam Industri Farmasi	72

Tabel 42 : Pernyataan Responden Terhadap Pimpinan Meyakinkan Karyawan Bahwa Perusahaan Akan Terus Beroperasi Dalam Kurun Waktu 5 – 10 Tahun Mendatang.....	72
Tabel 43 : Pernyataan Responden Terhadap Pimpinan Meyakinkan Karyawan Bahwa Obat Yang Dihasilkan Perusahaan Tetap Memiliki Keunggulan Dalam Industri Farmasi.....	73
Tabel 44 : Total Tanggapan Responden Indikator Stabilitas	74
Tabel 45 : Rata-rata tanggapan responden terhadap indikator budaya organisasi karyawan divisi pengemasan sekunder PT. Boehringer Ingelheim indoneia	74
Tabel 46 : Descriptive Statistics.....	75
Tabel 47 : Pernyataan Responden Terhadap Karyawan Melaksanakan Pekerjaan Dengan Cepat	76
Tabel 48 : Pernyataan Responden Terhadap Hasil Pekerjaan Yang Karyawan Lakukan Sesuai Dengan Keinginan Perusahaan	76
Tabel 49 : Pernyataan Responden Terhadap Karyawan Bekerja Sesuai Dengan Keterampilan yang Dimiliki.....	77
Tabel 50 : Total Tanggapan Responden Indikator Kualitas.....	77
Tabel 51 : Pernyataan Responden Terhadap Karyawan Melakukan Pekerjaan Sesuai Dengan Target Perusahaan	78
Tabel 52 : Pernyataan Responden Terhadap Saya Tidak Keberatan Apabila Diberi Tambahan Tugas.	78

Tabel 53 : Pernyataan Responden Terhadap Karyawan Tidak Merasa Keberatan Jika Bekerja Melebihi Jam Kerja Yang Telah Ditentukan.....	79
Tabel 54 : T Total Tanggapan Responden Indikator Kuantitas	79
Tabel 55 : Pernyataan Responden Terhadap Karyawan Menyelesaikan Pekerjaan Tepat Pada Waktunya	80
Tabel 56 : Pernyataan Responden Terhadap Karyawan Bisa Mencapai Target Dalam Bekerja.....	80
Tabel 57 : Pernyataan Responden Terhadap Output Kerja Karyawan Selalu Baik	81
Tabel 58 : Total Tanggapan Responden Indikator Ketepatan Waktu	81
Tabel 59 : Pernyataan Responden Terhadap Karyawan Mampu Menggunakan Bahan Baku Perusahaan Secara Optimal Untuk Menyelesaikan Pekerjaan	82
Tabel 60 : Pernyataan Responden Terhadap Saya Mampu Menggunakan Peralatan Perusahaan Secara Optimal Untuk Menyelesaikan Pekerjaan.....	82
Tabel 61: Pernyataan Responden Terhadap Saya Mampu Menggunakan Mesin- mesin Perusahaan Secara Optimal Untuk Menyelesaikan Pekerjaan ...	83
Tabel 62 : Total Tanggapan Responden Indikator Efektivitas Biaya	83
Tabel 63 : Pernyataan Responden Terhadap Karyawan Mampu Menyelesaikan Pekerjaan Tanpa Meminta Bantuan Dari Supervisor.....	84
Tabel 64 : Pernyataan Responden Terhadap Karyawan Meyelesaikan Segala Permasalahan Yang Ada Dalam Proses Pekerjaan Tanpa Meminta Bantuan Supervisor	84

Tabel 65 : Pernyataan Responden Terhadap Karyawan Menghindari Hal-hal Yang Merugikan Dalam Pekerjaan Tanpa Bantuan Dari Supervisor	85
Tabel 66 : Total Tanggapan Responden Indikator Keperluan Pengawasan (Need Supervision)	85
Tabel 67 : Pernyataan Responden Terhadap Saya Menunjukkan Harga Diri Saya Sebagai Karyawan Yang Mampu Menyelesaikan Pekerjaan.....	86
Tabel 68 : Pernyataan Responden Terhadap Saya Memiliki Keinginan Yang Kuat Untuk Menyelesaikan Pekerjaan Saya	86
Tabel 69 : Pernyataan Responden Terhadap Saya Memiliki Kesetiakawanan Dengan Kelompok Kerja Saya.....	87
Tabel 70 : Total Tanggapan Responden Indikator Dampak Perseorangan (Interpersonal Impact).....	87
Tabel 71 : Rata-rata tanggapan responden terhadap indikator kinerja karyawan divisi pengemasan sekunder PT. Boehringer Ingelheim indonesia	88
Tabel 72 : Descriptive Statistics.....	88
Tabel 73 : Correlations.....	89
Tabel 74 : Nilai Interval Koefisien.....	90

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1 : Rekapitulasi jumlah komplain PT. Boehringer Ingelheim.....	3
Gambar 2 : Rekapitulasi total komplain PT. Boehringer Ingelheim.....	4
Gambar 3 : Rekapitulasi absensi karyawan PT. Boehringer Ingelheim Indonesia..	5
Gambar 4 : Piramida Pemrograman Mental.....	15
Gambar 5 : Model Level Budaya Organisasi.....	21
Gambar 6 : Kurva Hasil Pengujian Hipotesis	50
Gambar 7 : Struktur Organisasi PT. Boehringer Ingelheim Indonesia	52
Gambar 8 : Tingkat Persentase Responden Berdasarkan Jenis.....	54
Gambar 9 : Karakteristik Responden Berdasarkan Usia	55
Gambar 10 : Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir	56
Gambar 11 : Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	57
Gambar 12 : Kurva Pengujian Hipotesis Korelasi	92

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 : Kuisisioner budaya organisasi dan Kuisisioner kinerja karyawan	98
Lampiran 2 : Hasil kuisisioner untuk uji validasi variabel budaya organisasi	103
Lampiran 3 : Output SPSS uji validasi variabel budaya organisasi.....	104
Lampiran 4 : Hasil kuisisioner untuk uji validasi variabel kinerja karyawan	109
Lampiran 5 : Output SPSS uji validasi variabel budaya organisasi.....	110
Lampiran 6 : Output SPSS uji reliabilitas variabel budaya organisasi	114
Lampiran 7 : Output SPSS uji reliabilitas variabel budaya organisasi	115
Lampiran 8 : Hasil kuisisioner variabel budaya organisasi	116
Lampiran 9 : Hasil kuisisioner variabel kinerja karyawan	118

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Penelitian

Sumber Daya Manusia merupakan elemen yang sangat penting dalam pengelolaan suatu organisasi, maka diperlukan pengelolaan yang baik demi kelangsungan organisasi mencapai tujuan sesuai yang diharapkan. Kekuatan sumber daya manusia dibentuk oleh sifat dan karakter yang melekat pada individu-individu serta lingkungan di mana ia berada. Dibentuk suatu organisasi tentunya mempunyai tujuan yang sudah ditetapkan dan merupakan kewajiban setiap anggota organisasi untuk mencapainya sebagaimana yang telah disepakati bersama. Hasil yang dicapai oleh organisasi berhubungan dengan kinerja pegawai yang ada di dalamnya.

Pada dasarnya kesuksesan suatu usaha sangat ditentukan oleh kemampuan seseorang dalam mengelola sumber daya yang dimiliki, terutama terhadap pengelolaan sumber daya manusia. Dengan tingkat keahlian yang tinggi sesuai dengan bidang yang dibutuhkan, seseorang akan mampu menjalankan operasional perusahaan secara baik dan sesuai dengan rencana.

Secara sederhana kinerja dapat diartikan sebagai hasil yang dicapai oleh seorang karyawan selama periode waktu tertentu pada bidang pekerjaan tertentu. Seorang karyawan yang memiliki kinerja yang tinggi dan baik dapat menunjang tercapainya tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Untuk dapat memiliki kinerja yang tinggi dan baik, seorang karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya harus memiliki keahlian dan keterampilan yang sesuai dengan pekerjaan yang dimilikinya.

“Prestasi kerja menunjukkan pada suatu hasil perilaku yang dinilai oleh beberapa kriteria atau standart mutu suatu hasil kerja. Persoalan mutu ini berkaitan dengan baik buruknya hasil yang dikerjakan oleh pekerja. Bila perilaku pekerja memberikan hasil pekerjaan yang sesuai dengan standart atau kriteria yang ditetapkan organisasi, maka prestasi kerjanya tergolong baik. Sebaliknya, bila perilaku pekerja memberikan hasil pekerjaan yang kurang atau tidak sesuai dengan standart atau kriteria yang ditetapkan oleh organisasi, maka prestasi kerjanya tergolong kurang baik,” menurut Mitchell dan Larson (2002,43). Beda yang dikemukakan oleh Hasibuan (2005,26) bahwasannya prestasi kerja merupakan suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepada pegawai yang didasarkan atas kemampuan, kedisiplinan, kesungguhan kerja dan hasil kerja pegawai.

Dalam meningkatkan kinerja karyawannya, perusahaan menempuh beberapa cara, misalnya melalui pendidikan, pelatihan, pemberian kompensasi yang layak, menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, dan pemberian motivasi. Melalui

proses-proses tersebut, karyawan diharapkan akan lebih memaksimalkan tanggung jawab atas pekerjaan mereka karena para karyawan telah terbekali oleh pendidikan dan pelatihan yang tentu berkaitan dengan implementasi kerja mereka. Sedangkan pemberian kompensasi, lingkungan kerja yang baik, serta pemberian motivasi pada dasarnya adalah hak para karyawan dan merupakan kewajiban dari pihak perusahaan untuk mendukung kontribusi para karyawan dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditentukan.

PT. Boehringer Ingelheim Indonesia adalah perusahaan yang bergerak dalam industri farmasi, dimana pengerjaannya harus terstandar dan harus mematuhi aturan CPOB (Cara Pembuatan Obat yang Baik dan Benar). Tentunya penerapan CPOB ini harus didukung oleh SDM yang unggul. Visi PT. Boehringer Ingelheim adalah memberi nilai melalui inovasi (Value Through Innovation). Nilai-nilai ini dapat membantu membangun kekuatan dan membentuk sebagian besar dari karakter spesifik perusahaan. Karyawan PT. Boehringer Ingelheim harus menjalankan suatu budaya universal agar visi perusahaan ini dapat dicapai yaitu budaya Me-We dan Lead and Learn. We dalam budaya Me-We artinya adalah suatu tim yang bekerja sama untuk menghasilkan sesuatu yang baik dan menunjang tercapainya visi perusahaan. Untuk mencapai tim yang demikian maka harus dimulai dengan Me sebagai individu yang melakukan segala sesuatu dengan optimal. Budaya Lead and Learn juga harus dijalankan dalam aktivitas kerja karyawan PT. Boehringer Ingelheim. Setiap pegawai harus dapat menemukan cara yang baru dan lebih baik dalam melakukan semua pekerjaan dengan melihat pada orang lain untuk mendapatkan pengetahuan dan inspirasi. Budaya tersebut dijalankan dalam kegiatan kerja sehari-hari dengan cara menanyakan 4 pertanyaan berikut dalam setiap kegiatan kerja:

1. *Are we taking initiative?*
2. *Are we connected?*
3. *Are we growing together?*
4. *Are we getting result?*

Visi di atas merupakan visi yang mendasari Perusahaan Boehringer Ingelheim di seluruh dunia. Disamping Value through Innovation, terdapat pula visi yang dibuat oleh PT. Boehringer Ingelheim Indonesia untuk tahun 2010-2018, yaitu "First Choice in ASEAN+" (+ adalah Korea Selatan). "*Your Reliable Partner to Delivery Quality and Competitive Pharmaceutical Production*" adalah cara untuk mewujudkan visi di atas. PT. Boehringer Ingelheim selalu menekankan nilai-nilai perusahaan kepada karyawan dalam setiap kesempatan. Nilai-nilai perusahaan tersebut adalah PERT, yakni *Passion, Empathy, Respect, dan Trust*. Selain itu konsep 5R selalu ditekankan yaitu Ringkas, Rapi, Resik, Rawat, dan Rajin dengan tujuan meningkatkan efisiensi kerja, produktivitas, kualitas kerja, peningkatan moral dan disiplin kerja serta kenyamanan kerja. Perusahaan sudah semaksimal mungkin menerapkan budaya yang baik untuk menunjang kelangsungan perusahaan di masa

mendatang. Budaya yang baik akan menghasilkan suatu kinerja karyawan yang baik. Adanya keterkaitan hubungan antara budaya korporat dengan kinerja organisasi yang dapat dijelaskan dalam model diagnosis budaya organisasi Tiernay bahwa semakin baik kualitas faktor-faktor yang terdapat dalam budaya organisasi makin baik kinerja organisasi tersebut (Moelyono Djokosantoso,2003,42) . Akan tetapi pada kenyataannya, saat ini kinerja karyawan pada PT.Boehringer Ingelheim Indonesia terutama divisi pengemasan sekunder belumlah maksimal. Bisa terlihat dari jumlah komplain yang masuk di beberapa awal tahun 2017 ini. Berikut ini adalah hasil rekapitulasi tabel jumlah komplain yang masuk tahun 2017 pada PT. Boehringer Ingelheim Indonesia.

Tabel 1

Rekapitulasi total jumlah komplain yang diterima PT. Boehringer Ingelheim

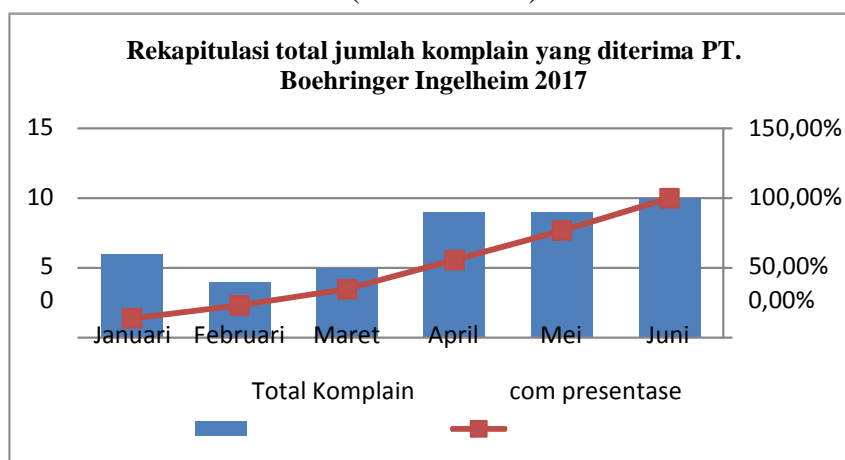
Tahun 2017

No	Bulan	Total Komplain	Kontribusi Divisi			
			Pengemasan primer	Pengemasan Sekunder	PPIC	Warehouse
1	Januari	6	16.67%	83.33%	-	-
2	Februari	4	-	100.00%	-	-
3	Maret	5	-	60.00%	40.00%	-
4	April	9	11.11%	66.67%	22.22%	-
5	Mei	9	22.22%	44.44%	22.22%	11.11%
6	Juni	10	20.00%	70.00%	10.00%	-

Sumber data: PT. Boehringer Ingelheim Indonesia

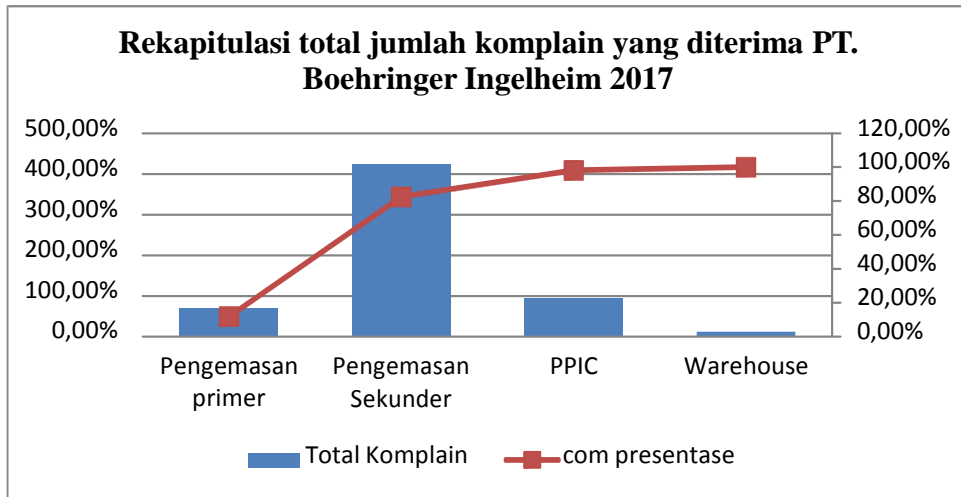
Gambar 1

Rekapitulasi total jumlah komplain yang diterima PT. Boehringer Ingelheim
(Dalam Bulan)



Sumber data: PT. Boehringer Ingelheim Indonesia

Gambar 2
Rekapitulasi total jumlah komplain yang diterima PT. Boehringer Ingelheim
(Dalam divisi)



Sumber data: PT. Boehringer Ingelheim Indonesia

Berdasarkan tabel 1 menunjukkan peningkatan jumlah komplain yang diterima di bulan Januari sampai dengan Juni 2017. Ini jelas menandakan penurunan kinerja karyawan dalam segi hal kualitas. Dan bisa dilihat dari data grafik yang disajikan, penyumbang kontribusi terbesar komplain adalah dari divisi pengemasan sekunder.

Peningkatan kinerja karyawan PT. Boehringer Ingelheim Indonesia divisi pengemasan sekunder harus lebih diperhatikan, karena divisi pengemasan sekunder ini adalah pintu terakhir bagian produksi untuk mengemas produk jadi. Ada banyak informasi kritikal yang harus tetap dijaga kualitasnya, sampai ketangan konsumen nanti, seperti data kadarluasa obat, cara pemakaian, dosis, dan lain-lain. Sehingga diharuskan informasi tersebut harus tetap terjaga tanpa ada cacat sedikitpun. Mengingat semakin meningkatnya volume permintaan obat dari dalam maupun luar negeri. Kinerja karyawan bisa ditingkatkan melalui beberapa cara, yaitu dengan menanamkan budaya kerja yang optimal sehingga berhubungan pada perilaku kerja yang diindikasikan dengan produktivitas kerja unit itu sendiri, yang pada akhirnya akan mempengaruhi kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Selain itu bentuk lain dari penurunan kinerja dapat dilihat dari daftar absensi karyawan pada PT. Boehringer Ingelheim Indonesia pada divisi pengemasan sekunder. Berikut ini adalah hasil rekapitulasi tabel daftar absensi karyawan pada PT. Boehringer Ingelheim Indonesia divisi pengemasan sekunder yang masih menunjukkan fluktuasi mengenai kehadiran karyawannya.

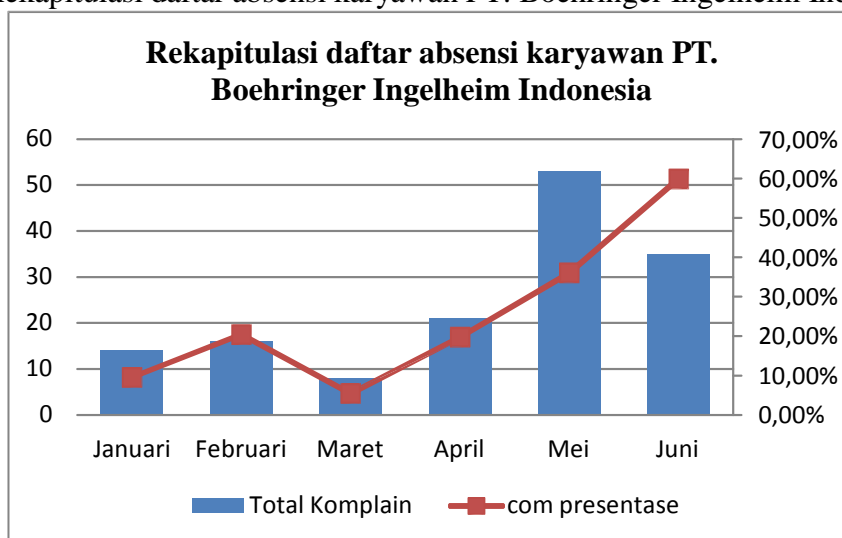
Tabel 2
Rekapitulasi daftar absensi karyawan PT. Boehringer Ingelheim Indonesia
divisi pengemasan sekunder

Bulan	Tahun 2017			
	Sakit	Ijin	Mangkir	Total
Januari	1	4	9	14
Februari	-	2	14	16
Maret	-	2	6	8
April	5	6	10	21
Mei	8	25	20	53
Juni	-	10	25	35
Total	14	49	84	147

Sumber data: PT. Boehringer Ingelheim Indonesia

Gambar 3

Rekapitulasi daftar absensi karyawan PT. Boehringer Ingelheim Indonesia



Sumber data: PT. Boehringer Ingelheim Indonesia

Berdasarkan tabel 2 menunjukkan peningkatan jumlah karyawan yang tidak masuk bekerja dengan alasan ijin, sakit maupun tanpa adanya alasan yang jelas. Pada tahun 2017 terdapat fluktuasi ketidakhadiran karyawan dari bulan ke bulan. Jumlah karyawan yang berhalangan hadir cenderung meningkat. Ketidakhadiran karyawan ini menandakan adanya indikasi penurunan kinerja.

Ada banyak sebab yang membuat adanya komplain yang masuk, karyawan yang menjadi sering tidak masuk, yang akhirnya menurunkan tingkat kinerja seorang karyawan di suatu perusahaan, salah satunya adalah budaya yang berkembang di dalam organisasi itu sendiri.

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

Selama survei pendahuluan, penulis memperhatikan budaya organisasi yang ada belum maksimal dan berjalan kurang baik seperti tidak disiplinnya karyawan untuk bekerja, sebagai contoh ketika bel masuk seharusnya karyawan memulai pekerjaan tapi sebaliknya mereka sekedar berbincang dengan yang lain. Hal ini akan membuat waktu kerja yang seharusnya digunakan untuk mengejar target output menjadi berkurang, akibatnya mereka bekerja terburu-buru, demi mencapai target yang ditetapkan, tetapi mengabaikan prosedur yang seharusnya mereka lakukan.

Dan nampaknya ada segelintir karyawan yang masih belum mengerti atau belum paham jelas mengenai nilai- nilai yang telah ditanamkan oleh perusahaan. Berikut data mengenai hasil *GEMBA* 5R di bagian divisi pengemasan sekunder pada salah satu flow.

Tabel 3
Nilai Audit Internal 5R Tahunan (2017)
Value Stream flow Liquid 1 A divisi pengemasan sekunder

Nilai Audit Internal 5R Tahunan(2017)											
Value Stream flow Liquid 1 A divisi pengemasan sekunder											
No	opt	2	3	4	5	7	8	9	11	12	Rata-Rata
1	OPT 1	55	80	90	40	95	95	90	65	90	78
2	OPT 2	40	55	60	75	80	75	75	75	75	68
3	OPT 3	80	95	95	80	85	100	75	88.3	90	88
4	OPT 4	75	95	45	90	95	100	74	85	90	83
6	OPT 5	60	60	85	55	100	95	80	90	90	79
7	OPT 6	55	80	90	90	90	95	85	100	65	83
8	OPT 7	55	80	50	90	100	100	90	82.5	100	83
9	OPT 8	55	80	45	85	100	100	90	60	87.5	77
10	OPT 9	55	80	50	90	95	95	80	80	65	77
11	OPT 10	40	50	95	55	100	90	85	55	45	68
12	OPT 11	80	50	45	55	100	90	90	40	50	67

Skala Perhitungan 1-100

Lulus >75

Tidak lulus <75

Sumber data: PT. Boehringer Ingelheim Indonesia

Berdasarkan tabel 3 terlihat tingkat pemahaman 5R karyawan masih dibidang fluktuatif naik turun (belum stabil) masih ada beberapa karyawan yang mendapatkan nilai kurang dari standar dalam audit internal 5R., dengan nilai standar yaitu lulus >75, dan tidak lulus < 75. Audit internal 5R adalah audit mengenai sidak kesesuaian yang melingkupi area kerja karyawan. Dari data yang ditampilkan, Audit internal mulai diadakan kembali pada bulan Februari 2017, dan terlihat masih banyak karyawan yang mendapatkan nilai dibawah standar, (data yang diberi remarks warna kuning) artinya masih banyak karyawan yang belum mengindahkan budaya 5R, Untuk itu pihak management memberikan pelatihan dan refreshment training kembali mengenai konsep budaya 5R, sehingga dengan jelas di bulan Juli – September 2017, terlihat kenaikan nilai yang cukup signifikan, karena semua karyawan mendapatkan nilai di atas standar. Akan tetapi pada bulan November-Desember 2017 terjadi penurunan kembali dibandingkan bulan Juli – September 2017. Dan dari rata-rata terakhir, masih didapat 3 operator yang nilainya masih dibawah standar (data yang diberi remarks warna merah). Karena masih adanya fluktuasi pemahaman mengenai arti penting 5R ini, terlihat bahwa budaya organisasi yang berkembang di perusahaan ini cukup baik namun belum maksimal.

Budaya organisasi yang telah di terapkan dalam suatu organisasi atau perusahaan antara satu dengan yang lain tidaklah sama, tetapi mereka mempunyai tujuan yang sama yaitu memajukan organisasi atau perusahaan yang mereka miliki. Begitupun perusahaan yang kurang memperhatikan budaya kerja, seperti ketertiban, norma serta tingkah laku para karyawan, maka perusahaan yang dijalankan tidak berjalan seperti yang diharapkan.

Mengingat pentingnya masalah tersebut, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul **“Hubungan Budaya Organisasi Dengan Kinerja Karyawan Pada Divisi Pengemasan Sekunder Di PT. Boehringer Ingelheim Indonesia”**.

1.2. Identifikasi dan Perumusan Masalah

1.2.1 Identifikasi Masalah

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

Kinerja perusahaan sangat ditentukan sekali oleh kinerja karyawannya, Jika kinerja karyawan dari suatu perusahaan itu baik, maka kinerja perusahaannya akan baik, namun jika kinerja karyawannya tidak baik, maka kinerja perusahaannya pun akan buruk. Maka dari itu seorang karyawan sudah semestinya memiliki rasa tanggung jawab untuk memajukan perusahaan dengan menunjukkan kinerja yang baik. Menciptakan sebuah budaya organisasi yang baik untuk mendukung terciptanya kondisi nyaman dalam bekerja sehingga meningkatkan semangat kinerja yang sangat tinggi.

PT. Boehringer Ingelheim Indonesia merupakan salah satu perusahaan asing yang sedang melakukan strategi dengan meningkatkan kinerja para karyawannya melalui budaya organisasi untuk dapat mencapai visi perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan berusaha memberikan pemahaman-pemahaman mengenai nilai - nilai budaya organisasi yang dapat menuntun karyawannya bertindak atau berperilaku yang seharusnya dalam melaksanakan pekerjaan, dengan begitu akan dapat meningkatkan kinerja karyawan yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja perusahaan.

1.2.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah tersebut, maka penulis merumuskan permasalahan yang akan diteliti sebagai berikut :

1. Bagaimana pelaksanaan budaya organisasi karyawan divisi pengemasan sekunder di PT Boehringer Ingelheim Indonesia ?
2. Bagaimana kinerja karyawan divisi pengemasan sekunder di PT Boehringer Ingelheim Indonesia ?
3. Bagaimana hubungan budaya organisasi dengan kinerja karyawan divisi pengemasan sekunder di PT. Boehringer Ingelheim Indonesia ?

1.3. Maksud dan Tujuan Penelitian

1.3.1. Maksud Penelitian

Penelitian ini dimaksudkan untuk memperoleh data dan informasi yang berkaitan dengan budaya organisasi dan kinerja karyawan, menyimpulkan hasil penelitian, serta memberikan saran yang dapat menghilangkan penyebab timbulnya permasalahan pada PT Boehringer Ingelheim Indonesia divisi pengemasan sekunder sebagai bahan dalam penyusunan Skripsi di Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan Bogor

1.3.2. Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui pelaksanaan budaya organisasi dengan karyawan pada PT. Boehringer Ingelheim Indonesia divisi pengemasan sekunder.
2. Untuk mengetahui bagaimana kinerja karyawan pada PT. Boehringer Ingelheim Indonesia divisi pengemasan sekunder.
3. Untuk mengetahui Hubungan Budaya Organisasi dengan Kinerja karyawan pada PT. Boehringer Ingelheim Indonesia divisi pengemasan sekunder.

1.4. Kegunaan Penelitian

Penelitian ini memiliki kegunaan teoritik maupun kegunaan praktik. Kegunaan tersebut antara lain:

1. Kegunaan Teoritik

Kegunaan teoritik dalam penelitian ini adalah untuk memberikan kontribusi dalam pengembangan ilmu pengetahuan di bidang ekonomi manajemen pada umumnya dan khususnya mengenai manajemen sumber daya manusia.

2. Kegunaan Praktik

Kegunaan praktik dalam penelitian ini adalah untuk membantu memecahkan dan mengantisipasi masalah yang ada pada PT. Boehringer Ingelheim Indonesia divisi pengemasan sekunder, yang dapat berguna bagi pengambilan keputusan manajemen dalam meningkatkan kinerja karyawan dengan memperhatikan faktor-faktor yang dapat meningkatkan kinerja seperti budaya organisasi.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Manajemen Sumber Daya Manusia

2.1.1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia memiliki peranan yang sangat penting dalam suatu organisasi sebagai pengelola maupun penyedia sumber daya manusia bagi departemen lainnya. Menurut Mangkunegara (2013,2) “Manajemen sumber daya manusia dapat didefinisikan sebagai suatu pengelolaan dan pendayagunaan sumber daya yang ada pada individu (pegawai)”.

Manajemen sumber daya manusia dapat didefinisikan menurut beberapa para ahli berikut ini:

Sedangkan menurut William F. Glueck dalam Moekijat (2010,4), “Manajemen sumber daya manusia adalah serangkaian kegiatan dalam semua organisasi yang dimaksudkan untuk mempengaruhi keefektifan sumber daya manusia dan organisasi”.

Sedangkan menurut Sedarmayanti (2014,13) “Manajemen sumber daya manusia adalah kebijakan dan praktik menentukan aspek manusia atau sumber daya manusia dalam posisi manajemen, termasuk merekrut, menyaring, melatih, memberi penghargaan dan penilaian”.

Menurut Wilson Bangun (2012,24) manajemen sumber daya manusia adalah pelaksanaan dan bertanggung jawab atas kegiatan-kegiatan sumber daya manusia mulai dari pengadaan, pelatihan dan pengembangan, sampai pemisahan tenaga kerja. Kegiatan-kegiatan ini sangat penting karena sebagai penentu dalam pencapaian tujuan-tujuan strategis.

Menurut M. Yani (2012,1) “Manajemen sumber daya manusia dapat diartikan sebagai ilmu mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja secara efektif dan efisien sehingga tercapai tujuan organisasi”.

Sedangkan menurut R.Mondy (2008,4) “Manajemen sumber daya manusia (MSDM) adalah pemanfaatan sejumlah individu untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi”.

Berdasarkan pengertian mengenai manajemen sumber daya manusia menurut beberapa para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia memiliki peranan yang sangat penting di dalam suatu organisasi sebagai pelaksana kegiatan-kegiatan yang berupa kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian atas pengadaan, pelatihan dan pengembangan, sampai pemisahan tenaga kerja agar tujuan-tujuan dari organisasi dapat tercapai secara efektif dan efisien.

2.1.2. Fungsi Operasional MSDM

Fungsi operasional dalam manajemen sumber daya manusia merupakan dasar pelaksanaan manajemen sumber daya manusia yang efisien dan efektif dalam pencapaian tujuan organisasi atau perusahaan. Menurut M. Yani (2012,4) manajemen sumber daya manusia secara fungsional memiliki beberapa fungsi yang saling terkait satu sama lain dan operasional yang dijalankan oleh manajemen sumber daya manusia sesuai dengan fungsi yang dimilikinya. Fungsi operasional MSDM terbagi menjadi lima fungsi, yaitu :

1. Fungsi Perencanaan (*Planning*)

Fungsi perencanaan merupakan fungsi MSDM yang sangat esensial, hal ini karena menyangkut rencana pengelolaan SDM organisasi atau perusahaan baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang.

2. Fungsi Pengadaan (*Procurement*)

Fungsi pengadaan merupakan fungsi MSDM dalam usaha untuk memperoleh jenis dan jumlah SDM yang tepat, melalui proses pemanggilan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan SDM yang diperlukan sesuai dengan tujuan organisasi atau perusahaan (*the right man in the right place*).

3. Fungsi Pengembangan (*Development*)

Fungsi pengembangan merupakan fungsi MSDM dalam proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual dan moral SDM melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan diberikan harus sesuai dengan kebutuhan masa kini dan masa mendatang.

4. Fungsi Kompensasi

Fungsi kompensasi merupakan fungsi MSDM dalam proses pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung kepada SDM sebagai imbal jasa (*output*) yang diberikan kepada organisasi atau perusahaan.

5. Fungsi Pengintegrasian

Fungsi pengintegrasian merupakan fungsi MSDM dalam mempersatukan kepentingan organisasi atau perusahaan dengan kebutuhan SDM, sehingga akan dapat tercipta kerja sama yang saling menguntungkan.

6. Fungsi pemeliharaan

Fungsi pemeliharaan merupakan fungsi MSDM untuk memelihara dan meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas SDM agar tercipta hubungan jangka panjang.

Menurut Dessler (2004,68), menjelaskan fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia adalah proses memperoleh, melatih, dan memberikan kompensasi kepada karyawan, memperhatikan hubungan kerja, kesehatan dan keamanan, dan masalah keadilan melalui :

- A. Melakukan analisis pekerjaan (menentukan pekerjaan setiap karyawan)
- B. Merencanakan kebutuhan tenaga kerja dan merekrut calon karyawan

- C. Memilih calon karyawan
- D. Mengarahkan dan melatih karyawan-karyawan baru
- E. Mengatur upah dan gaji (memberikan kompensasi kepada karyawan)
- F. Memberikan insentif dan keuntungan
- G. Menilai prestasi
- H. Berkomunikasi (mewawancarai, memberikan konseling)
- I. Melatih dan mengembangkan para manajer
- J. Membangun komitmen karyawan.

Menurut Hasibuan (2001,21) manajemen sumber daya manusia memiliki fungsi operasional antara lain :

a. Pengadaan (*Procurement*)

Pengadaan adalah proses penarikan , seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan, pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan.

b. Pengembangan (*Development*)

Pengembangan adalah proses peningkatan keterampilan , teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa yang akan datang.

c. Kompensasi (*Compensation*)

Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung, uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan

d. Integrasi (*Integration*)

Integrasi adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan

e. Pemeliharaan (*Maintenance*)

Pemeliharaan adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas karyawan agar mereka tetap mau bekerja samasampai pension. Pemeliharaan yang dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagian besar karyawan.

f. Kedisiplinan

Merupakan fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal

g. Pemberhentian (*Separation*)

Pemberhentian adalah putusannya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja yang berakhir, pensiun, dan sebab- sebab yang lainnya.

Berdasarkan pengertian mengenai fungsi operasional MSDM menurut beberapa para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa fungsi operasional MSDM

sangat menentukan bagi terwujudnya tujuan organisasi. Peranan dari MSDM baik fungsi yang bersifat manajerial maupun operasional sangat menunjang dalam usaha-usaha untuk mencapai tujuan perusahaan. Melalui fungsi –fungsi tersebut, MSDM berusaha menangani masalah – masalah yang berhubungan dengan karyawan sehingga mereka selalu dapat memberikan kontribusi bagi keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai tujuan secara efektif dan efisien.

2.1.3. Manfaat MSDM

Menurut Nawawi dalam M. Yani (2012,5) implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dapat memberikan berbagai manfaat baik pada organisasi atau perusahaan, berikut adalah manfaat MSDM pada organisasi atau perusahaan:

1. Organisasi atau perusahaan akan memiliki sistem informasi sumber daya manusia (SDM).
2. Organisasi atau perusahaan akan memiliki hasil analisis pekerjaan/jabatan.
3. Organisasi atau perusahaan akan memiliki kemampuan dalam menyusun dan menetapkan perencanaan SDM.
4. Organisasi atau perusahaan akan mampu meningkatkan efisiensi dan efektivitas rekrutmen dan seleksi tenaga kerja.
5. Organisasi atau perusahaan akan dapat melaksanakan pelatihan secara efektif dan efisien.
6. Organisasi atau perusahaan akan dapat melaksanakan program dan pembinaan karier secara efisien dan efektif.
7. Organisasi atau perusahaan akan dapat menyusun skala upah (gaji) dan mengatur kegiatan berbagai keuntungan atau manfaat lainnya dalam mewujudkan sistem balas jasa bagi para pekerja.

Adapun manfaat manajemen sumber daya manusia bagi para pekerja adalah sebagai berikut:

1. Pekerja memperoleh rasa aman dan puas dalam bekerja.
2. Pekerja memperoleh jaminan keselamatan dan kesehatan kerja.
3. Mempermudah pekerja memperoleh keadilan dari perlakuan yang tidak menguntungkan.
4. Pekerja memperoleh penilaian karya yang objektif.
5. Para pekerja melalui manajemen akan memperoleh upah dan pembagian keuntungan atau manfaat lainnya secara layak.

Menurut Rivai (2004, 38) dia berpendapat bahwa apabila perencanaan SDM dilakukan dengan benar, maka dapat memberikan manfaat langsung maupun tidak langsung bagi suatu organisasi, manfaat tersebut adalah sebagai berikut:

- a. Organisasi dapat memanfaatkan SDM yang ada dalam organisasi dengan lebih baik.
- b. Melalui perencanaan SDM yang matang, efektivitas kerja juga

dapat lebih di tingkatkan jika SDM yang ada telah sesuai dengan kebutuhan organisasi.

- c. Produktivitas dapat lebih ditingkatkan jika memiliki data tentang pengetahuan, pekerjaan, pelatihan yang telah diikuti oleh SDM.
- d. Perencanaan SDM berkaitan dengan penentuan kebutuhan tenaga kerja di masa depan baik kuantitatif maupun kualitatif dalam mengisi berbagai jabatan dan berbagai fungsi organisasi di masa mendatang.
- e. Penanganan sistem informasi manajemen SDM dirasakan semakin penting sebab dengan tersedianya sistem informasi SDM yang valid dan reliabel akan lebih mudah organisasi (khususnya yang memiliki banyak cabang) untuk mengisi berbagai kekosongan di berbagai cabang.
- f. Perencanaan SDM akan menjadi acuan dalam penyusunan program pengembangan SDM.
- g. Perencanaan SDM akan bermanfaat untuk mengidentifikasi Berbagai kesenjangan situasi sekarang dengan visi masa mendatang.
- h. Rencana SDM merupakan dasar bagi penyusunan program kerja bagi satuan kerja yang menangani SDM dalam organisasi.
- i. Perencanaan SDM bermanfaat untuk tiga kepentingan, yakni kepentingan individu, kepentingan organisasi, dan kepentingan nasional.

Kesimpulan dari beberapa pendapat yang dikemukakan diatas adalah bahwa ilmu MSDM berperan sangat penting di dalam sebuah perusahaan atau organisasi, dengan adanya MSDM, semua pengaturan baik dari segi karyawan, sistem informasi, sistem administrasi, berjalan efektif, efisien, dan teratur.

2.2. Budaya organisasi

2.2.1. Pengertian Budaya

Menurut (Hofstede, 2005,212), mendefinisikan budaya sebagai : “ *the collective programming of the mind which distinguishes the members of one group form another* “. Dalam hal ini budaya merupakan program dari pikiran yang bersifat kolektif (bersama) yang membedakan suatu kelompok dengan kelompok lainnya.

Budaya merupakan suatu program kolektif berupa sikap, tingkah laku, dan symbol dalam pikiran suatu masyarakat tertentu yang mempengaruhi cara hidup bersama sehingga membedakannya dengan kelompok masyarakat lain.

(Hofstede, 2005,216) menyatakan budaya sebagai pemrograman mental. Ada tiga tingkatan dalam pemrograman mental. Ada tiga tingkatan dalam pemrograman mental manusia (human mental programing), diantaranya :

1. Personality (kepribadian)

Kepribadian yang melekat pada seseorang berasal dari 2 hal, yaitu, diwariskan dari gen (dibawa sejak lahir) dan dipelajari. Dalam hal ini kepribadian yang diwariskan dari gen (dibawa sejak lahir) adalah kepribadian

yang melekat pada diri seseorang yang dianugerahi padanya sejak lahir, sedangkan personality (kepribadian) yang dipelajari adalah dimana seseorang membawa dalam dirinya sendiri pola berpikir, merasa, dan bertindak yang dipelajari sepanjang masa hidupnya, Kepribadian tersebut dapat diperoleh melalui lingkungan sosial seseorang.

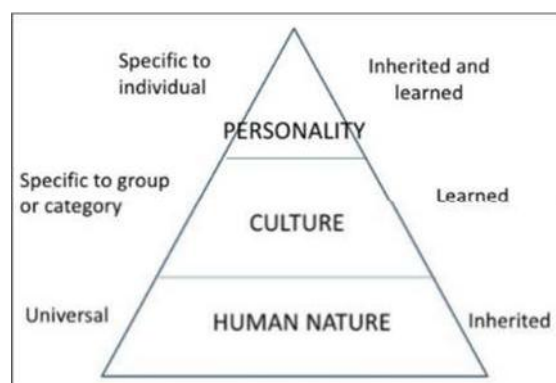
2. *Culture* (budaya)

Pada tingkatan ini budaya dipelajari, tidak diwariskan atau tidak dibawa sejak lahir. Budaya berasal dari lingkungan seseorang, bukan dari gen seseorang. Budaya harus dibedakan dari sifat manusia di satu sisi, dan kepribadian seseorang di sisi lain, meskipun terletak tepat di mana perbatasan antara sifat manusia dan budaya, dan antara budaya dan kepribadian. Budaya dapat diperoleh melalui lingkungan sosial seseorang.

3. *Human Nature* (sifat manusia)

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

Gambar 4



Sumber : (Greet Hofstede,2005, 213)

Soemardjan dan Soemardi (dalam Soekanto, 2007,55) merumuskan, kebudayaan sebagai semua hasil karya, rasa dan cipta masyarakat. Karya masyarakat menghasilkan teknologi dan kebudayaan kebendaan atau kebudayaan jasmaniah

(material culture) yang diperlukan oleh manusia untuk menguasai alam sekitarnya agar kekuatan serta hasilnya dapat diabdikan untuk keperluan masyarakat.

Menurut Koentjaraningrat (2002,84) mengatakan, bahwa menurut ilmu antropologi kebudayaan adalah keseluruhan sistem gagasan, tindakan dan hasil karya manusia dalam rangka kehidupan masyarakat yang dijadikan milik diri manusia dengan belajar. Dia membagi kebudayaan atas 7 unsur: sistem religi, sistem organisasi kemasyarakatan, sistem pengetahuan, sistem mata pencaharian hidup, sistem teknologi dan peralatan bahasa dan kesenian. Kesemua unsur budaya tersebut terwujud dalam bentuk sistem budaya/adat-istiadat (kompleks budaya, tema budaya, gagasan), sistem sosial (aktivitas sosial, kompleks sosial, pola sosial, tindakan), dan unsur-unsur kebudayaan fisik (benda kebudayaan).

Dari berbagai definisi tersebut, dapat diperoleh pengertian mengenai kebudayaan yaitu sistem pengetahuan yang meliputi sistem ide atau gagasan yang terdapat dalam pikiran manusia, sehingga dalam kehidupan sehari-hari, kebudayaan itu bersifat abstrak. Sedangkan perwujudan kebudayaan adalah benda-benda yang diciptakan oleh manusia sebagai makhluk yang berbudaya, berupa perilaku dan benda-benda yang bersifat nyata, misalnya pola-pola perilaku, bahasa, peralatan hidup, organisasi sosial, religi, seni, dan lain-lain, yang kesemuanya ditujukan untuk membantu manusia dalam melangsungkan kehidupan bermasyarakat.

2.2.2. Pengertian Budaya Organisasi

Budaya organisasi (organizational culture) didefinisikan oleh (Edgar Schein,1997, 205) dalam (Wirawan,2007,25) sebagai sistem penyebaran kepercayaan dan nilai-nilai yang berkembang dalam suatu organisasi dan mengarahkan perilaku-prilaku anggota organisasi. Budaya organisasi kadang disebut budaya perusahaan (corporate culture). Aspek organisasi dapat memberi arti dan pengarahan yang penting bagi para anggota organisasi dari hari ke hari. Budaya organisasi dapat menjadi keunggulan kompetitif yang utama apabila budaya organisasi mendukung strategi dan jika budaya organisasi dapat meluruskan tantangan lingkungan organisasi dengan tepat.

Budaya organisasi umumnya dipandang sebagai seperangkat nilai-nilai kunci, asumsi, pemahaman, dan norma-norma yang bisa diakses oleh anggota dari suatu organisasi dan diajarkan kepada anggota baru sebagai sesuatu yang dianggap benar. Budaya organisasi dapat digambarkan sebagai makna bersama, cara hidup, kepercayaan, simbol, ritual, dan mitos di kalangan anggota organisasi (Balthazard, Cooke, & Potter, 2006; Coffey & Tombari, 2055) dalam (Henrietta Mbamalu Okoro,2010).

Budaya organisasi berkaitan dengan cara-cara perusahaan mengelola karyawan mereka yang didasari nilai-nilai yang dimiliki para anggota organisasi (Cooper, Densten, Gray, & Sarros, 2005) dalam (Henrietta Mbamalu Okoro,2010). Budaya dapat mencerminkan keyakinan yang dianut oleh para karyawan dan harapan

bagaimana tugas dapat dilakukan (Cartwright dan Cooper, 1993) dalam (Henrietta Mbamalu Okoro,2010).

Budaya organisasi mewakili persepsi umum yang diyakini oleh anggota organisasi, dimana budaya didefinisikan sebagai suatu sistem mengenai pengertian yang diterima secara bersama. Dengan demikian individu dengan latar belakang yang berbeda atau level yang berbeda dalam organisasi akan memiliki kecenderungan untuk mendeskripsikan budaya organisasi dalam pengertian yang sama. Definisi menurut (Robbins, 2008 : 148) adalah sebagai suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dengan organisasi-organisasi lain. Sistem makna bersama ini bila diamati dengan seksama merupakan seperangkat karakteristik utama yang dihargai oleh organisasi itu.

Berdasarkan definisi-definisi diatas budaya organisasi digambarkan sebagai suatu sifat atau karakter yang meresap dan dihayati diseluruh bagian organisasi. Budaya organisasi membentuk karakter perusahaan dan membuat perusahaan tersebut berbeda dengan perusahaan lainnya. Adanya budaya organisasi dapat menjadi faktor pendukung keberhasilan pencapaian tujuan organisasi atau perusahaan, karena setiap perusahaan harus mempunyai budaya organisasi. Kiranya ada kesepakatan luas bahwa kultur organisasi (*organizational culture*) mengacu pada sistem bersama yang dianut oleh para anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya. Sistem makna bersama ini, ketika dicermati secara lebih seksama, adalah sekumpulan karakteristik kunci yang dijunjung oleh organisasi.

2.2.3. Karakteristik Budaya Organisasi

Menurut (Robbins,2008,151) budaya akan membentuk karakteristik. Budaya mengimplementasikan adanya dimensi atau karakteristik tertentu yang berhubungan secara erat dan independen. Budaya organisasi harus mempunyai dimensi mencolok yang dapat didefinisikan dan dapat diukur. Dalam hal ini Robbins membagi menjadi 7 karakteristik penting yang dapat dipakai sebagai acuan esensial dalam memahami dan mengukur keberhasilan budaya, yaitu :

1. Inovasi dan keberanian mengambil resiko
2. Perhatian terhadap detail
3. Berorientasi kepada hasil
4. Berorientasi kepada manusia
5. Berorientasi Tim
6. Agresifitas
7. Stabilitas

Masing- masing karakteristik ini berada di suatu kontinum mulai dari rendah samapai tinggi. Karenanya menilai organisasi berdasarkan karakteristik ini menghasilkan suatu gambaran utuh mengenai kultur sebuah organisasi. Gambaran ini menjadi basis bagi sikap pemahaman bersama yang dimiliki para anggota

mengenai organisasi, bagaimana segala sesuatu dilakukan di dalamnya, dan cara anggota diharapkan berperilaku.

Ketujuh karakteristik tersebut akan menjadi indikator-indikator dalam penyusunan kuisioner dalam penelitian ini, karena ketujuh karakteristik ini merupakan karakteristik utama yang menjadi pembeda budaya organisasi, yang mencakup struktural maupun perilaku. Menurut Hofstede (2005,121) menyatakan bahwa budaya organisasi secara mendasar memiliki sifat-sifat berikut:

1. *Holistic* (menyeluruh dan menjangkau dimensi waktu yang panjang).
2. *Historically determined* (ditentukan atau mencerminkan catatan historis perusahaan).
3. Berhubungan dengan sesuatu yang bersifat ritual dan simbolik.
4. Dihasilkan dan dipertahankan oleh kelompok-kelompok yang bersama-sama membentuk organisasi (*socially constructed*)
5. Halus (*soft*) dan
6. Sukar berubah.

Menurut Susanto (1997,17) mengemukakan 10 karakteristik budaya organisasi, yaitu :

1. Inisiatif individu.
Yaitu seberapa jauh inisiatif seseorang dikehendaki dalam perusahaan. Hal ini meliputi tanggung jawab, kebebasan dan independensi dari masing-masing anggota organisasi, dalam artian seberapa besar seseorang diberi wewenang dalam melaksanakan tugasnya, seberapa berat tanggung jawab yang harus dipikul sesuai dengan kewenangannya dan seberapa luas kebebasan mengambil keputusan.
2. Toleransi terhadap resiko.
Menggambarkan seberapa jauh sumber daya manusia didorong untuk lebih agresif, inovatif dan mau menghadapi resiko dalam pekerjaannya.
3. Pengarahan.
Berkenaan dengan kejelasan sebuah organisasi dalam menentukan objek dan harapan terhadap sumber daya manusia terhadap hasil kerjanya. Harapan tersebut dapat dituangkan dalam bentuk kuantitas, kualitas dan waktu.
4. Integrasi.
Yaitu seberapa jauh keterkaitan dan kerja sama yang ditekankan dalam melaksanakan tugas dari masing-masing unit di dalam suatu organisasi dengan koordinasi yang baik.
5. Dukungan manajemen.
Dalam hal ini seberapa jauh para manajer memberikan komunikasi yang jelas, bantuan, dan dukungan terhadap bawahannya dalam melaksanakan tugasnya.

6. Pengawasan.
Meliputi peraturan-peraturan dan supervisi langsung yang digunakan untuk melihat secara keseluruhan dari perilaku karyawan.
7. Identitas.
Menggambarkan pemahaman anggota organisasi yang loyal kepada organisasi secara penuh dan seberapa jauh loyalitas karyawan tersebut terhadap organisasi.
8. Sistem penghargaan
Akan dilihat dalam budaya organisasi dalam arti pengalokasian (kenaikan gaji, promosi) berdasarkan kriteria hasil kerja karyawan yang telah ditentukan.
9. Toleransi terhadap konflik.
Menggambarkan sejauh mana usaha untuk mendorong karyawan agar bersikap kritis terhadap konflik yang terjadi.
10. Pola komunikasi.
Yang terbatas pada hierarki formal dari setiap perusahaan.

Kesimpulan dari beberapa pendapat yang dikemukakan diatas adalah Budaya organisasi sangat penting dalam menunjang keberhasilan organisasi, karena itu budaya menjalankan sejumlah fungsi dalam sebuah organisasi.

2.2.4. Fungsi Budaya Organisasi

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

Melaksanakan budaya organisasi mempunyai arti penting karena mengubah sikap dan perilaku sumber daya manusia untuk mencapai produktivitas kerja yang tinggi dalam menghadapi masa depan. Robbins menyatakan budaya memiliki fungsi antara lain: (Robbins, 2008,85)

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

Kreitner dan Kincki, (2005,120) juga memberikan persyaratan bahwa budaya organisasi memenuhi empat fungsi, yaitu :

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

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

2.2.5. Tingkatan Budaya Organisasi

Budaya organisasi dalam perwujudannya, menurut (Schein,dalam Wirawan,2000) terdiri dari 3 tingkatan. Tingkatan budaya Schein tersebut membentuk pengertian dasar mengenai budaya organisasi.

1. Artifact

Tingkatan ini merupakan dimensi yang paling terlihat dari budaya organisasi, merupakan lingkungan fisik dan social organisasi. Pada tingkatan ini orang memasuki suatu organisasi dapat melihat dengan jelas bangunan output (barang dan jasa), teknologi, bahasa tulisan dan lisan, produk seni, dan perilaku anggota organisasi. Anggota organisasi sering tidak menyadari mengenai artefak budaya organisasi yang ada, tetapi orang yang berada diluar organisasi dapat mengamati dengan jelas. Setiap fase kehidupan kelompok memproduksi artefak sehingga sulit diklasifikasikan.

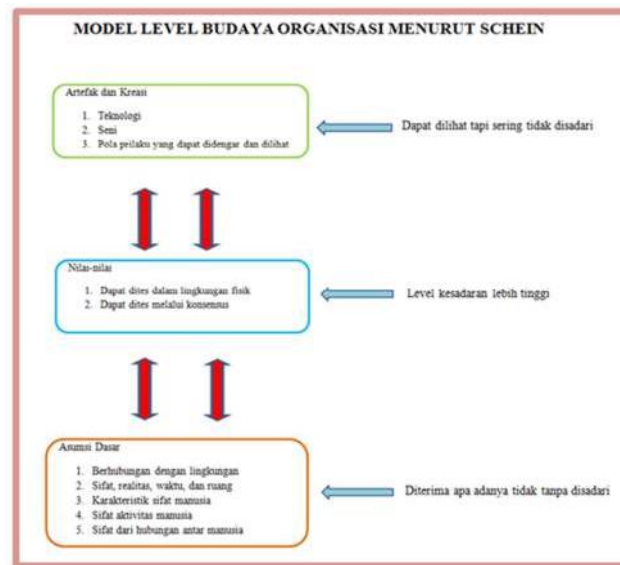
2. Value (Nilai)

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

3. Basic Assumption

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

Gambar 5



Sumber : Wirawan, 2007

Sementara Lundberg (dalam Mohyi, 1999,96) dalam studinya yang melanjutkan penelitian (pendapat) Schein dan menjadikan tingkatan budaya organisasi sebagai topik utama mengkalsifikasikan budaya organisasi dalam 4 kelas yaitu :

1. Artefak

Artefak merupakan aspek-aspek budaya yang terlihat, Artefak lisan, perilaku dan fisik dalam manifestasi nyata dari budaya organisasi.

2. Perspektif

Perspektif adalah aturan-aturan dan norma yang dapat diaplikasikan dalam konteks tertentu, misalnya untuk menyelesaikan masalah-masalah yang dihadapi, cara anggota organisasi mendefinisikan situasi-situasi yang muncul. Biasanya anggota menyadari perspektif ini.

3. Nilai

Nilai ini lebih abstrak dibanding perspektif, walupun sering diungkap dalam filsafat organisasi dalam menjalankan misinya.

4. Asumsi

Asumsi ini seringkali tidak didasari lebih dalam dari artefak, perspektif, dan nilai.

Kesimpulan dari beberapa pendapat yang dikemukakan diatas mengenai tingkatan budaya organisasi adalah ada beberapa unsur yang membangun sebuah budaya oraginasi, unsur tersebut ada yang bersifat abstrak , dan juga ada bersifat kongkret. Keduanya memeiliki kontribusi yang sama dalam hal mewujudkan sebuah budaya organisasi

2.2.6. Hubungan Budaya Organisasi dengan Kinerja Karyawan

Untuk dapat mengetahui hubungan budaya organisasi dengan kinerja karyawan, maka penulis memaparkan beberapa teori mengenai hubungan kedua variable tersebut. Harris dan Mossholder (1996) dalam (Dr. Li Yueh Chen, 2004) menunjukkan bahwa budaya organisasi berdiri sebagai pusat dari semua factor lain manajemen sumber daya manusia berasal. Hal ini diyakini untuk mempengaruhi sikap individu tentang hasil, seperti komitmen, motivasi, semangat, kepuasan, dan kinerja karyawan. Wallach (1983) dalam (Dr. Li Yueh Chen, 2004) menyatakan bahwa kinerja karyawan dan hasil pekerjaan yang menguntungkan, termasuk kepuasan kerja, kecenderungan untuk tetap dengan organisasi, keterlibatan kerja, tergantung pada kecocokan antara karakteristik individu dengan budaya organisasi. Budaya organisasi merupakan peran penting dalam menghasilkan komitmen dan meningkatkan kinerja (Deal dan Kennedy, 1982; Lok dan Crawford, 2001; Peters dan Waterman, 1982) dalam (Lee Huey Yiing and Kamarul Zaman Bin Ahmad, 2010). Demikian pula Schein, (1997) dalam (Wirawan, 2007) berpendapat bahwa budaya adalah salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan dalam organisasi.

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

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

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

Namun apabila budaya dalam organisasi tidak memberikan hal yang positif dalam organisasi maka hasil yang akan dicapai atau kinerja organisasi akan buruk karena budaya organisasi menginformasikan kepada karyawan tentang bagaimana perilaku karyawan semestinya. Kotler dan Heskett (1998:46) menyimpulkan bahwa

kinerja yang lebih rendah dalam organisasi dapat dikaitkan dengan ketidakmampuan untuk mempertahankan integrasi budaya dalam lingkungan bisnis.

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

2.2.7. Indikator budaya organisasi

Berdasarkan pemaparan mengenai teori-teori budaya organisasi yang telah dibahas diatas, yang akan dijadikan sebagai indikator untuk mengukur budaya organisasi adalah teori menurut Robbins (2008,151). Ketujuh karakteristik tersebut akan menjadi indikator-indikator dalam penyusunan kuisioner dalam penelitian ini, karena ketujuh karakteristik ini merupakan karakteristik utama yang menjadi pembeda budaya organisasi, yang mencakup struktural maupun perilaku. Indikator budaya organisasi bisa diukur melalui 7 (tujuh) kriteria pokok yaitu :

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

2.3. Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan merefleksikan bagaimana karyawan memenuhi keperluan pekerjaan dengan baik. (Mathis dan Jackson, 2002,63) mendefinisikan bahwa kinerja pada dasarnya adalah apayang dilakukan dan tidak dilakukan karyawan. Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Untuk menyelesaikan tugas dan pekerjaan, seseorang harus memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kesediaan dan keterampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya (Mondy,2008,52). Kinerja merujuk pada tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugas serta kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kinerja dinyatakan baik dan suksesjika tujuan yang diinginkan dapat tercapai dengan baik (Donnelly, Gibson and Ivancevich, 1994,244). Kinerja perorangan (*individual performance*) dengan kinerja lembaga (*institusional performance*) kinerja perusahaan (*corporate performance*) terdapat hubungan erat. Dengan perkataan lain, apabila kinerja karyawan baik maka kemungkinan besar kinerja perusahaan juga baik. Kinerja seseorang karyawan akan baik apabila ia mempunyai keahlian yang tinggi, bersedia bekerja karena gaji atau diberikan upah

sesuai dengan perjanjian dan mempunyai harapan (*expectation*) masa depan lebih baik.

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

2.3.1. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Anwar Prabu Mangkunegara (2006,67) menyatakan bahwa: “Faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*).

1. Faktor Kemampuan

Secara psikologis, kemampuan (*Ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (*IQ*) dan kemampuan *reality* (*knowledge + Skill*). Artinya, pegawai yang memiliki *IQ* rata-rata (*IQ 110 – 120*) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaannya sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai prestasi kerja yang diharapkan. Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya (*the right man on the right place, the right man on the right job*).

2. Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja). Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong diri pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal. Sikap mental seorang pegawai harus sikap mental yang siap secara psikofisik (sikap secara mental, fisik, tujuan dan situasi). Artinya seorang pegawai harus siap mental, mampu secara fisik, memahami tujuan utama dan target kerja yang akan dicapai serta mampu memanfaatkan dan menciptakan situasi kerja.

Sedangkan menurut Keith Davis dalam Anwar Prabu Mangkunegara (2006,112) dirumuskan bahwa faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja adalah :

$$\text{Human Performance} = \text{Ability} + \text{Motivation}$$

$$\text{Motivation} = \text{Attitude} + \text{Situation Ability} =$$

$$\text{Knowledge} + \text{Skill}$$

Menurut A. Dale Timple yang dikutip oleh Anwar Prabu Mangkunegara (2006,15) faktor-faktor kinerja terdiri dari faktor internal dan faktor eksternal : “Faktor internal yaitu faktor yang dihubungkan dengan sifat-sifat seseorang. Sedangkan faktor eksternal adalah faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja

seseorang yang berasal dari lingkungan. Seperti perilaku, sikap, dan tindakan-tindakan rekan kerja, bawahan atau pimpinan, fasilitas kerja, dan iklim organisasi.”

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja dapat bersumber dari dalam individu pegawai maupun dari luar individu. Tinggal bagaimana kebijakan organisasi mampu menyelaraskan antara faktor-faktor tersebut

2.3.2. Pengertian Penilaian Kinerja.

Penilaian kinerja merupakan suatu proses yang dilakukan oleh organisasi untuk mengevaluasi dan menilai kinerja dari karyawannya. Menurut Wilson bangun (2012:231) “Penilaian kinerja adalah proses yang dilakukan organisasi untuk mengevaluasi atau menilai keberhasilan karyawan dalam melaksanakan tugasnya. Adapun pengertian penilaian kinerja menurut beberapa para ahli yaitu sebagai berikut: Menurut Megginson (1981,310) “*Performance appraisal is the process an employer uses to determine whether an employee is performing the job as intended*”.

Menurut T. Hani Handoko (2013,135) “Penilaian prestasi kerja (*performance appraisal*) adalah proses melalui mana organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan”. Sedangkan menurut M. Yani (2012,117) “Penilaian kinerja adalah evaluasi yang sistematis terhadap pekerjaan yang telah dilakukan oleh karyawan dan ditujukan untuk pengembangan”.

Menurut R. Mondy (2008,257) “Penilaian kinerja (*performance appraisal*) adalah sistem formal untuk menilai dan mengevaluasi kinerja tugas individu atau tim”.

Sedangkan menurut Mangkunegara (2013,69) “Penilaian prestasi pegawai adalah suatu proses penilaian prestasi kerja pegawai yang dilakukan pemimpin perusahaan secara sistematis berdasarkan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya”.

Berdasarkan pengertian-pengertian mengenai penilaian kinerja dari beberapa para ahli di atas, maka dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja adalah suatu proses yang dilakukan oleh suatu organisasi terhadap karyawannya untuk mengevaluasi dan menilai.

2.3.3. Mengukur kinerja Karyawan.

Keberhasilan pencapaian strategi perlu diukur, karena pengukuran merupakan aspek kunci dari manajemen kinerja atas dasar bahwa apabila tidak diukur maka tidak akan dapat meningkatkannya Dharma (2012,93). Oleh karena itu sasaran strategik yang menjadi basis pengukuran kinerja perlu ditentukan ukurannya, dan ditentukan inisiatif strategik untuk mewujudkan sasaran tersebut. Sasaran strategik beserta ukurannya kemudian digunakan untuk menentukan target yang akan dijadikan basis penilaian kinerja, untuk menentukan penghargaan yang akan diberikan kepada personel, tim atau unit organisasi.

Menurut Wilson Bangun (2012,233) standar pekerjaan dapat ditentukan dari isi suatu pekerjaan, dapat dijadikan sebagai dasar penilaian setiap pekerjaan. Untuk memudahkan penilaian kinerja karyawan, standar pekerjaan harus dapat diukur dan dipahami secara jelas. Suatu pekerjaan dapat diukur melalui jumlah, kualitas, ketepatan waktu mengerjakannya, kehadiran, kemampuan bekerja sama yang dituntut suatu pekerjaan tertentu.

1. Jumlah pekerjaan

Dimensi ini menunjukkan jumlah pekerjaan yang dihasilkan individu atau kelompok sebagai persyaratan yang menjadi standar pekerjaan. Setiap pekerjaan memiliki persyaratan yang berbeda sehingga menuntut karyawan harus memenuhi persyaratan tersebut baik pengetahuan, keterampilan, maupun kemampuan yang sesuai. Berdasarkan persyaratan pekerjaan tersebut dapat diketahui jumlah karyawan yang dibutuhkan untuk mengerjakannya, atau setiap karyawan dapat mengerjakan berapa unit pekerjaan.

2. Kualitas pekerjaan

Setiap karyawan dalam perusahaan harus memenuhi persyaratan tertentu untuk dapat menghasilkan pekerjaan sesuai kualitas yang dituntut suatu pekerjaan tertentu. Setiap pekerjaan mempunyai standar kualitas tertentu yang harus disesuaikan oleh karyawan untuk dapat mengerjakannya sesuai ketentuan. Karyawan memiliki kinerja baik bila dapat menghasilkan pekerjaan sesuai persyaratan kualitas yang dituntut pekerjaan tersebut.

3. Ketepatan waktu

Setiap pekerjaan memiliki karakteristik yang berbeda, untuk jenis pekerjaan tertentu harus diselesaikan tepat waktu, karena memiliki ketergantungan atas pekerjaan lainnya. Jadi, bila pekerjaan pada suatu bagian tertentu tidak selesai tepat waktu akan menghambat pekerjaan pada bagian lain, sehingga memengaruhi jumlah dan kualitas hasil pekerjaan. Demikian pula, suatu pekerjaan harus diselesaikan tepat waktu karena batas waktu pesanan pelanggan dan penggunaan hasil produksi. Pelanggan sudah melakukan pemesanan produk sampai batas waktu tertentu. Untuk memenuhi tuntutan tersebut, pihak perusahaan harus menghasilkannya tepat waktu. Suatu jenis produk tertentu hanya dapat digunakan sampai batas waktu tertentu saja, ini menuntut agar diselesaikan tepat waktu, karena akan berpengaruh atas penggunaannya. Pada dimensi ini, karyawan dituntut untuk dapat menyelesaikan pekerjaan tepat waktu.

4. Kehadiran

Suatu jenis pekerjaan tertentu menuntut kehadiran karyawan dalam mengerjakannya sesuai dengan waktu yang ditentukan. Ada tipe pekerjaan yang menuntut kehadiran karyawan selama delapan jam sehari untuk lima hari

kerja seminggu. Kinerja karyawan ditentukan oleh tingkat kehadiran karyawan dalam mengerjakannya.

5. Kemampuan kerja sama

Tidak semua pekerjaan dapat diselesaikan oleh satu orang karyawan saja. Untuk jenis pekerjaan tertentu mungkin harus diselesaikan oleh dua orang karyawan atau lebih, sehingga membutuhkan kerja sama antar karyawan sangat dibutuhkan. Kinerja karyawan dapat dinilai dari kemampuannya bekerjasama dengan rekan sekerja lainnya.

Menurut Whittaker dalam Moeheriono (2012,72) pengukuran kinerja merupakan suatu alat manajemen yang digunakan untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas, serta untuk menilai pencapaian tujuan dan sasaran (goal sand objectives).

Sedangkan menurut Moeheriono (2012,96) pengukuran kinerja (performance measurement) mempunyai pengertian suatu proses penilaian tentang kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran dalam pengelolaan sumber daya manusia untuk menghasilkan barang dan jasa, termasuk informasi atas efisiensi serta efektivitas tindakan dalam mencapai tujuan organisasi.

Dengan demikian dibutuhkan suatu pengukuran kinerja yang dapat digunakan sebagai landasan untuk menilai kemajuan yang telah dicapai dibandingkan dengan tujuan yang telah ditetapkan, sekaligus sebagai alat komunikasi dan alat manajemen untuk memperbaiki kinerja organisasi.

Dari beberapa definisi yang telah dikemukakan, maka dapat disimpulkan bahwa pengukuran kinerja merupakan proses penilaian tentang kemajuan pekerjaan yang dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan kewenangan dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya mencapai tujuan organisasi.

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

Berkaitan dengan hal tersebut, Benardin & Russel (2001,89) menyatakan bahwa : ”perlu diadakan penilaian kinerja, untuk mengelola dan memperbaiki kinerja karyawan, untuk membuat keputusan staf yang tepat waktu dan akurat dan untuk mempertinggi kualitas produksi dan jasa perusahaan secara keseluruhan.”

Dalam buku performance management Bacal (1999,213) dijelaskan mengenai penilaian kinerja sebagai berikut :*“Performance appraisal is the process by which on individual’s work performance is assessed and evaluated. It’s answer the question, “How well has the employee performed during the period of time in question?”. It’s only a part of performance management.”*

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

Dalam setiap kebijakan yang diterapkan oleh perusahaan, perlu adanya landasan yang jelas agar kebijakan tersebut dapat memberikan dampak yang optimal bagi perusahaan. Dalam penerapan kinerja karyawan, landasan yang digunakan antara lain Dessler(2004,165) :

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

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

Penilaian kinerja mempunyai dimensi-dimensi yang dijadikan pedoman penilaian kinerja karyawan dan dijadikan pula sebagai rujukan atas hasil penilaian kinerja. Bernardian dan Russel (2010,125) mengungkapkan ada 6 (enam) kriteria pokok yang dapat mengukur kinerja, yaitu :

1. Kualitas (*quality*)
2. Kuantitas (*quantity*)
3. Ketepatan waktu (*timelines*)
4. Efektifitas biaya (*cost effectiveness*)
5. Keperluan pengawasan (*need for supervision*)
6. Dampak antar perseorangan (*interpersonal impact*)

Kinerja merupakan hasil kerja yang dihasilkan oleh masing-masing karyawan untuk membantu badan usaha dalam mencapai dan mewujudkan tujuan perusahaan. Pada dasarnya, kinerja dari seseorang merupakan hal yang bersifat individu karena masing-masing karyawan mempunyai tingkat kemampuan yang

berbeda. Pada penelitian ini, variable kinerja karyawan menggunakan 6 (enam) dimensi kinerja karyawan menggunakan teori Bernardin dan Russel, yaitu :

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

2.3.4. Metode Penilaian Kinerja

Menurut Wilson Bangun (2012,238) berbagai metode dapat digunakan untuk menilai kinerja karyawan, secara umum dapat dikelompokkan menjadi tiga, antara lain:

1. Penilaian yang Mengacu pada Norma

Metode ini mengacu pada norma yang didasarkan pada kinerja paling baik. Penilaian dilakukan dengan menggunakan hanya satu kriteria penilaian saja yaitu penilaian kinerja secara keseluruhan. Oleh karena itu, penilaian dengan menggunakan metode ini sangat sederhana, karena penilaian dilakukan secara tunggal, penilaian sering dilakukan secara subjektif. Masalah lain dapat terjadi adalah tidak adanya informasi yang menyangkut tingkat absolut kinerja yang ada. Metode-metode penilaian yang termasuk dalam kelompok ini antara lain:

a. Metode Ranking Langsung

Menggunakan metode ini para karyawan diurut dari kinerja yang paling terbaik sampai terburuk. Metode ranking langsung baik digunakan pada perusahaan-perusahaan kecil yang memiliki karyawan dalam jumlah sedikit

b. Ranking Alternatif

Metode yang membagi dua kelompok karyawan yaitu karyawan dengan kinerja terbaik ditempatkan pada bagian atas pada daftar dan paling bawah bagi karyawan yang berkinerja paling buruk.

c. Perbandingan Antar Individu

Metode yang membandingkan kinerja antarindividu dalam organisasi di mana karyawan terbaik bila paling sering terbaik dari rekan sekerjanya yang lain.

d. Distribusi Paksaan

Metode yang membagi kinerja karyawan ke dalam beberapa kategori dengan menetapkan persentase pada setiap kategori.

2. Penilaian Standar Absolut

Pada metode penilaian yang mengacu pada norma, kinerja setiap individu hanya membandingkan antar individu atau tim lain. Metode ini menggunakan standar absolut dalam menilai kinerja karyawan, penilai mengevaluasi karyawan dengan mengaitkannya dengan faktor-faktor tertentu. Beberapa metode yang digunakan pada metode penilaian absolut antara lain:

a. Metode Skala Grafik

Metode penilaian yang membagi lima kategori penilaian untuk setiap faktor dalam penilaian yaitu, sangat buruk, buruk, sedang, baik dan sangat baik.

b. Metode Kejadian-Kejadian Kritis

Metode yang menyimpan kejadian-kejadian baik dan buruk yang pernah dilakukan karyawan dijadikan sebagai bahan pertimbangan untuk menentukan kinerja seorang karyawan.

c. Skala Penilaian Berdasarkan Perilaku

Metode yang menggabungkan unsur-unsur penilaian tradisional dengan metode kejadian-kejadian kritis pada berbagai tingkat kinerja diperlihatkan skala pada setiap penilaian dideskripsikan berdasarkan perilaku kerja secara khusus pada seorang karyawan.

3. Penilaian Berdasarkan Output

Metode penilaian ini menilai kinerja berdasar pada hasil pekerjaan. Tetapi masih mempunyai kesamaan dalam penilaian yaitu berpedoman pada analisis pekerjaan sebagai dasar penilaian. Ada empat jenis metode penilaian yang digunakan pada metode penilaian berdasarkan, antara lain:

a. *Management by Objective (MBO)*

Metode yang diawali penetapan sasaran yang dilakukan atasan dan bawahan secara bersama-sama, kemudian menentukan strategi untuk mencapai sasaran tersebut

b. Pendekatan Standar Kinerja

Metode yang menetapkan standar kinerja sebagai acuan menentukan kinerja seorang karyawan dengan menggunakan ukuran-ukuran langsung.

c. Pendekatan Indeks Langsung

Metode yang menekankan pada pengukuran kinerja dengan menggunakan pendekatan melalui kriteria impersonal objektif.

d. Catatan Prestasi

Metode penilaian yang menentukan dimensi pekerjaan secara jelas, kemudian penilaian dilakukan oleh tim yang terdiri dari para pakar yang memiliki kompetensi pada jenis pekerjaan yang dinilai.

Menurut Hasibuan (2012,121) metode penilaian kinerja karyawan dapat dikelompokkan menjadi dua bagian, yaitu metode tradisional dan metode modern yang akan dijelaskan sebagai berikut :

1. Metode Tradisional

Metode ini merupakan metode tertua dan paling sederhana untuk menilai kinerja karyawan dan diterapkan secara tidak sistematis maupun dengan sistematis. Yang termasuk kedalam metode tradisional adalah :

A. *Rating Scale*

Metode ini merupakan metode penilaian yang paling tua dan banyak digunakan, dimana penilaian yang digunakan, dimana penilaian yang dilakukan oleh atasan untuk mengukur karakteristik, misalnya mengenai inisiatif, ketergantungan, kematangan, dan kontribusinya terhadap tujuan kerja.

B. *Employee Comparison*

Metode yang dilakukan dengan cara membandingkan antara seorang pekerjaan dengan pekerjaan lainnya. Metode ini, penilai tidak perlu menilai tetapi hanya perlu memberikan masukan atau informasi bagi penilaian yang dilakukan oleh bagian personalia. Penilaian tinggal memilih kalimat atau kata-kata yang menggambarkan kinerja dan karakteristik setiap individu karyawan, baru melaporkan kepada bagian personalia untuk menetapkan bobot nilai, indeks nilai, dan kebijaksanaan selanjutnya bagi karyawan bersangkutan.

C. *Freeform Easy*

Dengan metode ini penilai diharuskan membuat karangan yang berkenaan dengan orang atau karyawan yang sedang dinilainya.

D. *Critical Incident*

Dengan metode ini penilai harus mencatat semua kejadian mengenai tingkah laku bawahannya sehari-hari yang kemudian dimasukkan ke dalam buku catatan khusus yang terdiri dari berbagai macam kategori tingkah laku bawahannya. Misalnya mengenai inisiatif, kerjasama, dan keselamatan.

2. Metode Modern

Metode ini merupakan perkembangan dari metode tradisional dalam menilai kinerja karyawan, yang termasuk dalam metode ini adalah :

A. *Assesment center*

Metode ini biasanya dilakukan dengan pembentukan tim penilaian khusus. Cara penilaian tim dilakukan dengan wawancara, permainan bisnis, dan lain-lain. Nilai indeks kinerja suatu karyawan adalah rata-rata bobot dari tim penilai. Indeks kinerja dengan cara ini diharapkan akan lebih baik dan objektif karena dilakukan beberapa anggota tim.

B. *Manajement by objective (MBO)*

Dalam metode ini karyawan langsung diikuti sertakan dalam perumusan dan perumutusan persoalan dengan memperhatikan kemampuan bawahan dalam menentukan sasarnya masing- masing yang ditekankan pada pencapaian sasaran perusahaan.

C. *Human asset accounting*

Dalam metode ini, factor pekerjaan dinilai sebagai individu modal jangka panjang sehingga sumber tenaga kerja dinilai dengan cara membandingkan terhadap variable-variabel yang dapat mempengaruhi keberhasilan perusahaan. Jika biaya untuk tenaga kerja menngkatlaba pun akan meningkat. Maka peningkatan kerja tersebut telah berhasil.

Dari 2 pendapat ahli diatas, jelas dapat disimpulkan bahwa untuk mengukur kinerja karyawan diperlukan beberapa metode untuk mengukurnya, dan metode yang diambil untuk mengukur kinerja karyawan tergantung pada perusahaan masing – masing.

2.3.5. Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja

Menurut Wilson Bangun (2012,232) bagi suatu perusahaan penilaian kinerja memiliki berbagai manfaat, antara lain:

1. Evaluasi Antar Individu dalam Organisasi

Penilaian kinerja dapat bertujuan untuk menilai kinerja setiap individu dalam organisasi. Tujuan ini dapat memberi manfaat dalam menentukan jumlah dan jenis kompensasi yang merupakan hak bagi setiap individu dalam organisasi. Kepentingan lain atas tujuan ini adalah sebagai dasar dalam memutuskan pemindahan pekerjaan (*job transferring*) pada posisi yang tepat, promosi pekerjaan.

2. Pengembangan Diri Setiap Individu dalam Organisasi

Penilaian kinerja pada tujuan ini bermanfaat untuk pengembangan karyawan. Setiap individu dalam organisasi dinilai kinerjanya, bagi karyawan yang memiliki kinerja rendah perlu dilakukan pengembangan baik melalui pendidikan maupun pelatihan. Karyawan yang berkinerja rendah disebabkan kurangnya pengetahuan atas pekerjaannya akan ditingkatkan pendidikannya, sedangkan bagi karyawan yang kurang terampil dalam pekerjaannya akan diberi pelatihan yang sesuai.

3. Pemeliharaan Sistem

Berbagai sistem yang ada dalam organisasi, setiap subsistem yang ada saling berkaitan antara satu subsistem dengan subsistem yang lain. Salah satu subsistem yang tidak berfungsi dengan baik akan mengganggu jalannya subsistem yang lain. Oleh karena itu, sistem dalam organisasi perlu dipelihara dengan baik. Tujuan pemeliharaan sistem akan memberikan beberapa manfaat antara lain, pengembangan perusahaan dari individu, evaluasi pencapaian tujuan oleh individu atau tim, perencanaan sumber daya manusia, penentuan dan identifikasi kebutuhan pengembangan organisasi.

4. Dokumentasi

Penilaian kinerja akan memberikan manfaat sebagai dasar tindak lanjut dalam posisi pekerjaan karyawan di masa yang akan datang. Manfaat penilaian kinerja disini berkaitan dengan keputusan-keputusan manajemen sumber daya manusia, pemenuhan legal manajemen sumber daya manusia, dan sebagai kriteria untuk pengujian validitas.

Menurut Syafarudin Alwi yang dikutip oleh Khaerul Umam (2010,191) mengemukakan bahwa, secara teoritis tujuan penilaian kinerja dikategorikan sebagai suatu yang bersifat evaluation dan development. Suatu yang bersifat evaluation harus menyelesaikan:

- a) Hasil penilaian digunakan sebagai dasar pemberian kompensasi
- b) Hasil penilaian digunakan sebagai staffing decision
- c) Hasil penilaian digunakan sebagai dasar mengevaluasi sistem seleksi

Sedangkan yang bersifat development Penilai harus menyelesaikan:

- a) Prestasi real yang dicapai individu
- b) Kelemahan-kelemahan individu yang menghambat kinerja
- c) Prestasi-prestasi yang dikembangkan

Menurut Sedarmayanti (2011,262) menjelaskan bahwa tujuan penilaian kinerja adalah:

1. Meningkatkan kinerja karyawan dengan cara membantu mereka agar menyadari dan menggunakan seluruh potensi mereka dalam mewujudkan tujuan organisasi.
2. Memberikan informasi kepada karyawan dan pimpinan sebagai dasar untuk mengambil keputusan yang berkaitan dengan pekerjaan.

Dari definisi tersebut dapat dikemukakan bahwa penilaian kinerja merupakan serangkaian proses untuk mengevaluasi proses atau hasil kerja seorang pegawai untuk memudahkan pimpinan dalam menentukan kebijakan bagi pegawai tersebut yang berkaitan dengan pekerjaan atau jabatannya.

2.3.6. Indikator Kinerja Karyawan

Berdasarkan pemaparan mengenai teori-teori kinerja karyawan yang telah dibahas diatas, yang akan dijadikan sebagai indikator untuk mengukur kinerja karyawan adalah teori menurut Bernardian dan Russel (2010,125) mengungkapkan ada 6 (enam) kriteria pokok yang dapat mengukur kinerja, yaitu :

1. Kualitas (*quality*)
2. Kuantitas (*quantity*)
3. Ketepatan waktu (*timelines*)
4. Efektifitas biaya (*cost effectiveness*)
5. Keperluan pengawasan (*need for supervision*)
6. Dampak antar perseorangan (*interpersonal impact*)

2.4. Penelitian sebelumnya

Penelitian dengan judul “Hubungan Budaya Organisasi dengan Kinerja Karyawan Pada Divisi Pengemasan Sekunder di Pt Boehringer ingelheim Indonesia” ini dilakukan untuk mengetahui apakah terdapat hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan pada divisi pengemasan sekunder di PT Boehringer Ingelheim Indonesia. Sebelum penelitian ini dilakukan, sudah terdapat beberapa penelitian terdahulu yang meneliti mengenai budaya organisasi. Penelitian tersebut diantaranya:

Penelitian dengan judul “Analisis Hubungan Budaya Organisasi dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai Di Perusahaan Jawatan Rumah Sakit

Anak dan Bersalin Harapan Kita” oleh Widagdo dari Pasca Sarjana FISIP UI Tahun 2006. Dari beberapa variable yang diuji dalam penelitian tersebut adalah hubungan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian tersebut adalah terdapat hubungan yang tergolong sangat lemah, positif, dan sangat signifikan antara budaya organisasi dengan tingkat pegawai di Perjan RSAB Harapan Kita Jakarta. Dalam penelitian tersebut diketahui nilai koefisien korelasi sebesar 0.012, hal ini mencerminkan bahwa hubungan antara variabel budaya organisasi dengan variabel kinerja pegawai tergolong sangat rendah.

Penelitian dengan judul “Analisis Hubungan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Pada PT Excelcomindo Pratama Divisi *Transmission Engineering*” oleh Nyusa dari Departemen Ilmu Administrasi FISIP UI tahun 2007. Hasil penelitian tersebut adalah terdapat hubungan yang kuat dan signifikan antara budaya organisasi dan kinerja karyawan pada PT Excelcomindo Pratama Divisi *Transmission Engineering* dengan nilai korelasi sebesar 0.684, hal ini mencerminkan bahwa hubungan antara variabel budaya organisasi dengan variabel kinerja pegawai tergolong kuat.

Penelitian dengan judul “*Influence of leadership competency and organizational culture on responsiveness and performance of firms*”. Oleh Susita Asree dari *Department of Management, Marketing and Bussines Administration, College of Bussines and Public Affairs, Murray State University, USA* tahun 2009 Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa kompetensi kepemimpinan dan budaya organisasi memiliki hubungan positif dengan responsive. Selain itu respon memiliki hubungan positif dengan pendapatan hotel. Temuan ini menyiratkan bahwa kompetensi kepemimpinan dan budaya organisasi merupakan factor penting untuk hotel, dimana harus responsif terhadap pelanggan mereka, dan pada gilirannya tanggap terhadap pelanggan akan meningkatkan pendapatan hotel.

Kesimpulan dari penelitian terdahulu diatas, menunjukkan bahwa adanya hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan yang bersifat positif, dan bisa saja hubungan itu bersifat lemah atau kuat. Dan perbedaan penelitian terletak pada objek yang diteliti. Widagdo meneliti pada perusahaan jasa dalam bidang kesehatan, Nyusa meneliti pada perusahaan jasa dalam bidang telekomunikasi, Susita Asree meneliti pada perusahaan jasa dalam bidang perhotelan, Sementara penelitian yang diambil oleh penulis adalah pada perusahaan manufaktur.

2.5. Kerangka Pemikiran

Budaya organisasi sangat berhubungan penting dalam kemajuan perusahaan. Karyawan yang sudah memahami keseluruhan nilai-nilai organisasi akan menjadikan nilai-nilai tersebut sebagai suatu kepribadian organisasi. Nilai dan keyakinan tersebut akan diwujudkan menjadi perilaku keseharian mereka dalam bekerja, sehingga akan menjadi kinerja individual. Didukung dengan sumber daya manusia yang ada, sistem

dan teknologi, strategi perusahaan dan logistik, masing - masing kinerja individu yang baik akan menimbulkan kinerja organisasi yang baik pula.t.

Budaya organisasi umumnya dipandang sebagai seperangkat nilai- nilai kunci, asumsi, pemahaman, dan norma-norma yang bisa diakses oleh anggota dari suatu organisasi dan diajarkan kepada anggota baru sebagai sesuatu yang dianggap benar. Budaya organisasi dapat digambarkan sebagai makna bersama, cara hidup, kepercayaan, simbol, ritual, dan mitos di kalangan anggota organisasi (Balthazard, Cooke, & Potter, 2006; Coffey & Tombari, 2055) dalam (Henrietta Mbamalu Okoro,2010).

Budaya organisasi berkaitan dengan cara-cara perusahaan mengelola karyawan mereka yang didasari nilai-nilai yang dimiliki para anggota organisasi (Cooper, Densten, Gray, & Sarros, 2005) dalam (Henrietta Mbamalu Okoro,2010). Budaya dapat mencerminkan keyakinan yang dianut oleh para karyawan dan harapan bagaimana tugas dapat dilakukan (Cartwright dan Cooper, 1993) dalam (Henrietta Mbamalu Okoro,2010).

Berdasarkan definisi-sefinisi diatas budaya organisasi digambarkan sebagai suatu sifat atau karakter yang meresap dan di hayati diseluruh bagian organisasi. Budaya organisasi membentuk karakter perusahaan dan membuat perusahaan tersebut berbeda dengan perusahaan lainnya. Adnaya budaya organisasi dapaty menjadi faktor pendukung keberhasilan pencapaian tujuan organisasi atau perusahaan, karena setiap perusahaan harus mempunyai budaya organisasi.

Budaya mengimplementasikan adanya dimensi atau karkteristik tertentu yang berhubungan secara erat dan independen. Budaya organisasi harus mempunyai dimensi mencolok yang dapat didefinisikan dan dapat diukur. Dalam hal ini Robbins membagi menjadi 7 karakteristik penting yang dapat dipakai sebagai acuan essensial dalam memahami dan mengukur keberhasilan budaya, yaitu:

1. Inovasi dan keberanian mengambil resiko.
Sejauh mana karyawan didorong untuk bersikap inovatif dan berani mengambil resiko
2. Perhatian terhadap detail.
Sejauh mana karyawan diharapkan menjalankan presisi, analisis, dan perhatian pada detail-detail
3. Berorientasi kepada hasil.
Sejauh mana manajemen berfokus lebih kepada hasil ketimbang teknik dan prose yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut
4. Berorientasi kepada manusia.
Sejauh mana keputusan-keputusan manajemen mempertimbanagkan efek dari hasil tersebut atas orang yanag ada dalam organisasi.
5. Berorientasi Tim.
Sejauh mana kegiatan-kegiatan kerja diorganisasi pada tim ketimbang pada individu-individu
6. Agresifitas.

Sejauh mana orang bersikap agresif dan kompetitif ketimbang santai.

7. Stabilitas.

Sejauh mana kegiatan-kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo dengan perbandingannya dengan dengan pertumbuhan.

Budaya yang baik akan menghasilkan suatu kinerja karyawan yang baik. Adanya keterkaitan hubungan antara budaya korporat dengan kinerja organisasi yang dapat dijelaskan dalam model diagnosis budaya organisasi Tiernay bahwa semakin baik kualitas faktor-faktor yang terdapat dalam budaya organisasi makin baik kinerja organisasi tersebut (Moelyono Djokosantoso, 2003 : 42).

Bernardian dan Russel(2010,125) mengungkapkan ada 6 (enam) kriteria pokok yang dapat mengukur kinerja, yaitu :

1. Kualitas (*quality*)

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

2. Kuantitas (*quantity*)

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

3. Ketepatan waktu (*timelines*)

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

4. Efektifitas biaya (*cost effectiveness*)

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

5. Keperluan pengawasan (*need for supervision*)

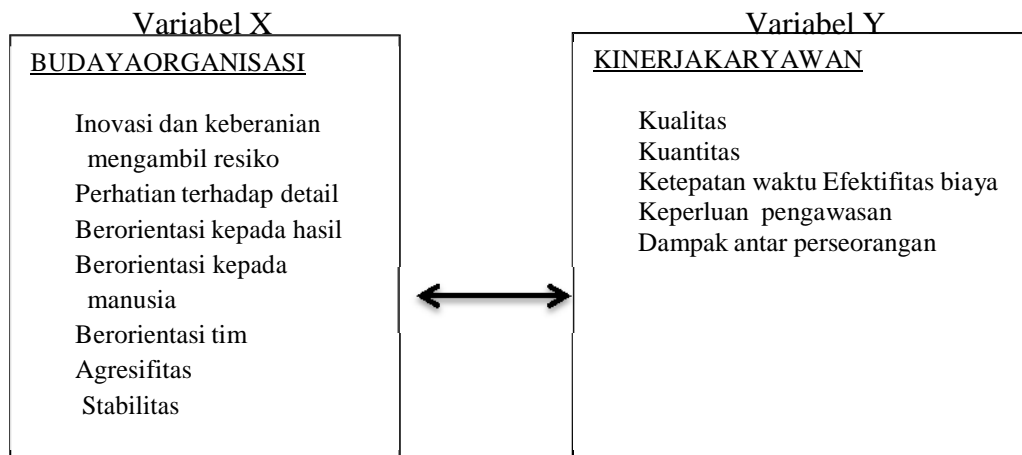
Sejauh mana karyawan dapat melakukan pekerjaan tanpa meminta bantuan dari atasan dan tanpa memerlukan campur tangan dari atasan untuk mencegah hasil yang merugikan.

6. Dampak antar perseorangan (*interpersonal impact*)

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

2.6. Konstelasi Penelitian

Berdasarkan kerangka pemikiran di atas, maka model hubungan antar variabel dalam penelitian ini dapat digambarkan dalam sebuah paradigma penelitian sebagai berikut:



2.7. Hipotesis Penelitian

Hipotesis penelitian ini adalah menjawab sementara rumusan masalah, yaitu sebagai berikut :

1. Diduga pelaksanaan Budaya Organisasi pada karyawan divisi pengemasan sekunder di PT. Boehringer Ingelheim Indonesia belum berjalan baik
2. Diduga Kinerja Karyawan pada divisi pengemasan sekunder di PT. Boehringer Ingelheim Indonesia belum berjalan baik
3. Diduga Budaya Organisasi memiliki hubungan yang positif terhadap kinerja karyawan pada divisi pengemasan sekunder di PT. Boehringer Ingelheim Indonesia.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Jenis Penelitian

Jenis korelasional yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kuantitatif dengan metode penelitian *explanatory survey* mengenai hubungan budaya organisasi dengan kinerja karyawan yang memiliki tujuan untuk menguji hipotesis, yang umumnya merupakan penelitian yang menjelaskan fenomena dalam bentuk hubungan antar variabel. Penelitian ini berhubungan dengan alat statistik untuk mengolah hasil survei dan kuesioner.

3.2. Objek, Unit Analisis, dan Lokasi Penelitian

3.2.1. Objek Penelitian

Objek penelitian adalah variabel yang diteliti dalam suatu permasalahan. Objek penelitian yang digunakan oleh penulis dalam penelitian ini adalah hubungan budaya organisasi sebagai variabel bebas dengan kinerja karyawan sebagai variabel tidak bebas di PT . Boehringer Ingelheim Indonesia..

3.2.2. Unit Analisis

Dalam penyusunan skripsi ini unit analisisnya berupa individual, yaitu sumber data yang diperoleh dari respon setiap individu. Individu yang dimaksud adalah karyawan divisi pengemasan sekunder PT. Boehringer Ingelheim Indonesia yang berjumlah 106 orang.

3.2.3. Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian dalam penyusunan skripsi ini dilakukan pada PT.Boehringer Ingelheim Indonesia yang terletak di Jalan Lawang Gintung No 89 Bogor.

3.3. Jenis dan Sumber Data Penelitian

Jenis data yang diteliti adalah data kualitatif yang merupakan data primer yang diperoleh melalui kuesioner dari jawaban setiap responden. Sedangkan sumber data penelitian yang digunakan dalam penelitian ini ada dua yaitu:

1. Data Primer (*Primary Data*)

Data primer merupakan sumber data penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumber asli (tidak melalui media perantara). Dalam penelitian ini data primer diperoleh dari hasil wawancara terhadap pihak PT. Boehringer Ingelheim Indonesia, pengamatan langsung ke PT. Boehringer Ingelheim Indonesia dan memberikan kuesioner berupa sejumlah pernyataan kepada karyawan untuk dijawabnya.

2. Data Sekunder (*Secondary Data*)

Data sekunder merupakan data penelitian yang diperoleh peneliti secara tidak langsung melalui media perantara (diperoleh dan dicatat oleh pihak lain). Data sekunder dalam penelitian ini didapatkan dengan cara mengumpulkan data dari buku referensi, dari media internet, dan data-data yang tersedia pada PT. Boehringer Ingelheim Indonesia.

3.4. Operasionalisasi Variabel

Tabel 4
Operasionalisasi Variabel
Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Divisi Pengemasan
Sekunder PT. Boehringer Ingelheim Indonesia

Variabel	Sub Variabel	Indikator	Ukuran	Skala
Budaya Organisasi	Inovasi dan keberanian mengambil resiko	Bertindak inovatif	Tidak pernah = 1, pernah = 2. Kadang-kadang = 3, sering = 4, selalu = 5	Ordinal
		Melakukan perubahan		Ordinal
		Berfikir kreatif		Ordinal
	Perhatian terhadap detail	Sesuai dengan prosedur	Tidak pernah = 1, pernah = 2. Kadang-kadang = 3, sering = 4, selalu = 5	Ordinal
		Kepatuhan peraturan perusahaan		Ordinal
	Berorientasi kepada hasil	Bekerja dan membuat keputusan	Tidak pernah = 1, pernah = 2. Kadang-kadang = 3, sering = 4, selalu = 5	Ordinal
		Bekerja dengan sekuat tenaga		Ordinal
	Berorientasi kepada manusia	Membuat perusahaan untung	Tidak pernah = 1, pernah = 2. Kadang-kadang = 3, sering = 4, selalu = 5	Ordinal
Mengembangkan diri		Ordinal		
Berorientasi kepada tim	Kerjasama tim	Tidak pernah = 1, pernah = 2. Kadang-kadang = 3, sering = 4, selalu = 5	Ordinal	
	Pemberian penghargaan		Ordinal	
Agresifitas	Membudayakan kritik	Tidak pernah = 1, pernah = 2. Kadang-kadang = 3, sering = 4, selalu = 5	Ordinal	
	Koordinasi dengan rekan		Ordinal	
Stabilitas	Penuh semangat dalam bekerja	Menekankan kerjasama	Tidak pernah = 1, pernah = 2. Kadang-kadang = 3, sering = 4, selalu = 5	Ordinal
		Menjaga keutuhan		Ordinal
	Keunggulan dalam industri farmasi	Memberikan saran atau solusi Efektif atau efisien	Tidak pernah = 1, pernah = 2. Kadang-kadang = 3, sering = 4, selalu = 5	Ordinal
Pencapaian visi		Ordinal		
Keunggulan dalam industri farmasi	Beroperasi (yang aksis dan)	Tidak pernah = 1, pernah = 2. Kadang-kadang = 3, sering = 4, selalu = 5	Ordinal	
	Beroperasi (yang aksis dan)		Ordinal	

Kinerja Karyawan	Kualitas	Cepat dalam bekerja Hasil pekerjaan Kesesuaian keterampilan kerja	Tidak pernah = 1, pernah = 2. Kadang –kadang = 3, sering = 4, selalu = 5	Ordinal Ordinal Ordinal
	Kuantitas	Menyelesaikan pekerjaan Tambah tugas Tambah jam kerja	Tidak pernah = 1, pernah = 2. Kadang –kadang = 3, sering = 4, selalu = 5	Ordinal Ordinal Ordinal
	Ketepatan Waktu	Ketepatan waktu Kesesuaian target Pencapaian output	Tidak pernah = 1, pernah = 2. Kadang –kadang = 3, sering = 4, selalu = 5	Ordinal Ordinal Ordinal
	Efektivitas Biaya	Menggunakan bahan baku Menggunakan peralatan Menggunakan mesin - mesin	Tidak pernah = 1, pernah = 2. Kadang –kadang = 3, sering = 4, selalu = 5	Ordinal Ordinal Ordinal
	Keperluan Pengawasan	Bantuan supervisor Meyelesaikan permasalahan Menghindari hal yang merugikan	Tidak pernah = 1, pernah = 2. Kadang –kadang = 3, sering = 4, selalu = 5	Ordinal Ordinal Ordinal
	Dampak Perseorangan	Harga diri sebagai karyawan Keinginan yang kuat Kesetiakawanan	Tidak pernah = 1, pernah = 2. Kadang –kadang = 3, sering = 4, selalu = 5	Ordinal Ordinal Ordinal

Sumber Data : Data diolah peneliti

3.5. Metode Penarikan Sampel

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi (Sugiyono,2010,62). Pengambilan sampel dalam penelitian ini dengan teknik probability sampling yaitu proportionate stratified random sampling dengan menggunakan rumus slovin. Menurut Sugiyono (2010,63) Probability sampling adalah teknik pengambilan sampel yang memberikan peluang yang sama bagi setiap unsur (anggota) populasi untuk dipilih menjadi anggota sampel. Jumlah populasi dari karyawan divisi pengemasan sekunder yaitu 106 orang. Besarnya sampel dalam penelitian ini ditentukan dengan rumus Slovin sebagai berikut:

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

Dimana : n = jumlah elemen / anggota sampel

N = jumlah elemen / anggota populasi = 106

e = error level (tingkat kesalahan 0,05) (catatan dapat dipilih oleh peneliti).

$$n = \frac{106}{1 + 106 (0.05)}$$

$$n = 83.794$$

$$n = 84$$

3.6. Metode pengumpulan Data

Berdasarkan metode sampling di atas, maka data yang terpilih dikumpulkan melalui metode survei dengan teknik yang dilakukan yaitu wawancara secara langsung para karyawan. Metode pengumpulan data ditentukan berdasarkan beberapa jenis prosedur pengumpulan data dengan cara :

1. Data Primer (*Primary Data*)

Data primer merupakan sumber data penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumber asli (tidak melalui media perantara). Data primer secara khusus dikumpulkan oleh peneliti untuk menjawab pertanyaan penelitian. Dalam penelitian ini data primer diperoleh dengan cara:

a. Wawancara

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan teknik pengumpulan data dengan wawancara kepada atasan dan karyawan PT. Boehringer Ingelheim Indonesia. Wawancara adalah suatu cara pengumpulan data yang digunakan untuk memperoleh informasi dari sumbernya. Wawancara ini digunakan untuk mengetahui hal-hal dari responden secara lebih mendalam.

b. Survei

Dalam penelitian ini metode yang digunakan oleh peneliti adalah metode survei. Metode survei merupakan metode pengumpulan data primer yang diperoleh secara langsung dari sumber asli yang menggunakan pertanyaan lisan dan tertulis. Metode ini memerlukan adanya kontak atau hubungan antara peneliti dengan responden untuk memperoleh data yang diperlukan.

c. Kuesioner

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner. Kuesioner yaitu teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pernyataan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya. Teknik ini memberikan tanggung jawab kepada responden untuk membaca dan menjawab pernyataan.

Skala pengukuran yang digunakan untuk menilai setiap jawaban responden adalah skala likert. Skala likert adalah skala yang dapat dipergunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang. Setiap jawaban dihubungkan dengan bentuk pernyataan seperti tabel dibawah ini:

Tabel 5
Skala Likert

Keterangan	Bobot
Selalu (SL)	5
Sering (SR)	4
Kadang –kadang (KD)	3
Pernah (PR)	2
Tidak Pernah (TP)	1

Sumber data : Dominikus Dolet Unaradjan (2013,146)

Nilai jawaban setiap butir pertanyaan kemudian diolah menggunakan SPSS ver 23, untuk melihat nilai *Mean* , yang diartikan sebagai skor total empirik. Setelah diketahui skor toal empirik, kemudian dibandingkan dengan skor total teoritiknya untuk bisa mengetahui bagaimana keadaan variabelnya.

2. Data Sekunder (*Secondary Data*)

Data sekunder merupakan data penelitian yang diperoleh peneliti secara tidak langsung melalui media perantara (diperoleh dan dicatat oleh pihak lain). Data sekunder dalam penelitian ini didapatkan dengan cara mengumpulkan data dari buku referensi, dari media internet, dan data-data yang tersedia pada PT. Boehringer Ingelheim Indonesia.

3. Uji Validitas dan Uji Reabilitas

a. Uji Validitas (*Validity*)

Uji validitas digunakan untuk mengukur valid dan tidak validnya suatu kuesioner. Kuesioner dikatakan valid jika kuesioner mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Uji validitas ini bisa dilakukan dengan membandingkan nilai *r* hitung dengan nilai *r* tabel. Nilai *r* hitung diambil dari output SPSS ver 23.0. Sedangkan nilai *r* tabel diambil dengan menggunakan tabel dengan rumus $df = n - 2$. Jumlah sampel yang diambil untuk menguji kuisisioner ini adalah sebanyak 30 orang.

Berikut ini hasil uji validitas dengan komputer program SPSS versi 23 dengan membandingkan *r* hitung yang diperoleh dengan *r* tabel. Untuk mencari nilai *r* tabel dengan $n=30$, digunakan tingkat signifikansi 5% ($\alpha = 5\%$) dan $df = n-2$, sehingga nilai *r* tabel dapat diketahui sebesar 0,306.

1) Uji Validitas Item Budaya Organisasi

Tabel 6
Hasil Uji Validitas Variabel Budaya Organisasi

No	Sub Variabel	Indikator	rhitung (Nilai korelasi)	rtabel n=30, $\alpha=0,05$	keterangan	Kesimpulan
1	Inovasi dan keberanian mengambil resiko	Pimpinan memberi dorongan kepada karyawan untuk melakukan inovasi	0,486	0,306	rhitung > rtabel	Valid
		Pimpinan mendorong karyawan untuk melakukan perubahan yang lebih baik	0,825	0,306	rhitung > rtabel	Valid
		Pimpinan memberikan dorongan kepada karyawan untuk berusaha berfikir kreatif dalam menciptakan suatu gagasan baru untuk melancarkan proses produksi	0,588	0,306	rhitung > rtabel	Valid
2	Perhatian terhadap detail	Karyawan mengerjakan pekerjaan, sesuai dengan prosedur yang diberikan perusahaan	0,401	0,306	rhitung > rtabel	Valid
		Karyawan mematuhi seluruh peraturan perusahaan dengan baik pada saat bekerja di lingkungan perusahaan	0,909	0,306	rhitung > rtabel	Valid
		Karyawan bekerja dan membuat keputusan berdasarkan data-data yang lengkap dari lapangan	0,594	0,306	rhitung > rtabel	Valid
3	Berorientasi kepada hasil	Karyawan bekerja dengan sekuat tenaga untuk mencapai hasil yang maksimal	0,694	0,306	rhitung > rtabel	Valid
		Tugas saya berharga dan saya persembahkan untuk membuat perusahaan untung.	0,406	0,306	rhitung > rtabel	Valid
		Karyawan selalu mengembangkan diri untuk mencapai produktivitas tinggi	0,907	0,306	rhitung > rtabel	Valid
4	Berorientasi kepada manusia	Karyawan bekerja sama dalam tim untuk mencapai output yang di targetkan	0,890	0,306	rhitung > rtabel	Valid
		Pimpinan memberikan penghargaan secara adil	0,617	0,306	rhitung > rtabel	Valid
		Pimpinan membudayakan kritik di kalangan karyawan	0,573	0,306	rhitung > rtabel	Valid
5	Berorientasi kepada tim	Dalam melaksanakan pekerjaan karyawan melakukan koordinasi antar unit yang terkait	0,460	0,306	rhitung > rtabel	Valid
		Pimpinan menekankan kerjasama dalam menyelesaikan masalah-masalah di kantor	0,922	0,306	rhitung > rtabel	Valid
		Karyawan selalu menjaga keutuhan dan kekompakan tim dalam bekerja	0,611	0,306	rhitung > rtabel	Valid
6	Agresifitas	Karyawan bekerja dengan penuh	0,654	0,306	rhitung > rtabel	Valid

		semangat dan memiliki keinginan yang kuat untuk menyelesaikan pekerjaannya secara maksimal.				
		Karyawan lebih senang memberikan saran atau solusi daripada membuat alasan ketika menghadapi suatu masalah.	0,559	0,306	rhitung > rtabel	Valid
		Karyawan selalu mencari cara yang efektif dan efisien dalam menyelesaikan pekerjaan agar hasilnya lebih baik	0,891	0,306	rhitung > rtabel	Valid
7	Stabilitas	Pimpinan meyakinkan karyawan bahwa perusahaan bisa mencapai visi sebagai pilihan pertama dalam industri farmasi.	0,926	0,306	rhitung > rtabel	Valid
		Pimpinan meyakinkan karyawan bahwa perusahaan akan terus beroperasi dalam kurun waktu 5 – 10 tahun mendatang.	0,427	0,306	rhitung > rtabel	Valid
		Pimpinan meyakinkan karyawan bahwa produk obat yang dihasilkan perusahaan harus tetap memiliki keunggulan dalam industri farmasi	0,890	0,306	rhitung > rtabel	Valid

Sumber data : Data diolah, 2018

Dari hasil uji validitas variabel budaya organisasi di atas dapat disimpulkan bahwa semua item valid, karena semua r hitung > r tabel. Untuk r hitung didapat dari hasil perhitungan menggunakan SPSS ver 23.0, (data terlampir).

2) Uji Validitas Item Kinerja Karyawan

Tabel 7
Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja Karyawan

No	Sub Variabel	Indikator	rhitung (Nilai korelasi)	rtabel n=30, $\alpha=0,05$	Keterangan	Kesimpulan
1	Kualitas (Quality)	Karyawan melaksanakan pekerjaan dengan cepat	0,705	0,306	rhitung > rtabel	Valid
		Hasil pekerjaan yang karyawan lakukan sesuai dengan keinginan perusahaan.	0,890	0,306	rhitung > rtabel	Valid
		Karyawan dalam mengerjakan pekerjaan sudah sesuai dengan keterampilan yang dimiliki	0,671	0,306	rhitung > rtabel	Valid
2	Kuantitas (Quantity)	Karyawan melakukan pekerjaan sesuai dengan target perusahaan	0,676	0,306	rhitung > rtabel	Valid
		Karyawan tidak keberatan apabila diberi tambahan tugas	0,673	0,306	rhitung > rtabel	Valid
		Karyawan tidak merasa keberatan jika bekerja melebihi jam kerja yang telah ditentukan	0,703	0,306	rhitung > rtabel	Valid

3	Ketepatan Waktu (Timelines)	Karyawan menyelesaikan pekerjaan tepat pada waktunya	0,725	0,306	rhitung > rtabel	Valid
		Karyawan mencapai target dalam bekerja.	0,775	0,306	rhitung > rtabel	Valid
		Output kerja karyawan selalu baik	0,491	0,306	rhitung > rtabel	Valid
4	Efektifitas Biaya (Cost Effectiveness)	Karyawan menggunakan bahan baku perusahaan secara optimal untuk menyelesaikan pekerjaan	0,736	0,306	rhitung > rtabel	Valid
		Karyawan menggunakan peralatan perusahaan secara optimal untuk menyelesaikan pekerjaan	0,572	0,306	rhitung > rtabel	Valid
		Karyawan menggunakan mesin-mesin perusahaan secara optimal untuk menyelesaikan pekerjaan	0,660	0,306	rhitung > rtabel	Valid
5	Keperluan Pengawasan (Need Supervision)	Karyawan menyelesaikan pekerjaan tanpa meminta bantuan dari supervisor	0,679	0,306	rhitung > rtabel	Valid
		Karyawan menyelesaikan segala permasalahan yang ada dalam proses pekerjaan tanpa meminta bantuan supervisor	0,608	0,306	rhitung > rtabel	Valid
		Karyawan menghindari hal-hal yang merugikan dalam pekerjaan tanpa bantuan dari supervisor	0,612	0,306	rhitung > rtabel	Valid
6	Dampak Perseorangan (Interpersonal Impact)	Saya menunjukkan harga diri saya sebagai karyawan yang mampu menyelesaikan pekerjaan.	0,671	0,306	rhitung > rtabel	Valid
		Saya memiliki keinginan yang kuat untuk menyelesaikan pekerjaan saya	0,857	0,306	rhitung > rtabel	Valid
		Saya memiliki kesetiakawanan dengan kelompok kerja saya	0,737	0,306	rhitung > rtabel	Valid

Sumber data : Data diolah, 2018

Dari hasil uji validitas variabel kinerja karyawan di atas dapat disimpulkan bahwa semua item valid, karena semua $r_{hitung} > r_{tabel}$. Untuk r_{hitung} didapat dari hasil perhitungan menggunakan spss versi 23.0, (data terlampir).

b. Reabilitas (*Reability*)

Uji realibilitas bertujuan untuk mengukur kestabilan dan konsistensi responden dalam menjawab. Besar koefisien ini berkisar dari nol hingga satu. Makin besar nilai koefisien, makin tinggi keandalan alat ukur dan tingkat konsistensi jawaban. Berikut ini interval realibilitas menurut Sugiyono (2013,366) :

Jika $r > 0,20$ maka tingkat keandalan sangat ditafsirkan sangat lemah atau tingkat keandalan tidak berarti

Jika r diantara $0,20 - 0,40$ maka ditafsirkan bahwa tingkat keandalan yang rendah tetapi pasti

Jika r diantara $0,40 - 0,70$ maka ditafsirkan bahwa tingkat keandalan yang cukup berarti.

Jika r diantara $0,70 - 0,90$ maka ditafsirkan bahwa tingkat keandalan yang tinggi

Jika $r > 0,90$ maka ditafsirkan bahwa tingkat keandalan yang sangat tinggi.

Berikut Hasil pengujian reliabilitas menggunakan SPSS ver 23 untuk variabel budaya organisasi adalah sebagai berikut :

1) Uji Reabilitas Item Budaya Organisasi

Tabel 8
Hasil Uji Reabilitas Variabel Budaya organisasi

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.940	21

Sumber data : Ouput SPSS ver 23

Dari tabel 8 diatas dapat disimpulkan bahwa nilai reliabilitas variable budaya organisasi sebesar $0,940$. Nilai ini memiliki tingkat keandalan sangat tinggi karena berada pada $r > 0,90$, dan nilai Cronbach's Alpha ini lebih besar daripada r tabel sebesar $0,306$ maka dapat disimpulkan bahwa variable ini memenuhi kriteria reliable.

2) Uji Reabilitas Item Kinerja Karyawan

Tabel 9
Hasil Uji Reabilitas Variabel Kinerja Karyawan

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.933	18

Sumber data : Ouput SPSS ver 23

Dari tabel 9 diatas dapat disimpulkan bahwa nilai reliabilitas variable budaya organisasi sebesar $0,933$. Nilai ini memiliki tingkat keandalan sangat tinggi karena berada pada $r > 0,90$, dan nilai Cronbach's Alpha ini lebih besar daripada r tabel sebesar $0,306$ maka dapat disimpulkan bahwa variable ini memenuhi kriteria reliable.

3.7. Metode Analisis Data

Penelitian ini bertujuan untuk menguji apakah ada hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan pada karyawan divisi pengemasan sekunder di PT. Boehringer Ingeheim Indonesia. Data yang dikumpulkan dapat bermanfaat, maka data harus diolah dan dianalisis sehingga dapat digunakan untuk menginterpretasikan, dan sebagai dasar dalam pengambilan keputusan. Adapun analisis data yang digunakan dalam penelitian ini untuk menguji validitas, uji reliabilitas, dan korelasi pearson dengan menggunakan SPSS versi 23.0

1. Analisis Koefisien Korelasi

Adalah analisis yang digunakan untuk mengetahui tingkat keeratan hubungan antar variabel yang dinyatakan dengan koefisien korelasi (r). Berikut adalah penjabaran mengenai output spss versi 23, mengenai korelasi pearson product moment, dengan hipotesis statistic sebagai berikut :

Ho: $r \leq 0$ maka artinya tidak ada hubungan yang positif antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan divisi pengemasan sekunder pada PT. Boehringer Ingelheim Indonesia.

Ha: $r > 0$, maka artinya ada hubungan yang positif antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan divisi pengemasan sekunder pada PT. Boehringer Ingelheim Indonesia.

Dari hasil perhitungan Korelasi Pearson *Product Moment* didapat nilai signifikansi dengan ketentuan sebagai berikut :

1. Jika nilai signifikansi < 0.05 maka tidak berkorelasi
2. Jika nilai signifikansi > 0.05 maka berkorelasi

Untuk dapat memberikan penafsiran terhadap koefisien korelasi yang ditemukan besar atau kecil, maka dapat berpedoman pada ketentuan yang tertera pada tabel berikut :

Tabel 10
Interpretasi Koefisien Korelasi Nilai r

Interval Koefisien	Tingkat Hubungan
0,80 - 1,000	Sangat Kuat
0,60 - 0,799	Kuat
0,40 - 0,599	Cukup Kuat
0,20 - 0,399	Rendah
0,00 - 0,199	Sangat Rendah

Sumber data : Sugiyono (2013,214)

2. Analisis Koefisien Determinasi

Selanjutnya untuk mengetahui seberapa besar budaya organisasi dapat mempengaruhi turun naiknya Kinerja karyawan dapat ditentukan dengan rumus koefisien determinasi sebagai berikut:

$$KD = r^2 \times 100\%$$

Dimana :

KD = Koefisien Determinasi

r = Koefisien Korelasi

3. Uji Hipotesis Koefisien Korelasi

Untuk mengetahui seberapa besar hubungan budaya organisasi dengan kinerja karyawan dilakukan Uji hipotesis koefisien korelasi. Rumus yang digunakan adalah sebagai berikut:

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

Berdasarkan rumus di atas, untuk mendapatkan nilai t hitung maka digunakan program SPSS. Prosedur pengujian hipotesis ini dapat penulis paparkan dalam suatu formula adalah sebagai berikut

Hipotesis statistik dirumuskan sebagai berikut:

HO : Tidak ada hubungan yang positif antara budaya organisasi (variabel X) dengan kinerja karyawan (variabel Y) divisi pengemasan sekunder pada PT. Boehringer Ingelheim Indonesia.

H1 : Ada hubungan antara budaya organisasi (variabel X) dengan kinerja karyawan (variabel Y) divisi pengemasan sekunder pada PT. Boehringer Ingelheim Indonesia.

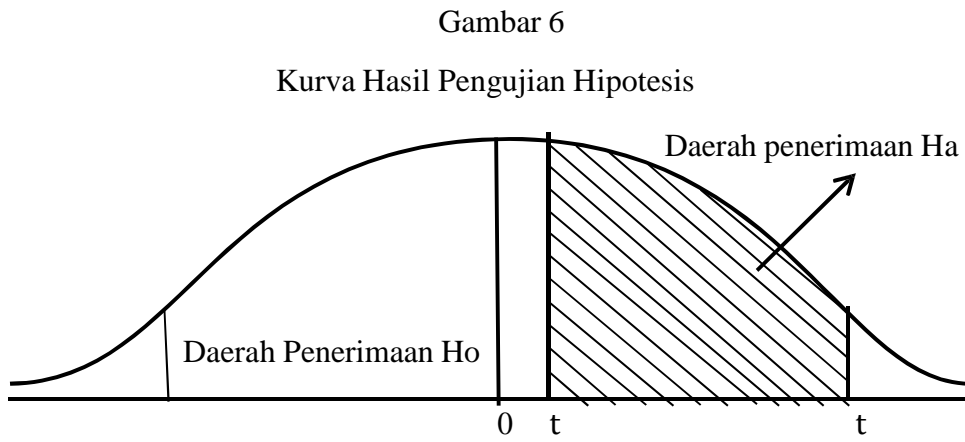
Hipotesis statistik dirumuskan sebagai berikut:

- Ho: $r \leq 0$, tidak ada hubungan yang positif antara variabel budaya organisasi dengan variabel kinerja karyawan.
- Ha: $r > 0$, ada hubungan yang positif antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan.

Untuk melakukan pengujian dengan nilai t hitung, maka digunakan taraf nyata sebesar 5% atau 0,05 dan df $n - 2$, kemudian nilai t hitung dibandingkan dengan t tabel, dengan menggunakan uji satu arah. Maka kriteria hasil pengujiannya adalah :

- Terima Ho dan tolak Ha jika nilai $t_{hitung} \leq t_{tabel}$ artinya tidak terdapat hubungan yang positif antara variabel budaya organisasi dengan variabel kinerja karyawan
- Tolak Ho dan terima Ha jika nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ artinya terdapat hubungan yang positif antara variabel budaya organisasi dengan variabel kinerja karyawan

Kurva pengujian bisa dilihat dalm bentuk kurva dibawah ini :



Sumber data : (Sugiyono, 2013,214)

BAB IV

HASIL PENELITIAN

4.1 Gambaran Umum Lokasi Penelitian

4.1.1 Sejarah dan Perkembangan PT. Boehringer Ingelheim Indonesia

Boehringer Ingelheim adalah sebuah perusahaan keluarga yang berdiri pada tahun 1885 di Ingelheim am Rhein, Jerman. Perusahaan ini didirikan oleh Albert Boehringer yang saat itu membeli sebuah pabrik asam tartar kecil di desa Rhine-Hessian, Nieder-Ingelheim. Tanggal 31 Juli 1885, perusahaannya telah terdaftar secara komersial sebagai “Albert Boehringer, chem. Fabrik vom 1. Aug. 1885 ab” yang menjadi dasar berdirinya perusahaan Boehringer Ingelheim saat ini. Tahun 1893 Boehringer berhasil membuat terobosan baru yaitu produksi secara masal asam laktat dari bakteri. Penemuan ini menjadikan perusahaan sebagai pionir produksi bioteknologi skala besar saat itu. Setelah Albert Boehringer meninggal (1861-1939), kedua anaknya Albert jr. (1891-1974) dan Ernst Boehringer (1896-1965) serta menantunya Julius Liebrecht (1891-1974) mengambil alih perusahaan keluarga. Mereka menyadari pentingnya pasar internasional untuk perusahaan farmasi. Tahun 1946 di Biberach an der Riss didirikan cabang perusahaan berbasis rumahan. Cabang perusahaan di luar negeri yang pertama didirikan di Vienna, Austria tahun 1948 dan diikuti dengan pendirian-pendirian cabang-cabang perusahaan di Eropa dan negara lainnya. Saat ini Boehringer Ingelheim telah menjadi perusahaan multinasional dengan 144 perusahaan afiliasi dan 36.000 karyawan yang tersebar di 44 negara di seluruh dunia.

Boehringer Ingelheim telah memasuki pasar farmasi di Indonesia sejak tahun 1969. Pada saat itu Boehringer Ingelheim belum berdiri sebagai suatu perusahaan melainkan hanya divisi penjualan. Boehringer Ingelheim menjalin kerja sama dengan PT. Schering Indonesia dan memulai kegiatan produksi pada tahun 1974. Kerja sama ini diakhiri pada tahun 1997 yang selanjutnya didirikan PT. Boehringer Ingelheim Indonesia dengan 100% kepemilikan. Tahun 2001 dilakukan pembelian pabrik Rhone Pholenc Rorer dan melakukan persetujuan *toll manufacturing* dengan PT. Aventis Pharma, dimana kemudian dilakukan renovasi bangunan dengan tujuan agar pabrik memiliki standar CPOB serta standar kualitas dan keamanan internasional. Renovasi ini selesai pada tahun 2003 dan sejak saat itu PT. Boehringer Ingelheim Indonesia resmi beroperasi. PT. Boehringer Ingelheim Indonesia menyediakan produk obat-obatan berkualitas untuk konsumsi dalam negeri dan melakukan ekspor produk ke tujuh negara Asia, yaitu Korea Selatan, Thailand, Vietnam, Filipina, Singapore, Malaysia, dan Taiwan. Saat ini PT. Boehringer Ingelheim Indonesia mempunyai kantor pusat di Sampoerna Strategic

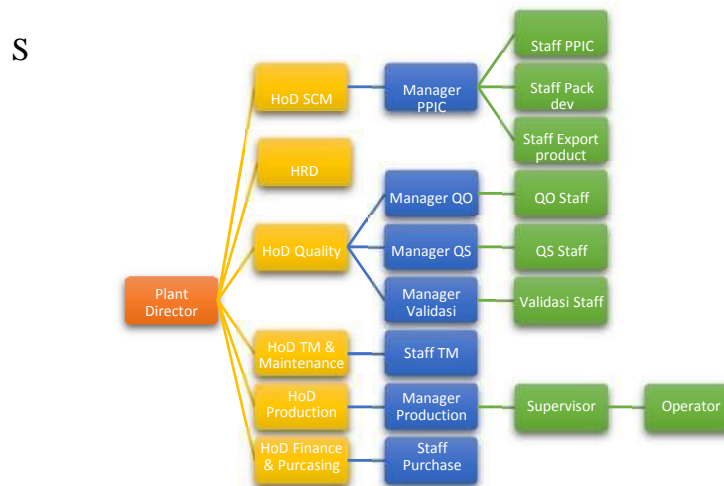
Square North Tower Level 6, Jakarta. Kegiatan di kantor pusat berupa *financial*, sistem informasi, *human resources*, dan *marketing*. Kegiatan operasional pabrik PT. Boehringer Ingelheim Indonesia dilaksanakan di *Pharmaceutical Chemical Manufacturing* Bogor tepatnya di Jalan Lawang Gintung No 89, Bogor, Jawa Barat.

4.1.2 Struktur Organisasi , Tugas dan Wewenang

Struktur organisasi dibuat agar nampak jelas hubungan antar bagian dalam suatu organisasi baik fungsi maupun kedudukannya. Hal ini bertujuan agar setiap bagian dapat bekerja sebaik mungkin sesuai dengan tugas dan fungsinya. Di bawah ini terdapat struktur organisasi pada PT. Boehringer Ingelheim Indonesia :

Gambar 7.0

Struktur Organisasi PT. Boehringer Ingelheim Indonesia.



Sumber data : PT. Boehringer Ingelheim indonesia

Di bawah ini uraian tugas dari setiap bagian pada PT. Boehringer Ingelheim Indonesia :

1. *Plant Director*

Bertugas sebagai orang no 1 di pabrik, beliau bertugas sebagai penanggung jawab pabrik dalam segala hal, termasuk mengambil keputusan – keputusan guna menjaga stabilitas perusahaan.

2. *Head of Department(Production, QO, SCM, TM)*

Bertugas sebagai tangan kanan plant director, bertugas memberikan pengarahan kepada para Manager tentang bagaimana program kerja dibuat, dan cara mencapainya.

3. *Manager*

Bertugas mengatur proses pencapaian program kerja, dengan membuat rencana kerja yang tersusun, mengatur anak buah, menerapkan instruksi kerja kepada para staff dan supervisor.

4. *Staff Officer/Supervisor*

Bertugas sebagai karyawan yang mengawasi langsung proses di lapangan, memastikan proses sudah berjalan dengan benar, sehingga meminimalisir terjadinya kesaalahan.

5. *Operator*

Karyawan utama dalam *finishing* produk dan bertanggung jawab atas kualitas *finishing* produk dan kuantitas atau target pencapaian yang dibebankan kepada mereka.

4.1.3 Profil Responden

Dalam penelitian ini profil responden digunakan untuk mengetahui karakteristik dari karyawan divisi pengemasan sekunder PT.Boehringer Ingelheim Indonesia. Berikut ini adalah tabel hasil perhitungan responden dengan komputer program SPSS versi 23 yang menjelaskan karakteristik responden berdasarkan penggolongan jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir dan masa kerja.

Tabel 11

Statistics

		Jenis kelamin	Usia	Pendidikan Terakhir	Masa kerja
N	Valid	84	84	84	84
.	Missing	0	0	0	0

Sumber data : Output SPSS 23

Berdasarkan data yang ditampilkan diatas, menunjukkan jumlah populasi yang diambil sebanyak 106 responden.

1. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Untuk pekerjaan tertentu memerlukan keterampilan dan kemampuan khusus yang biasanya dapat dilakukan oleh laki-laki atau perempuan. Dalam hal ini suatu pekerjaan akan lebih efektif dikerjakan oleh laki-laki atau perempuan. Berikut ini hasil perhitungan responden berdasarkan jenis kelamin dengan komputer program SPSS

versi

23.

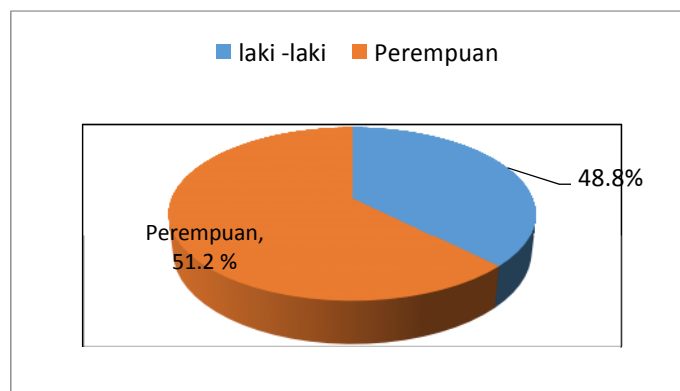
Tabel 12
Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

		Jenis kelamin			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	laki- laki	41	48.8	48.8	48.8
	Perempuan	43	51.2	51.2	100.0
Total		84	100.0	100.0	

Sumber data : Output SPSS 23

Gambar 8

Tingkat Persentase Responden Berdasarkan Jenis



Sumber data : Diolah, 2018

Berdasarkan tabel 12 dapat diketahui bahwa responden laki – laki dalam penelitian ini berjumlah 41 orang atau 48,8 %, sedangkan responden perempuan dalam penelitian ini berjumlah 43 orang atau 51,2 %. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa responden dalam penelitian ini lebih banyak perempuan dibandingkan laki - laki.

2. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Usia seorang karyawan dapat menentukan kinerjanya dalam melakukan pekerjaannya. Karyawan dengan usia yang relatif muda mempunyai fisik yang jauh lebih bagus dalam melakukan pekerjaannya dibandingkan dengan karyawan dengan usia yang sudah berumur. Akan tetapi karyawan yang sudah berumur memiliki pengalaman yang jauh lebih baik. Berikut ini hasil perhitungan responden berdasarkan usia dengan komputer program SPSS versi 23

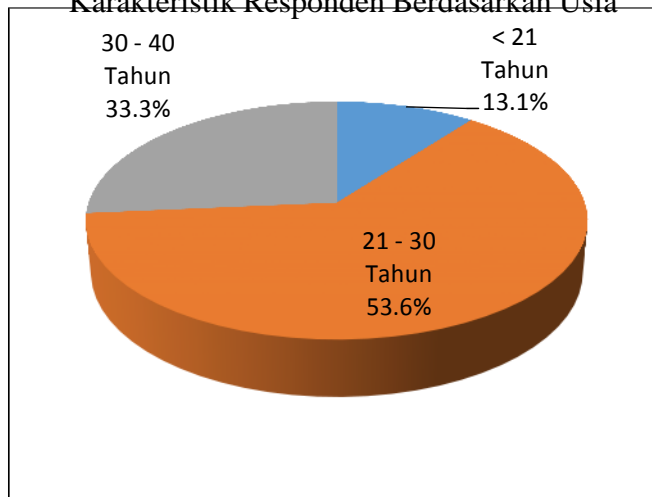
Tabel 13
Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

		Usia			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	< 21 Tahun	11	13.1	13.1	13.1
	21 - 30 Tahun	45	53.6	53.6	66.7
	30 - 40 Tahun	28	33.3	33.3	100.0
	Total	84	100.0	100.0	

Sumber data : Output SPSS 23

Gambar 9

Karakteristik Responden Berdasarkan Usia



Sumber data : Diolah ,2018

Berdasarkan tabel 13 di atas dapat diketahui bahwa responden dalam penelitian ini yang berusia kurang dari 21 tahun sebanyak 11 orang atau 13.1%, responden yang berusia 21-30 tahun sebanyak 45 orang atau 53.6%, dan responden yang berusia 31- 40 tahun sebanyak 28 orang atau 33.3%. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa responden dalam penelitian ini sebagian besar adalah berusia antara 21-30 tahun atau 53.6 %.

3. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Tingkat pendidikan sangat berpengaruh terhadap kemampuan dan kepercayaan diri karyawan terhadap pekerjaan yang dilakukannya. Berikut ini hasil

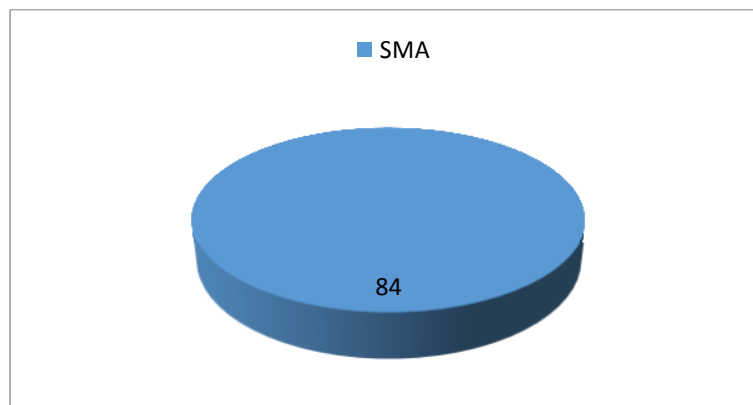
perhitungan responden berdasarkan pendidikan terakhir dengan komputer program SPSS versi 23.

Tabel 14
Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir
Pendidikan Terakhir

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid SMA	84	100.0	100.0	100.0

Sumber Data : Output SPSS 23

Gambar 10
Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir



Sumber Data Diolah : 2018

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa responden pada bagian divisi pengemasan sekunder dalam penelitian ini berjenjang pendidikan SMA sebanyak 84 orang dengan persentase sebesar 100%.

4. Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

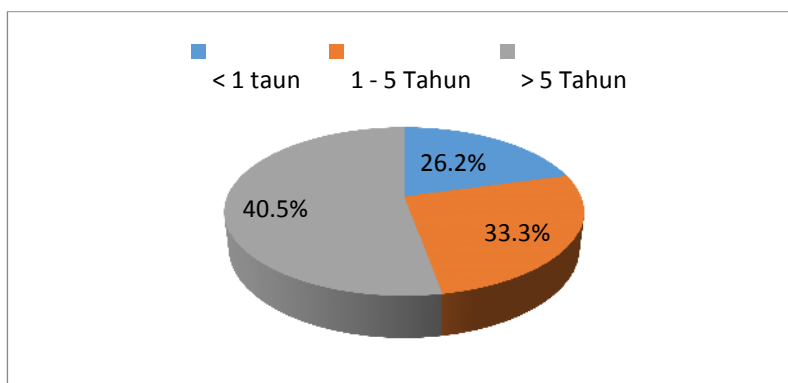
Karyawan dengan masa kerja yang lama memiliki pengalaman yang lebih baik dan memiliki pemahaman deskripsi pekerjaan yang baik. Berikut ini hasil perhitungan responden berdasarkan masa kerja dengan komputer program SPSS versi 23.

Tabel 15
Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

		Masa kerja			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	< 1 taun	22	26.2	26.2	26.2
	1-5 Tahun	28	33.3	33.3	59.5
	> 5 Tahun	34	40.5	40.5	100.0
	Total	84	100.0	100.0	

Sumber data : Output SPSS 23

Gambar 11
Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja



Sumber data : Data diolah, 2018

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa responden dalam penelitian ini yang masa kerjanya di bawah 1 tahun sebanyak 22 orang atau 26.2%, yang masa kerjanya 1-5 tahun sebanyak 28 orang atau 33.3% dan yang masa kerjanya di atas 5 tahun sebanyak 34 orang atau 40.5%. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa responden dalam penelitian ini sebagian besar adalah masa kerjanya di atas 5 tahun sebanyak 34 orang atau 40.5%.

4.2. Hasil Penelitian dan Pembahasan

4.2.1 Analisis Deskriptif

Penelitian ini dilakukan dengan jumlah sampel 84 responden dengan memberikan kuesioner yang berisi 21 pernyataan dari indikator budaya organisasi yaitu, Inovasi dan Keberanian Mengambil Resiko, Perhatian Terhadap Detail, Berorientasi Kepada Hasil, Berorientasi Kepada Manusia, Berorientasi Kepada Tim, Agresifitas, dan Stabilitas untuk mengetahui tanggapan responden terhadap

kinerja karyawan dengan membandingkan antara nilai rata –rata empirik dengan nilai rata – rata teoritiknya.

4.2.2 Pelaksanaan Budaya Organisasi Pada Divisi Pengemasan Sekunder Di PT. Boehringer Ingelheim Indonesia

Budaya organisasi merupakan salah satu hal yang penting dalam perusahaan.dengan budaya organisasi yang baik, karyawan mampu meningkatkan kinerja perusahaan. indikator budaya organisasi dalam penelitian ini yaitu , Inovasi dan Keberanian Mengambil Resiko, Perhatian Terhadap Detail, Berorientasi Kepada Hasil, Berorientasi Kepada Manusia, Berorientasi Kepada Tim, Agresifitas, dan Stabilitas.

a. Inovasi dan Keberanian Mengambil Resiko

1. Pendapat responden mengenai perusahaan memberi dorongan kepada karyawan untuk melakukan inovasi

Tabel 17
Pernyataan Responden Terhadap Pimpinan Memberi Dorongan kepada Karyawan Untuk Melakukan Inovasi

PENILAIAN	BOBOT	JUMLAH	PERSENTASE (%)	SKOR
Selalu	5	0	0	0
Sering	4	6	7	24
Kadang - kadang	3	20	24	60
Pernah	2	58	69	116
Tidak Pernah	1	0	0	0
TOTAL		84	100	200

Sumber : data kuesioner yang diolah peneliti, 2018

Berdasarkan pernyataan responden tabel 17 dapat diketahui bahwa dengan jumlah sampel 84 responden yang menjawab dengan persentase tertinggi sebesar 69% responden memilih pernah, 24% responden memilih kadang – kadang , 7% responden memilih sering. Berdasarkan tabel 17, ini menunjukkan bahwa perusahaan dalam hal ini pimpinan pernah mendorong karyawan untuk melakukan inovasi, terjadi hanya satu kali yaitu pada saat melakukan training VTI, (Value Through Innovation) selama periode tahun 2018, sehingga kurang mendorong karyawan untuk melakukan inovasi.

2. Pendapat responden mengenai pimpinan mendorong karyawan untuk melakukan perubahan yang lebih baik

Tabel 18
Pernyataan Responden Terhadap Pimpinan Mendorong Karyawan Untuk
Melakukan Perubahan Yang Lebih Baik.

PENILAIAN	BOBOT	JUMLAH	PERSENTASE (%)	SKOR
Selalu	5	0	0	0
Sering	4	10	12	40
Kadang - kadang	3	22	26	66
Pernah	2	52	62	104
Tidak Pernah	1	0	0	0
TOTAL		84	100	210

Sumber : data kuesioner yang diolah peneliti, 2018

Berdasarkan pernyataan responden tabel 18 dapat diketahui bahwa dengan jumlah sampel 64 responden yang menjawab dengan persentase tertinggi sebesar 62% responden memilih pernah, 26% responden memilih kadang – kadang , 12% responden memilih sering. Berdasarkan tabel 18, ini menunjukkan bahwa perusahaan dalam hal ini pimpinan pernah mendorong karyawan untuk melakukan perubahan yang lebih baik, terjadi hanya satu kali yaitu pada saat melakukan briefing universal mengenai topik challenge of change selama periode tahun 2018, sehingga kurang mendorong karyawan untuk melakukan perubahan yang lebih baik.

3. Pendapat responden mengenai pimpinan memberikan dorongan kepada karyawan untuk berusaha, berfikir kreatif dalam menciptakan suatu gagasan baru untuk melancarkan proses produksi

Tabel 19
Pernyataan Responden Terhadap Pimpinan Memberikan Dorongan Kepada
Karyawan Untuk Berusaha, Berfikir Kreatif Dalam Menciptakan Suatu
Gagasan Baru Untuk Melancarkan Proses Produksi.

PENILAIAN	BOBOT	JUMLAH	PERSENTASE (%)	SKOR
Selalu	5	8	10	40
Sering	4	18	21	72
Kadang – kadang	3	58	69	174
Pernah	2	0	0	0
Tidak Pernah	1	0	0	0
TOTAL		84	100	286

Sumber : data kuesioner yang diolah peneliti, 2018

Berdasarkan pernyataan responden tabel 19 dapat diketahui bahwa dengan jumlah sampel 84 responden yang menjawab dengan persentase tertinggi sebesar 69% responden memilih kadang – kadang, 21% responden memilih sering, dan 10% responden memilih selalu. Berdasarkan tabel 19, ini menunjukkan bahwa pimpinan kadang – kadang memberikan dorongan kepada

karyawan untuk berusaha, berfikir kreatif dalam menciptakan suatu gagasan baru untuk melancarkan proses produksi, terjadi lebih dari satu kali, namun tidak dalam konteks sering, berdasarkan survei peneliti, pimpinan baru akan memberikan briefing ketika suatu masalah terjadi, tidak rutin melakukan briefing sebagai wujud refreshment, agar karyawan tetap memiliki jiwa yang kreatif.

Berdasarkan data yang diperoleh, maka dicari rata – rata dari total skor yang didapat dari tiap pernyataan untuk mewakili bagaimana keadaan indikator yaitu :

Tabel 20

Total Tanggapan Responden Indikator Inovasi dan Keberanian Mengambil Resiko

NO	Pernyataan	Total Tanggapan Responden
Inovasi dan keberanian mengambil resiko		
1	Perusahaan memberi dorongan kepada karyawan untuk melakukan inovasi	200
2	Perusahaan mendorong karyawan untuk selalu siap melakukan perubahan yang lebih baik	210
3	Pimpinan memberikan dorongan kepada karyawan untuk berusaha berfikir kreatif dalam menciptakan suatu gagasan baru untuk melancarkan proses produksi	286
Rata-rata		232

Sumber : data kuesioner yang diolah peneliti, 2018

b. Perhatian Terhadap Detail

1. Pendapat responden mengenai karyawan mengerjakan pekerjaan, sesuai dengan prosedur yang diberikan perusahaan

Tabel 21

Pernyataan Responden terhadap Karyawan Mengerjakan Pekerjaan, Sesuai Dengan Prosedur Yang Diberikan Perusahaan

PENILAIAN	BOBOT	JUMLAH	PERSENTASE (%)	SKOR
Selalu	5	54	64	270
Sering	4	18	21	72
Kadang – kadang	3	12	14	36
Pernah	2	0	0	0
Tidak Pernah	1	0	0	0
TOTAL		84	100	378

Sumber : data kuesioner yang diolah peneliti, 2018

Berdasarkan pernyataan responden tabel 21 dapat diketahui bahwa dengan jumlah sampel 84 responden yang menjawab dengan persentase tertinggi sebesar 64% responden memilih selalu, 21% responden memilih sering, 14%

responden memilih kadang –kadang. Berdasarkan tabel 21, ini menunjukkan bahwa karyawan selalu mengerjakan pekerjaan, sesuai dengan prosedur yang diberikan perusahaan. Hal ini bisa terlihat saat Berdasarkan survei yang dilakukan, peneliti menemukan karyawan selalu mengerjakan pekerjaan sesuai SOP yang dibuat perusahaan. Misalnya, karyawan selalu menggunakan APD (Alat Pelindung Diri) sebelum bekerja, seperti menggunakan masker, sarung tangan, atau jas lab. Contoh lain karyawan selalu mencuci tangan sebelum dan sesudah proses kerja, atau karyawan selalu mengikuti instruksi kerja yang mengacu pada Batch Record.

2. Pendapat responden mengenai karyawan mematuhi seluruh peraturan perusahaan dengan baik pada saat bekerja di lingkungan perusahaan.

Tabel 22

Pernyataan Responden terhadap Karyawan Mematuhi Seluruh Peraturan Perusahaan Dengan Baik Pada Saat Bekerja Di Lingkungan Perusahaan.

PENILAIAN	BOBOT	JUMLAH	PERSENTASE (%)	SKOR
Selalu	5	48	57	240
Sering	4	22	26	88
Kadang – kadang	3	14	17	42
Pernah	2	0	0	0
Tidak Pernah	1	0	0	0
TOTAL		64	100	370

Sumber : data kuesioner yang diolah peneliti, 2018

Berdasarkan pernyataan responden tabel 22 dapat diketahui bahwa dengan jumlah sampel 64 responden yang menjawab dengan persentase tertinggi sebesar 57% responden memilih selalu, 26% responden memilih sering, 17% responden memilih kadang – kadang. Berdasarkan tabel 22, ini menunjukkan bahwa karyawan selalu mematuhi seluruh peraturan perusahaan dengan baik pada saat bekerja di lingkungan perusahaan. Berdasarkan hasil pengamatan peneliti, karyawan tidak pernah mengabaikan peraturan perusahaan walau sekecil apapun, seperti tidak pernah membawa makanan ke area produksi dan manufacturing. Tidak memakai make- up berlebihan saat ke area proses, dan karyawan tidak pernah membuang sampah di sekitar area kerja.

3. Pendapat responden mengenai karyawan bekerja dan membuat keputusan berdasarkan data-data yang lengkap dari lapangan

Tabel 23
Pernyataan Responden Mengenai Karyawan Bekerja dan Membuat Keputusan
Berdasarkan Data-data yang Lengkap Dari Lapangan.

PENILAIAN	BOBOT	JUMLAH	PERSENTASE (%)	SKOR
Selalu	5	50	60	250
Sering	4	25	30	100
Kadang – kadang	3	9	11	27
Pernah	2	0	0	0
Tidak Pernah	1	0	0	0
TOTAL		84	100	377

Sumber : data kuesioner yang diolah peneliti, 2018

Berdasarkan pernyataan responden tabel 23 dapat diketahui bahwa dengan jumlah sampel 84 responden yang menjawab dengan persentase tertinggi sebesar 60% responden memilih selalu, 30% responden memilih sering, dan 11 % responden memilih kadang – kadang. Berdasarkan tabel 23, ini menunjukkan bahwa karyawan selalu bekerja dan membuat keputusan berdasarkan data-data yang lengkap dari lapangan. Hal ini dibuktikan dengan cara seorang karyawan melakukan rekonsiliasi material pengemasan yaitu menghitung jumlah penerimaan material, penggunaan material, dan terakhir pengembalian material. Dan data yang digunakan oleh karyawan untuk melakukan rekonsiliasi adalah data valid yang berasal dari data lapangan.

Berdasarkan data yang diperoleh, maka dicari rata – rata dari total skor yang didapat dari tiap pernyataan untuk mewakili bagaimana keadaan indikator yaitu :

Tabel 24
Total Tanggapan Responden Indikator Perhatian Terhadap Detail

NO	Pernyataan	Total Tanggapan Responden
	Perhatian Terhadap Detail	
1	Karyawan mengerjakan pekerjaan, sesuai dengan prosedur yang diberikan perusahaan	378
2	Karyawan mematuhi seluruh peraturan perusahaan dengan baik pada saat bekerja di lingkungan perusahaan	370
3	Karyawan bekerja dan membuat keputusan berdasarkan data - data yang lengkap dai lapangan	377
	Rata-rata	375.0

Sumber : data kuesioner yang diolah peneliti, 2018

c. Berorientasi Kepada Hasil

1. Pendapat responden mengenai karyawan bekerja dengan sekuat tenaga untuk mencapai hasil yang maksimal

Tabel 25

Pernyataan Responden terhadap Karyawan Bekerja Dengan Sekuat Tenaga Untuk Mencapai Hasil Yang Maksimal

PENILAIAN	BOBOT	JUMLAH	PERSENTASE (%)	SKOR
Selalu	5	0	0	0
Sering	4	5	6	20
Kadang – kadang	3	55	65	165
Pernah	2	24	29	48
Tidak Pernah	1	0	0	0
TOTAL		84	100	233

Sumber : data kuesioner yang diolah peneliti, 2018

Berdasarkan pernyataan responden tabel 25 dapat diketahui bahwa dengan jumlah sampel 84 responden yang menjawab dengan persentase tertinggi sebesar 65% responden memilih kadang - kadang, 29% responden memilih pernah, 6% responden memilih sering. Berdasarkan tabel 25, ini menunjukkan bahwa karyawan kadang – kadang bekerja dengan sekuat tenaga untuk mencapai hasil yang maksimal. Adanya kalanya karyawan merasa ingin bekerja keras untuk mendapatkan hasil yang maksimal, misalkan ada yang mengejar bonus, tetapi tidak sedikit juga karyawan kehilangan waktu saat bekerja dikarenakan karyawan senang mengobrol dikala waktu kerja.

2. Pendapat responden mengenai tugas saya berharga dan saya persembahkan untuk membuat perusahaan untung.

Tabel 26

Pernyataan Responden terhadap Tugas Saya Berharga Dan Saya Persembahkan Untuk Membuat Perusahaan Untung.

PENILAIAN	BOBOT	JUMLAH	PERSENTASE (%)	SKOR
Selalu	5	0	0	0
Sering	4	2	2	8
Kadang – kadang	3	21	25	63
Pernah	2	61	73	122
Tidak Pernah	1	0	0	0
TOTAL		84	100	193

Sumber : data kuesioner yang diolah peneliti, 2018

Berdasarkan pernyataan responden tabel 26 dapat diketahui bahwa dengan jumlah sampel 84 responden yang menjawab dengan persentase tertinggi sebesar 73% responden memilih pernah, 25% responden memilih

kadang - kadang, 2% responden memilih sering. Berdasarkan tabel 26, ini menunjukkan bahwa karyawan merasa tugasnya berharga dan karyawan selalu mempersembangkannya agar perusahaan untung. Dari hasil wawancara dengan beberapa karyawan, mereka memang berharap perusahaan mendapat untung sebesar mungkin, agar kesejahteraan karyawan terjaga. Untuk itu karyawan melakukan pekerjaan dengan baik sebagai bentuk kontribusi untuk memajukan perusahaan.

3. Pendapat responden mengenai karyawan selalu mengembangkan diri untuk mencapai produktivitas tinggi

Tabel 27

Pernyataan Responden Mengenai Karyawan Selalu Mengembangkan Diri Untuk Mencapai Produktivitas Tinggi.

PENILAIAN	BOBOT	JUMLAH	PERSENTASE (%)	SKOR
Selalu	5	0	0	0
Sering	4	12	14	48
Kadang – kadang	3	20	24	60
Pernah	2	52	62	104
Tidak Pernah	1	0	0	0
TOTAL		84	100	212

Sumber : data kuesioner yang diolah peneliti, 2018

Berdasarkan pernyataan responden tabel 27 dapat diketahui bahwa dengan jumlah sampel 84 responden yang menjawab dengan persentase tertinggi sebesar 62% responden memilih pernah, 24% responden memilih kadang - kadang, 14% responden memilih sering.

Berdasarkan data yang diperoleh, maka dicari rata – rata dari total skor yang didapat dari tiap pernyataan untuk mewakili bagaimana keadaan indikator yaitu :

Tabel 28

Total Tanggapan Responden Indikator Berorientasi Kepada Hasil

NO	Pernyataan	Total Tanggapan Responden
Berorientasi Kepada hasil		
1	Saya bekerja dengan sekuat tenaga untuk mencapai hasil yang maksimal	233
2	Tugas saya berharga dan saya persembahkan untuk membuat perusahaan untung	193
3	Karyawan selalu mengembangkan diri untuk mencapai produktivitas tinggi	212
Rata-rata		212.6

Sumber : data kuesioner yang diolah peneliti, 2018

d. Berorientasi Kepada Manusia

1. Pendapat responden mengenai karyawan bekerja sama dalam tim untuk mencapai output yang di targetkan

Tabel 29

Pernyataan Responden Terhadap Karyawan Bekerja Sama Dalam Tim Untuk Mencapai Output Yang Di Targetkan

PENILAIAN	BOBOT	JUMLAH	PERSENTASE (%)	SKOR
Selalu	5	0	0	0
Sering	4	0	0	0
Kadang – kadang	3	56	67	168
Pernah	2	20	24	40
Tidak Pernah	1	8	10	8
TOTAL		84	100	216

Sumber : data kuesioner yang diolah peneliti, 2018

Berdasarkan pernyataan responden tabel 29 dapat diketahui bahwa dengan jumlah sampel 84 responden yang menjawab dengan persentase tertinggi sebesar 67% responden memilih kadang-kadang, 24% responden memilih pernah, dan 10% responden memilih tidak pernah. Berdasarkan tabel 29, ini menunjukkan bahwa karyawan kadang-kadang bekerja sama dalam tim dalam tim untuk mencapai output yang di targetkan. Ini artinya tidak menutup kemungkinan karyawan tidak bekerjasama dalam tim, melainkan bekerja untuk dirinya sendiri. Hal ini bisa terjadi disaat terjadi konflik antar karyawan. Senioritas pun menjadi alasan terbesar mengapa kadang-kadang karyawan enggan bekerja sama untuk mencapai output yang ditargetkan. Karyawan dengan masa kerja lebih lama singkali merasa lebih berkuasa daripada karyawan dengan masa kerja yang lebih baru.

2. Pendapat responden mengenai pimpinan memberikan penghargaan secara adil

Tabel 30

Pernyataan Responden Terhadap Pimpinan Memberikan Penghargaan Secara Adil

PENILAIAN	BOBOT	JUMLAH	PERSENTASE (%)	SKOR
Selalu	5	0	0	0
Sering	4	8	10	32
Kadang – kadang	3	44	52	132
Pernah	2	32	38	64
Tidak Pernah	1	0	0	0
TOTAL		84	100	228

Sumber : data kuesioner yang diolah peneliti, 2018

Berdasarkan pernyataan responden tabel 30 dapat diketahui bahwa dengan jumlah sampel 84 responden yang menjawab dengan persentase tertinggi sebesar

52 % responden memilih kadang – kadang, 38 % responden memilih pernah, 10% responden memilih sering. Berdasarkan tabel 30, ini menunjukkan bahwa pimpinan kadang-kadang memberikan penghargaan secara adil. Ini artinya karyawan merasa pimpinan belum maksimal dalam memberikan penghargaan secara adil kepada karyawan, hal ini dapat dilihat dari jumlah responden yang memilih opsi kadang-kadang lebih banyak dari opsi yang lainnya. Dari hasil pengamatan peneliti, ada beberapa pimpinan di divisi pengemasan sekunder terkadang lebih senang mengapresiasi karyawan yang memiliki penampilan yang menarik, daripada karyawan yang penampilannya biasa saja, hal ini tentu membuat sebagian karyawan yang merasa penampilannya biasa saja merasa pemberian penghargaan oleh pimpinan belum adil.

3. Pendapat responden mengenai pimpinan membudayakan kritik di kalangan karyawan.

Tabel 31
Pernyataan Responden Terhadap Pimpinan Membudayakan Kritik Di Kalangan Karyawan.

PENILAIAN	BOBOT	JUMLAH	PERSENTASE (%)	SKOR
Selalu	5	0	0	0
Sering	4	0	0	0
Kadang – kadang	3	5	6	15
Pernah	2	14	17	28
Tidak Pernah	1	65	77	65
TOTAL		84	100	108

Sumber : data kuesioner yang diolah peneliti, 2018

Berdasarkan pernyataan responden tabel 31 dapat diketahui bahwa dengan jumlah sampel 84 responden yang menjawab dengan persentase tertinggi sebesar 77% responden memilih tidak pernah, 17% responden memilih pernah, 6 % responden memilih kadang – kadang. Berdasarkan tabel 31, ini menunjukkan bahwa pimpinan tidak pernah membudayakan kritik di kalangan karyawan. Ini artinya karyawan tidak terbiasa menerima kritik dari karyawan lainnya, karena memang karyawan tidak pernah diajarkan budaya kritik oleh pimpinan, padahal justru sebuah kritik yang membangun bisa membuat perubahan yang baik.

Berdasarkan data yang diperoleh, maka dicari rata – rata dari total skor yang didapat dari tiap pernyataan untuk mewakili bagaimana keadaan indikator yaitu :

Tabel 32
Total Tanggapan Responden Indikator Berorientasi Kepada Manusia

NO	Pernyataan	Total Tanggapan Responden
Berorientasi Kepada hasil		
1	Karyawan bekerja sama dengan tim untuk mencapai output yang ditargetkan	216
2	Pimpinan memberikan penghargaan secara adil	228
3	Pimpinan membudayakan kritik di kalangan karyawan	108
Rata-rata		184.0

Sumber : data kuesioner yang diolah peneliti, 2018

e. Berorientasi Kepada Tim

1. Pendapat responden mengenai dalam melaksanakan pekerjaan karyawan melakukan koordinasi antar unit yang terkait

Tabel 33
Pernyataan Responden Terhadap Dalam Melaksanakan Pekerjaan Karyawan Melakukan Koordinasi Antar Unit Yang Terkait

PENILAIAN	BOBOT	JUMLAH	PERSENTASE (%)	SKOR
Selalu	5	0	0	0
Sering	4	10	12	40
Kadang – kadang	3	48	57	144
Pernah	2	26	31	52
Tidak Pernah	1	0	0	0
TOTAL		84	100	236

Sumber : data kuesioner yang diolah peneliti, 2018

Berdasarkan pernyataan responden tabel 33 dapat diketahui bahwa dengan jumlah sampel 84 responden yang menjawab dengan persentase tertinggi sebesar 57% responden memilih kadang - kadang, 31% responden memilih pernah, 12% responden memilih sering. Berdasarkan tabel 33, ini menunjukkan bahwa dalam melaksanakan pekerjaan karyawan kadang – kadang melakukan koordinasi antar unit yang terkait. Ini artinya karyawan tidak selalu melakukan interaksi dengan unit – unit yang terkait guna melancarkan sebuah proses produksi.

2. Pendapat responden mengenai pimpinan menekankan kerjasama dalam menyelesaikan masalah - masalah di kantor

Tabel 34
Pernyataan Responden Terhadap Pimpinan Menekankan Kerjasama Dalam
Menyelesaikan Masalah - Masalah Di Kantor

PENILAIAN	BOBOT	JUMLAH	PERSENTASE (%)	SKOR
Selalu	5	0	0	0
Sering	4	2	2	8
Kadang – kadang	3	62	74	186
Pernah	2	20	24	40
Tidak Pernah	1	0	0	0
TOTAL		84	100	234

Sumber : data kuesioner yang diolah peneliti, 2018

Berdasarkan pernyataan responden tabel 34 dapat diketahui bahwa dengan jumlah sampel 84 responden yang menjawab dengan persentase tertinggi sebesar 74 % responden memilih kadang –kadang, 24% responden memilih pernah, dan 2 % memilih sering. Berdasarkan tabel 34, ini menunjukkan bahwa pimpinan kadang - kadang menekankan kerjasama dalam menyelesaikan masalah - masalah di kantor. Pimpinan kadang – kadang memberikan masukan kepada karyawan saat melakukan meeting OEE (*Overall Efektif Equipment*), yaitu meeting yang membahas mengenai *trouble shooting* mesin – mesin yang terjadi di area produksi. Penyelesaian masalah yang dibahas di meeting OEE ini tidak bisa melibatkan satu bagian, tetapi ada banyak bagian yang berkontribusi disana, dan tiap bagian harus bekerjasama dengan bagian – bagian lainnya untuk menyelesaikan masalah guna meningkatkan produktivitas kerja, sayangnya meeting ini hanya dilakukan ketika saat akan ada audit saja.

3. Pendapat responden mengenai karyawan selalu menjaga keutuhan dan kekompakan tim dalam bekerja

Tabel 35
Pernyataan Responden Terhadap Karyawan Selalu Menjaga Keutuhan Dan
Kekompakan Tim Dalam Bekerja.

PENILAIAN	BOBOT	JUMLAH	PERSENTASE (%)	SKOR
Selalu	5	0	0	0
Sering	4	12	14	48
Kadang – kadang	3	56	67	168
Pernah	2	16	19	32
Tidak Pernah	1	0	0	0
TOTAL		84	100	248

Sumber : data kuesioner yang diolah peneliti, 2018

Berdasarkan pernyataan responden tabel 35 dapat diketahui bahwa dengan jumlah sampel 84 responden yang menjawab dengan persentase tertinggi sebesar

67% responden memilih kadang – kadang, 19 % responden memilih pernah, dan 14 % responden memilih sering. Berdasarkan tabel 35, ini menunjukkan bahwa karyawan kadang – kadang menjaga keutuhan dan kekompakan tim dalam bekerja. Ini bisa diartikan karyawan tidak selalu menjaga keutuhan dan kekompakan tim dalam bekerja, ada kalanya karyawan menjadi tidak kompak karena timbul konflik antara karyawan yang satu dengan karyawan yang lainnya. Hal ini bisa membuat karyawan sungkan berbicara dengan karyawan lainnya yang sedang terlibat konflik, dan akhirnya sering kali karyawan menjadi tidak kompak dalam bekerja. Berdasarkan data yang diperoleh, maka dicari rata – rata dari total skor yang didapat dari tiap pernyataan untuk mewakili bagaimana keadaan indikator yaitu :

Tabel 36
Total Tanggapan Responden Indikator Berorientasi Kepada Tim

NO	Pernyataan	Total Tanggapan Responden
Berorientasi Kepada hasil		
1	Dalam melaksanakan pekerjaan karyawan melakukan koordinasi antar unit yang terkait	236
2	Pimpinan menekankan kerjasama dalam menyelesaikan masalah-masalah di kantor	234
3	Karyawan selalu menjaga keutuhan dan kekompakan tim dalam bekerja	248
Rata-rata		239.3

Sumber : data kuesioner yang diolah peneliti, 2018

f. Agresifitas

1. Pendapat responden mengenai karyawan bekerja dengan penuh semangat dan memiliki keinginan yang kuat untuk menyelesaikan pekerjaannya secara maksimal.

Tabel 37
Pernyataan Responden Terhadap Karyawan Bekerja Dengan Penuh Semangat dan Memiliki Keinginan Yang Kuat Untuk Menyelesaikan Pekerjaannya Secara Maksimal.

PENILAIAN	BOBOT	JUMLAH	PERSENTASE (%)	SKOR
Selalu	5	0	0	0
Sering	4	9	11	36
Kadang – kadang	3	28	33	84
Pernah	2	47	56	94
Tidak Pernah	1	0	0	0
TOTAL		84	100	214

Sumber : data kuesioner yang diolah peneliti, 2018

Berdasarkan pernyataan responden tabel 37 dapat diketahui bahwa dengan jumlah sampel 84 responden yang menjawab dengan persentase tertinggi sebesar 56% responden memilih pernah, 33% responden memilih kadang – kadang, 11 % responden memilih sering. Berdasarkan tabel 37, ini menunjukkan bahwa karyawan pernah bekerja dengan penuh semangat dan memiliki keinginan yang kuat untuk menyelesaikan pekerjaannya secara maksimal. Karyawan memiliki harapan saat pekerjaan yang dikerjakannya sudah maksimal, maka penilaian kinerja akhir tahun akan menjadi baik, dan akhirnya mendapatkan bonus yang sebanding dengan hasil kerja yang diberikan oleh karyawan.

2. Pendapat responden mengenai karyawan lebih senang memberikan saran atau solusi daripada membuat alasan ketika menghadapi suatu masalah

Tabel 38

Pernyataan Responden Terhadap Karyawan Lebih Senang Memberikan Saran atau Solusi Daripada Membuat Alasan Ketika Menghadapi Suatu Masalah

PENILAIAN	BOBOT	JUMLAH	PERSENTASE (%)	SKOR
Selalu	5	0	0	0
Sering	4	9	11	36
Kadang – kadang	3	60	71	180
Pernah	2	15	18	30
Tidak Pernah	1	0	0	0
TOTAL		84	100	246

Sumber : data kuesioner yang diolah peneliti, 2018

Berdasarkan pernyataan responden tabel 38 dapat diketahui bahwa dengan jumlah sampel 84 responden yang menjawab dengan persentase tertinggi sebesar 71 % responden memilih kadang - kadang, 18% responden memilih pernah, 11 % memilih sering. Berdasarkan tabel 38, ini menunjukkan bahwa karyawan kadang - kadang lebih senang memberikan saran atau solusi daripada membuat alasan ketika menghadapi suatu masalah. Hal ini dibuktikan dengan kebiasaan karyawan membuat laporan RCA (*Root Cause Analysis*) ketika terjadi suatu masalah dalam proses. Di dalam laporan RCA selain berisi akar permasalahan, berisi juga saran dan solusi yang diberikan karyawan agar kejadian mirip tidak terjadi lagi dikemudian hari.

3. Pendapat responden mengenai karyawan selalu mencari cara yang efektif dan efisien dalam menyelesaikan pekerjaan agar hasilnya baik

Tabel 39

Pernyataan Responden Terhadap Karyawan Selalu Mencari Cara yang Efektif dan Efisien Dalam Menyelesaikan Pekerjaan Agar Hasilnya Baik.

PENILAIAN	BOBOT	JUMLAH	PERSENTASE (%)	SKOR
Selalu	5	0	0	0
Sering	4	11	13	44
Kadang – kadang	3	38	45	114
Pernah	2	35	42	70
Tidak Pernah	1	0	0	0
TOTAL		84	100	228.0

Sumber : data kuesioner yang diolah peneliti, 2018

Berdasarkan pernyataan responden tabel 39 dapat diketahui bahwa dengan jumlah sampel 84 responden yang menjawab dengan persentase tertinggi sebesar 45% responden memilih kadang - kadang, 42% responden memilih pernah, 13% memilih sering. Berdasarkan tabel 39, ini menunjukkan bahwa karyawan selalu mencari cara yang efektif dan efisien dalam menyelesaikan pekerjaan agar hasilnya baik. Berdasarkan hasil pengamatan peneliti, karyawan selalu mengirimkan *Quick Idea* ke bagian department BPE (*Bussines Process Excelent*) yaitu semacam *improvement* yang dibuat guna membuat proses kerja menjadi lebih baik. Terjadi setiap bulan, karena pimpinan menargetkan 2 *Quick Idea* tiap karyawan, namun target tidak tercapai, karyawan hanya mampu mengirim rata2- rata 1 perbulannya. Berdasarkan data yang diperoleh, maka dicari rata – rata dari total skor yang didapat dari tiap pernyataan untuk mewakili bagaimana keadaan indikator yaitu :

Tabel 40

Total Tanggapan Responden Indikator Berorientasi Agresifitas

NO	Pernyataan	Total Tanggapan Responden
	Berorientasi Kepada hasil	
1	Karyawan bekerja dengan penuh semangat dan memiliki keinginan yang kuat untuk menyelesaikan pekerjaannya secara maksimal	214
2	Karyawan lebih senang memberikan saran atau solusi daripada membuat alasan ketika menghadapi suatu masalah.	246
3	Karyawan selalu mencari cara yang efektif dan efisien dalam menyelesaikan pekerjaan agar hasilnya lebih baik	228
	Rata-rata	229.3

Sumber : data kuesioner yang diolah peneliti, 2018

g. Stabilitas

1. Pendapat responden mengenai pimpinan meyakinkan karyawan yakin perusahaan bisa mencapai visi sebagai pilihan pertama dalam industri farmasi.

Tabel 41

Pernyataan Responden Terhadap Pimpinan Meyakinkan Karyawan Yakin Perusahaan Bisa Mencapai Visi Sebagai Pilihan Pertama Dalam Industry Farmasi

PENILAIAN	BOBOT	JUMLAH	PERSENTASE (%)	SKOR
Selalu	5	0	0	0
Sering	4	9	11	36
Kadang – kadang	3	43	51	129
Pernah	2	32	38	64
Tidak Pernah	1	0	0	0
TOTAL		84	100	229

Sumber : data kuesioner yang diolah peneliti, 2018

Berdasarkan pernyataan responden tabel 41 dapat diketahui bahwa dengan jumlah sampel 84 responden yang menjawab dengan persentase tertinggi sebesar 51% responden memilih kadang - kadang, 38% responden memilih pernah, 11% responden memilih sering. Berdasarkan tabel 41, ini menunjukkan bahwa pimpinan sering meyakinkan karyawan bahwa perusahaan bisa mencapai visi sebagai pilihan pertama dalam industri farmasi. Ini sering dilakukan oleh perusahaan dalam hal ini pimpinan, selalu memberikan hasil rekap peringkat beberapa pencapaian perusahaan farmasi dalam cakupan asia tenggara, dan boehringer masih menduduki peringkat pertama sampai tahun 2018 ini.

2. Pendapat responden mengenai pimpinan meyakinkan karyawan bahwa perusahaan akan terus beroperasi dalam kurun waktu 5 – 10 tahun mendatang.

Tabel 42

Pernyataan Responden Terhadap Pimpinan Meyakinkan Karyawan Bahwa Perusahaan Akan Terus Beroperasi Dalam Kurun Waktu 5 – 10 Tahun Mendatang.

PENILAIAN	BOBOT	JUMLAH	PERSENTASE (%)	SKOR
Selalu	5	14	17	70
Sering	4	32	38	128
Kadang – kadang	3	28	33	84
Pernah	2	10	12	20
Tidak Pernah	1	0	0	0
TOTAL		84	100	302

Sumber : data kuesioner yang diolah peneliti, 2018

Berdasarkan pernyataan responden tabel 42 dapat diketahui bahwa dengan jumlah sampel 84 responden yang menjawab dengan persentase tertinggi sebesar 38 % responden memilih sering, 33 responden memilih kadang – kadang, 17% responden memilih selalu, 12 % responden memilih pernah. Berdasarkan tabel 42, ini menunjukkan bahwa pimpinan sering meyakinkan karyawan bahwa perusahaan akan terus beroperasi dalam kurun waktu 5 – 10 tahun mendatang.

3. Pendapat responden mengenai pimpinan meyakinkan karyawan bahwa produk obat yang dihasilkan perusahaan harus tetap memiliki keunggulan dalam industri farmasi

Tabel 43

Pernyataan Responden Terhadap Pimpinan Meyakinkan Karyawan Bahwa Obat Yang Dihasilkan Perusahaan Tetap Memiliki Keunggulan Dalam Industri Farmasi.

PENILAIAN	BOBOT	JUMLAH	PERSENTASE (%)	SKOR
Selalu	5	0	0	0
Sering	4	50	60	200
Kadang – kadang	3	10	12	30
Pernah	2	24	29	48
Tidak Pernah	1	0	0	0
TOTAL		84	100	278

Sumber : data kuesioner yang diolah peneliti, 2018

Berdasarkan pernyataan responden tabel 43 dapat diketahui bahwa dengan jumlah sampel 84 responden yang menjawab dengan persentase tertinggi sebesar 60% responden memilih sering, 29% responden memilih pernah, 12% responden memilih kadang – kadang. Berdasarkan tabel 43, ini menunjukkan bahwa pimpinan sering meyakinkan karyawan bahwa perusahaan akan terus beroperasi dalam kurun waktu 5 – 10 tahun mendatang. Ini terjadi sering, bersamaan briefing tiap akhir minggu setelah selesai kerja di shift 1.

Berdasarkan data yang diperoleh, maka dicari rata – rata dari total skor yang didapat dari tiap pernyataan untuk mewakili bagaimana keadaan indikator yaitu :

Tabel 44
Total Tanggapan Responden Indikator Stabilitas

NO	Pernyataan	Total Tanggapan Responden
	Stabilitas	
1	Pimpinan meyakinkan karyawan bahwa perusahaan bisa mencapai visi sebagai pilihan pertama dalam industri farmasi	229
2	Pimpinan meyakinkan karyawan akan terus beroperasi dalam kurun waktu 5 – 10 tahun mendatang	302
3	Pimpinan meyakinkan karyawan bahwa produk obat yang dihasilkan perusahaan harus tetap memiliki keunggulan dalam industri farmasi	278
	Rata-rata	269.7

Sumber data: data diolah peneliti, 2018

Berikut tabel rata-rata tanggapan responden terhadap budaya organisasi karyawan divisi pengemasan sekunder PT. Boehringer Ingelheim indonesia :

Tabel 45

Rata-rata tanggapan responden terhadap indikator budaya organisasi karyawan divisi pengemasan sekunder PT. Boehringer Ingelheim indoneia

NO	Pernyataan	Total Tanggapan Responden
1	Inovasi dan keberanian mengambil resiko	232.0
2	Perhatian terhadap detail	375.0
3	Berorientasi kepada hasil	212.6
4	Berorientasi kepada manusia	184.0
5	Berorientasi kepada tim	239.3
6	Agresifitas	229.3
7	Stabilitas	269.7
	Rata-rata	248.8

Sumber data: data diolah peneliti, 2018

Berdasarkan tabel 45, dapat diketahui rata – rata total dari seluruh indikator budaya organisasi yaitu sebesar 248.8. Indikator yang di berada di atas rata- rata terhadap total keseluruhan terdapat pada indikator perhatian terhadap detail sebesar 375.0, dan indikator stabilitas sebesar 269.7. Hal ini menunjukkan bahwa pelaksanaan budaya organisasi dengan 2 indikator tersebut sudah berjalan baik. Sedangkan indikator yang berada dibawah rata- rata yaitu : berorientasi kepada manusia sebesar 184.0, berorientasi kepada hasil sebesar 212.6, agresifitas sebesar 229.3, berorientasi kepada tim sebesar 239.3, dan inovasi dan keberanian mengambil resiko sebesar 232.0. Hal ini menunjukkan bahwa pelaksanaan budaya organisasi dengan 5 indikator tersebut belum berjalan baik.

Berdasarkan input data penulis mengolah kembali data untuk mendapatkan kesimpulan secara deskriptif dengan membuat distrik frekuensi sebagai berikut :

Tabel 46

Descriptive Statistics							
	N	Range	Minimum	Maximum	Sum	Mean	Std. Deviation
Budaya Organisasi	84	14	55	69	5226	62.2143	2.74661
Valid N (listwise)	84						

Sumber data: Ouput SPSS ver 23

Hasil tersebut menunjukkan bahwa rata – rata secara empirik budaya oragnisasi berdasarkan pernyataan yang bisa dijawab rata- rata adalah sebesar 62.21 dengan range 14 dan total skor 5226. Untuk mengetahui budaya organisasi pada divisi pengemasan sekunder di PT. Boehringer Ingelheim Indonesia yaitu dengan cara membandingkan skor total empirik dengan skor total teoritiknya. Berikut skor total teoritik yang didapat :

$$\text{Skor teoritik (X)} = \frac{(1 \times 21) + (5 \times 21)}{2} = 63.0$$

Berdasarkan hasil tersebut maka diketahui skor rata – rata empirik sebesar 62.21 dan skor rata –rata teoritik sebesar 63.0. Skor rata – rata empirik lebih kecil dibandingkan dengan skor teoritik.

4.2.3 Tingkat Kinerja Karyawan Divisi Pengemasan Sekunder PT. Boehringer Ingelheim Indonesia.

Pekerjaan pada perusahaan ini berupa finished goods yang menuntut setiap karyawan harus memiliki keterampilan dan kinerja yang tinggi baik dalam kualitas maupun kuantitas pencapaian target. Selain itu setiap karyawan harus dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan tepat waktu agar pekerjaan yang lain tidak terganggu. Untuk mengerjakan pekerjaannya setiap karyawan dituntut untuk hadir berdasarkan waktu yang telah ditetapkan. Selanjutnya pada bagian ini akan dibahas tentang gambaran terhadap tingkat kinerja karyawan pada PT.Boehringer Ingelheim Indonesia, berdasarkan informasi hasil survei data primer dan tanggapan setiap responden. Untuk mengetahui bagaimana tingkat kinerja karyawan pada PT.Boehringer Ingelheim Indonesia maka dapat dilihat dari kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas biaya, keperluan pengawasan, dan dampak perseorangan.

a. Kualitas (*Quality*)

1. Pendapat responden mengenai karyawan melaksanakan pekerjaan dengan cepat

Tabel 47
Pernyataan Responden Terhadap Karyawan Melaksanakan Pekerjaan Dengan Cepat

PENILAIAN	BOBOT	JUMLAH	PERSENTASE (%)	SKOR
Selalu	5	5	6	25
Sering	4	11	13	44
Kadang – kadang	3	20	24	60
Pernah	2	48	57	96
Tidak Pernah	1	0	0	0
TOTAL		84	100	225

Sumber : data kuesioner yang diolah peneliti, 2018

Berdasarkan pernyataan responden tabel 47 dapat diketahui bahwa dengan jumlah sampel 84 responden yang menjawab dengan persentase tertinggi sebesar 57% responden memilih pernah.

2. Pendapat responden mengenai hasil pekerjaan yang karyawan lakukan sesuai dengan keinginan perusahaan.

Tabel 48
Pernyataan Responden Terhadap Hasil Pekerjaan Yang Karyawan Lakukan Sesuai Dengan Keinginan Perusahaan.

PENILAIAN	BOBOT	JUMLAH	PERSENTASE (%)	SKOR
Selalu	5	5	6	25
Sering	4	12	14	48
Kadang – kadang	3	43	51	129
Pernah	2	23	27	46
Tidak Pernah	1	0	0	0
TOTAL		84	100	248

Sumber : data kuesioner yang diolah peneliti, 2018

Berdasarkan pernyataan responden tabel 48 dapat diketahui bahwa dengan jumlah sampel 84 responden yang menjawab dengan persentase tertinggi sebesar 51% responden memilih kadang - kadang, persentase terkecil sebesar 6% responden memilih selalu, dan persentase sebesar 27% responden memilih pernah, lalu 14% responden memilih sering.

3. Pendapat responden mengenai karyawan bekerja sesuai dengan keterampilan yang dimiliki

Tabel 49
Pernyataan Responden Terhadap Karyawan Bekerja Sesuai Dengan Keterampilan yang Dimiliki.

PENILAIAN	BOBOT	JUMLAH	PERSENTASE (%)	SKOR
Selalu	5	0	0	0
Sering	4	2	2	8
Kadang – kadang	3	63	75	189
Pernah	2	19	23	38
Tidak Pernah	1	0	0	0
TOTAL		84	100	235

Sumber : data kuesioner yang diolah peneliti, 2018

Berdasarkan pernyataan responden tabel 49 dapat diketahui bahwa dengan jumlah sampel 84 responden yang menjawab dengan persentase tertinggi sebesar 75% responden memilih kadang - kadang, persentase terkecil sebesar 2% responden memilih sering, dan persentase sebesar 23% memilih pernah. Berdasarkan data yang diperoleh, maka dicari rata – rata dari total skor yang didapat dari tiap pernyataan untuk mewakili bagaimana keadaan indikator yaitu :

Tabel 50
Total Tanggapan Responden Indikator Kualitas

NO	Pernyataan	Total Tanggapan Responden
	Kualitas (Quality)	
1	Karyawan melaksanakan pekerjaan dengan cepat	225
2	Hasil pekerjaan yang karyawan lakukan sesuai dengan keinginan perusahaan.	248
3	Keterampilan yang karyawan miliki sesuai dengan pekerjaan yang saya lakukan	235
	Rata-rata	236.0

Sumber : data kuesioner yang diolah peneliti, 2018

b. Kuantitas (*Quantity*)

1. Pendapat responden mengenai pekerjaan yang karyawan melakukan pekerjaan sesuai dengan target perusahaan.

Tabel 51
Pernyataan Responden Terhadap Karyawan Melakukan Pekerjaan Sesuai
Dengan Target Perusahaan.

PENILAIAN	BOBOT	JUMLAH	PERSENTASE (%)	SKOR
Selalu	5	0	0	0
Sering	4	4	5	16
Kadang – kadang	3	50	60	150
Pernah	2	30	36	60
Tidak Pernah	1	0	0	0
TOTAL		84	100	226

Sumber : data kuesioner yang diolah peneliti, 2018

Berdasarkan pernyataan responden tabel 51 dapat diketahui bahwa dengan jumlah sampel 84 responden yang menjawab dengan persentase tertinggi sebesar 60% responden memilih kadang - kadang, persentase terkecil sebesar 5% responden memilih sering, kemudian persentase sebesar 36% responden memilih pernah. Berdasarkan tabel 51 ini menunjukkan karyawan melakukan pekerjaan kadang – kadang sesuai dengan target perusahaan. Hal ini menunjukkan ada kemungkinan karyawan melakukan pekerjaan tidak sesuai dengan target perusahaan.

2. Pendapat responden mengenai karyawan tidak keberatan apabila diberi tambahan tugas.

Tabel 52
Pernyataan Responden Terhadap Saya Tidak Keberatan Apabila Diberi
Tambahan Tugas.

PENILAIAN	BOBOT	JUMLAH	PERSENTASE (%)	SKOR
Selalu	5	3	4	15
Sering	4	10	12	40
Kadang – kadang	3	59	67	177
Pernah	2	15	18	30
Tidak Pernah	1	0	0	0
TOTAL		84	100	247

Sumber : data kuesioner yang diolah peneliti, 2018

Berdasarkan pernyataan responden tabel 52 dapat diketahui bahwa dengan jumlah sampel 84 responden yang menjawab dengan persentase tertinggi sebesar 67% responden memilih kadang - kadang, persentase terkecil sebesar 4% responden memilih selalu, kemudian persentase sebesar 18% responden memilih pernah, dan yang terakhir sebesar 12% responden memilih sering.

3. Pendapat responden mengenai karyawan tidak merasa keberatan jika bekerja melebihi jam kerja yang telah ditentukan

Tabel 53
Pernyataan Responden Terhadap Karyawan Tidak Merasa Keberatan Jika Bekerja Melebihi Jam Kerja Yang Telah Ditentukan.

PENILAIAN	BOBOT	JUMLAH	PERSENTASE (%)	SKOR
Selalu	5	2	2	10
Sering	4	12	14	48
Kadang – kadang	3	53	63	159
Pernah	2	17	20	34
Tidak Pernah	1	0	0	0
TOTAL		84	100	251

Sumber : data kuesioner yang diolah peneliti, 2018

Berdasarkan pernyataan responden tabel 53 dapat diketahui bahwa dengan jumlah sampel 84 responden yang menjawab dengan persentase tertinggi sebesar 63% responden memilih kadang – kadang , persentase terkecil sebesar 2% responden memilih selalu, kemudian persentase sebesar 20% responden memilih pernah, terakhir sebesar 14% responden memilih sering. Berdasarkan data yang diperoleh, maka dicari rata – rata dari total skor yang didapat dari tiap pernyataan untuk mewakili bagaimana keadaan indikator yaitu :

Tabel 54
Total Tanggapan Responden Indikator Kuantitas (*Quantity*)

NO	Pernyataan	Total Tanggapan Responden
	Kuantitas (<i>Quantity</i>)	
1	Karyawan melakukan pekerjaan sesuai dengan target perusahaan.	226
2	Karywan tidak keberatan apabila diberi tambahan tugas.	247
3	Kryawan tidak merasa keberatan jika bekerja melebihi jam kerja yang telah ditentukan	251
	Rata-rata	241.3

Sumber : data kuesioner yang diolah peneliti, 2018

c. Ketepatan Waktu (*Timelines*)

1. Pendapat responden mengenai karyawan menyelesaikan pekerjaan tepat pada waktunya.

Tabel 55
Pernyataan Responden Terhadap Karyawan Menyelesaikan Pekerjaan Tepat Pada Waktunya.

PENILAIAN	BOBOT	JUMLAH	PERSENTASE (%)	SKOR
Selalu	5	8	10	40
Sering	4	14	17	56
Kadang – kadang	3	16	19	48
Pernah	2	46	55	92
Tidak Pernah	1	0	0	0
TOTAL		84	100	236

Sumber : data kuesioner yang diolah peneliti, 2018

Berdasarkan pernyataan responden tabel 55 dapat diketahui bahwa dengan jumlah sampel 84 responden yang menjawab dengan persentase tertinggi sebesar 55% responden memilih pernah, persentase terkecil sebesar 10% responden memilih selalu, kemudian persentase sebesar 17% responden memilih sering, dan presentase sebesar 19% responden memilih kadang – kadang.

2. Pendapat responden mengenai karyawan bisa mencapai target dalam bekerja.

Tabel 56
Pernyataan Responden Terhadap Karyawan Bisa Mencapai Target Dalam Bekerja.

PENILAIAN	BOBOT	JUMLAH	PERSENTASE (%)	SKOR
Selalu	5	0	0	0
Sering	4	24	29	96
Kadang – kadang	3	18	21	54
Pernah	2	42	50	84
Tidak Pernah	1	0	0	0
TOTAL		84	100	234

Sumber : data kuesioner yang diolah peneliti, 2018

Berdasarkan pernyataan responden tabel 56 dapat diketahui bahwa dengan jumlah sampel 84 responden yang menjawab dengan persentase tertinggi sebesar 50% responden memilih pernah, persentase terkecil sebesar 29% responden memilih sering, kemudian persentase sebesar 21% responden memilih kadang - kadang.

Berdasarkan tabel 56 ini menunjukkan karyawan kadang – kadang mencapai target dalam bekerja. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan ada kemungkinan tidak mencapai target dalam bekerja

3. Pendapat responden mengenai output kerja karyawan selalu baik

Tabel 57
Pernyataan Responden Terhadap Output Kerja Karyawan Selalu Baik.

PENILAIAN	BOBOT	JUMLAH	PERSENTASE (%)	SKOR
Selalu	5	7	8	35
Sering	4	15	18	60
Kadang – kadang	3	19	23	57
Pernah	2	43	51	86
Tidak Pernah	1	0	0	0
TOTAL		64	100	238

Sumber : data kuesioner yang diolah peneliti, 2018

Berdasarkan pernyataan responden tabel 57 dapat diketahui bahwa dengan jumlah sampel 84 responden yang menjawab dengan persentase tertinggi sebesar 51% responden memilih pernah, persentase terkecil sebesar 8% responden memilih selalu, kemudian persentase sebesar 18% responden memilih sering, terakhir sebesar 22% responden memilih kadang - kadang. Berdasarkan tabel 57 ini menunjukkan karyawan kadang – kadang mencapai target dalam bekerja. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan ada kemungkinan tidak mencapai target dalam bekerja.

Berdasarkan data yang diperoleh, maka dicari rata – rata dari total skor yang didapat dari tiap pernyataan untuk mewakili bagaimana keadaan indikator yaitu :

Tabel 58
Total Tanggapan Responden Indikator Ketepatan Waktu

NO	Pernyataan	Total Tanggapan Responden
	Ketepatan Waktu (<i>Timelines</i>)	
1	Karyawan menyelesaikan pekerjaan tepat pada waktunya.	236
2	Karyawan mencapai target dalam bekerja.	234
3	Output kerja karyawan selalu baik	238
	Rata-rata	236.0

Sumber : data kuesioner yang diolah peneliti, 2018

d. Efektivitas Biaya (*Cost Effectiveness*)

1. Pendapat responden mengenai karyawan mampu menggunakan bahan baku perusahaan secara optimal untuk menyelesaikan pekerjaan.

Tabel 59

Pernyataan Responden Terhadap Karyawan Mampu Menggunakan Bahan Baku Perusahaan Secara Optimal Untuk Menyelesaikan Pekerjaan.

PENILAIAN	BOBOT	JUMLAH	PERSENTASE (%)	SKOR
Selalu	5	19	23	95
Sering	4	40	48	160
Kadang – kadang	3	11	13	33
Pernah	2	14	17	28
Tidak Pernah	1	0	0	0
TOTAL		84	100	316

Sumber : data kuesioner yang diolah peneliti, 2018

Berdasarkan pernyataan responden tabel 59 dapat diketahui bahwa dengan jumlah sampel 84 responden yang menjawab dengan persentase tertinggi sebesar 48% responden memilih sering, persentase terkecil sebesar 13% responden memilih kadang - kadang, kemudian persentase sebesar 23% responden memilih selalu, dan yang terakhir 17% responden memilih pernah. Berdasarkan tabel 59 ini menunjukkan karyawan sering menggunakan bahan baku perusahaan secara optimal untuk menyelesaikan pekerjaan.

2. Pendapat responden mengenai saya mampu menggunakan peralatan perusahaan secara optimal untuk menyelesaikan pekerjaan.

Tabel 60

Pernyataan Responden Terhadap Saya Mampu Menggunakan Peralatan Perusahaan Secara Optimal Untuk Menyelesaikan Pekerjaan.

PENILAIAN	BOBOT	JUMLAH	PERSENTASE (%)	SKOR
Selalu	5	19	23	95
Sering	4	18	21	72
Kadang – kadang	3	43	51	129
Pernah	2	4	5	8
Tidak Pernah	1	0	0	0
TOTAL		84	100	304

Sumber : data kuesioner yang diolah peneliti, 2018

Berdasarkan pernyataan responden tabel 60 dapat diketahui bahwa dengan jumlah sampel 84 responden yang menjawab dengan persentase tertinggi sebesar 51% responden memilih kadang – kadang, persentase terkecil sebesar 5% responden memilih pernah, kemudian persentase sebesar 23% responden

memilih selalu, dan yang terakhir sebesar 12% responden memilih sering. Berdasarkan tabel 60 ini menunjukkan karyawan kadang –kadang menggunakan bahan baku perusahaan secara optimal untuk menyelesaikan pekerjaan.

3. Pendapat responden mengenai saya mampu menggunakan mesin-mesin perusahaan secara optimal untuk menyelesaikan pekerjaan

Tabel 61

Pernyataan Responden Terhadap Saya Mampu Menggunakan Mesin-mesin Perusahaan Secara Optimal Untuk Menyelesaikan Pekerjaan.

PENILAIAN	BOBOT	JUMLAH	PERSENTASE (%)	SKOR
Selalu	5	49	58	245
Sering	4	25	30	100
Kadang – kadang	3	10	12	30
Pernah	2	0	0	0
Tidak Pernah	1	0	0	0
TOTAL		84	100	375

Sumber : data kuesioner yang diolah peneliti, 2018

Berdasarkan pernyataan responden tabel 61 dapat diketahui bahwa dengan jumlah sampel 84 responden yang menjawab dengan persentase tertinggi sebesar 58% responden memilih selalu, persentase terkecil sebesar 12% responden memilih kadang - kadang, kemudian persentase sebesar 30% responden memilih sering. Berdasarkan tabel 61 ini menunjukkan karyawan selalu menggunakan mesin –mesin perusahaan secara optimal untuk menyelesaikan pekerjaan.

Berdasarkan data yang diperoleh, maka dicari rata – rata dari total skor yang didapat dari tiap pernyataan untuk mewakili bagaimana keadaan indikator yaitu :

Tabel 62

Total Tanggapan Responden Indikator Efektivitas Biaya

NO	Pernyataan	Total Tanggapan Responden
	Efektivitas Biaya (Cost Effectiveness)	
1	karyawan menggunakan bahan baku perusahaan secara optimal untuk menyelesaikan pekerjaan.	316
2	karyawan menggunakan peralatan perusahaan secara optimal untuk menyelesaikan pekerjaan.	304
3	karyawan menggunakan mesin - mesin perusahaan secara optimal untuk menyelesaikan pekerjaan.	375
	Rata-rata	331.7

Sumber : data kuesioner yang diolah peneliti, 2018

e. Keperluan Pengawasan (*Need Supervision*)

1. Pendapat responden mengenai karyawan menyelesaikan pekerjaan tanpa meminta bantuan dari supervisor

Tabel 63

Pernyataan Responden Terhadap Karyawan Mampu Menyelesaikan Pekerjaan Tanpa Meminta Bantuan Dari Supervisor

PENILAIAN	BOBOT	JUMLAH	PERSENTASE (%)	SKOR
Selalu	5	0	0	0
Sering	4	4	5	16
Kadang – kadang	3	22	26	66
Pernah	2	10	12	20
Tidak Pernah	1	48	57	48
TOTAL		84	100	150

Sumber : data kuesioner yang diolah peneliti, 2018

Berdasarkan pernyataan responden tabel 63 dapat diketahui bahwa dengan jumlah sampel 84 responden yang menjawab dengan persentase tertinggi sebesar 57% responden memilih tidak pernah, persentase terkecil sebesar 5% responden memilih sering, kemudian persentase sebesar 26 % responden memilih kadang - kadang, dan yang terakhir 12% responden memilih pernah.

2. Pendapat responden mengenai karyawan menyelesaikan segala permasalahan yang ada dalam proses pekerjaan tanpa meminta bantuan supervisor .

Tabel 64

Pernyataan Responden Terhadap Karyawan Meyelesaikan Segala Permasalahan Yang Ada Dalam Proses Pekerjaan Tanpa Meminta Bantuan Supervisor.

PENILAIAN	BOBOT	JUMLAH	PERSENTASE (%)	SKOR
Selalu	5	0	0	0
Sering	4	0	0	0
Kadang – kadang	3	8	10	24
Pernah	2	41	49	82
Tidak Pernah	1	35	42	35
TOTAL		84	100	141

Sumber : data kuesioner yang diolah peneliti, 2018

Berdasarkan pernyataan responden tabel 64 dapat diketahui bahwa dengan jumlah sampel 84 responden yang menjawab dengan persentase tertinggi sebesar 49% responden memilih pernah, persentase terkecil sebesar 10% responden memilih kadang-kadang, kemudian persentase sebesar 42% responden memilih tidak pernah.

3. Pendapat responden mengenai karyawan menghindari hal-hal yang merugikan dalam pekerjaan tanpa bantuan dari supervisor.

Tabel 65
Pernyataan Responden Terhadap Karyawan Menghindari Hal-hal Yang Merugikan Dalam Pekerjaan Tanpa Bantuan Dari Supervisor.

PENILAIAN	BOBOT	JUMLAH	PERSENTASE (%)	SKOR
Selalu	5	0	0	0
Sering	4	8	10	32
Kadang – kadang	3	50	60	150
Pernah	2	26	31	52
Tidak Pernah	1	0	0	0
TOTAL		84	100	234

Sumber : data kuesioner yang diolah peneliti, 2018

Berdasarkan pernyataan responden tabel 65 dapat diketahui bahwa dengan jumlah sampel 64 responden yang menjawab dengan persentase tertinggi sebesar 36% responden memilih cukup baik, persentase terkecil sebesar 13% responden memilih sangat baik, kemudian persentase sebesar 28% responden memilih baik, dan terakhir sebesar 23% responden memilih tidak baik. Berdasarkan data yang diperoleh, maka dicari rata – rata dari total skor yang didapat dari tiap pernyataan untuk mewakili bagaimana keadaan indikator yaitu :

Tabel 66
Total Tanggapan Responden Indikator Keperluan Pengawasan (Need Supervision)

NO	Pernyataan	Total Tanggapan Responden
	Keperluan Pengawasan (Need Supervision)	
1	Karyawan menyelesaikan pekerjaan tanpa meminta bantuan dari supervisor/	150
2	Karyawan meyelesaikan segala permasalahan yang ada dalam proses pekerjaan tanpa meminta bantuan supervisor	141
3	Karyawan menghindari hal-hal yang merugikan dalam pekerjaan tanpa bantuan dari supervisor	234
	Rata-rata	175.00

Sumber : data kuesioner yang diolah peneliti, 2018

f. Dampak Perseorangan (*Interpersonal Impact*)

1. Pendapat responden mengenai saya menunjukkan harga diri saya sebagai karyawan yang mampu menyelesaikan pekerjaan.

Tabel 67

Pernyataan Responden Terhadap Saya Menunjukkan Harga Diri Saya Sebagai Karyawan Yang Mampu Menyelesaikan Pekerjaan.

PENILAIAN	BOBOT	JUMLAH	PERSENTASE (%)	SKOR
Selalu	5	0	0	0
Sering	4	10	12	40
Kadang – kadang	3	56	67	168
Pernah	2	18	21	36
Tidak Pernah	1	0	0	0
TOTAL		84	100	244

Sumber : data kuesioner yang diolah peneliti, 2018

Berdasarkan pernyataan responden tabel 67 dapat diketahui bahwa dengan jumlah sampel 84 responden yang menjawab dengan persentase tertinggi sebesar 67% responden memilih kadang - kadang, persentase terkecil sebesar 12% responden memilih sering, kemudian persentase sebesar 21% responden memilih pernah.

2. Pendapat responden mengenai saya memiliki keinginan yang kuat untuk menyelesaikan pekerjaan saya.

Tabel 68

Pernyataan Responden Terhadap Saya Memiliki Keinginan Yang Kuat Untuk Menyelesaikan Pekerjaan Saya.

PENILAIAN	BOBOT	JUMLAH	PERSENTASE (%)	SKOR
Selalu	5	8	10	40
Sering	4	11	13	44
Kadang – kadang	3	35	42	105
Pernah	2	30	36	60
Tidak Pernah	1	0	0	0
TOTAL		84	100	249

Sumber : data kuesioner yang diolah peneliti, 2018

Berdasarkan pernyataan responden tabel 68 dapat diketahui bahwa dengan jumlah sampel 84 responden yang menjawab dengan persentase tertinggi sebesar 42% responden memilih kadang - kadang, persentase terkecil sebesar 10% responden memilih selalu, kemudian persentase sebesar 13% responden memilih sering, dan yang terakhir sebesar 36 % responden memilih pernah.

3. Pendapat responden mengenai saya memiliki kesetiakawanan dengan kelompok kerja saya

Tabel 69
Pernyataan Responden Terhadap Saya Memiliki Kesetiakawanan Dengan Kelompok Kerja Saya.

PENILAIAN	BOBOT	JUMLAH	PERSENTASE (%)	SKOR
Selalu	5	0	0	0
Sering	4	8	10	32
Kadang – kadang	3	30	36	90
Pernah	2	46	55	92
Tidak Pernah	1	0	0	0
TOTAL		84	100	214

Sumber : data kuesioner yang diolah peneliti, 2018

Berdasarkan pernyataan responden tabel 69 dapat diketahui bahwa dengan jumlah sampel 64 responden yang menjawab dengan persentase tertinggi sebesar 55% responden memilih pernah, persentase terkecil sebesar 10% responden memilih sering, kemudian persentase sebesar 36% responden memilih kadang – kadang.

Berdasarkan data yang diperoleh, maka dicari rata – rata dari total skor yang didapat dari tiap pernyataan untuk mewakili bagaimana keadaan indikator yaitu :

Tabel 70
Total Tanggapan Responden Indikator Dampak Perseorangan (Interpersonal Impact)

NO	Pernyataan	Total Tanggapan Responden
	Dampak Perseorangan (Interpersonal Impact)	
1	Saya menunjukkan harga diri saya sebagai karyawan yang mampu menyelesaikan pekerjaan	244
2	Saya memiliki keinginan yang kuat untuk menyelesaikan pekerjaan saya.	249
3	Saya memiliki kesetiakawanan dengan kelompok kerja saya	214
	Rata-rata	235.7

Sumber : data kuesioner yang diolah peneliti, 2018

Berikut tabel rata-rata tanggapan responden terhadap tingkat kinerja karyawan divisi pengemasan sekunder PT. Boehringer Ingelheim Indonesia.

Tabel 71

Rata-rata tanggapan responden terhadap indikator kinerja karyawan divisi pengemasan sekunder PT. Boehringer Ingelheim Indonesia

NO	Pernyataan	Total Tanggapan Responden
	Kualitas (Quality)	236.0
	Kuantitas (Quantity)	241.3
	Ketepatan Waktu (Timelines)	236.0
	Efektifitas Biaya (Cost Effectiveness)	331.7
	Keperluan Pengawasan (Need Supervision)	175.0
	Dampak Perseorangan (Interpersonal Impact)	235.7
	Rata-rata	242.6

Sumber data: data diolah peneliti, 2018

Berdasarkan tabel 71, dapat diketahui rata – rata total dari seluruh indikator budaya organisasi yaitu sebesar 242,6. Indikator yang di berada di atas rata- rata terhadap total keseluruhan terdapat pada indikator efektifitas biaya sebesar 331,7. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat kinerja dengan indikator tersebut sudah berjalan baik. Sedangkan indikator yang berada dibawah rata- rata yaitu : indikator kualitas sebesar 236,0, indikator kuantitas sebesar 241,3, indikator ketepatan waktu sebesar 236,0 indikator keperluan pengawasan sebesar 175,0 dan indikator dampak perseorangan sebesar 235,7. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat kinerja karyawan dengan 5 indikator tersebut belum berjalan baik.

Berdasarkan input data penulis mengolah kembali data untuk mendapatkan kesimpulan secara deskriptif dengan membuat distrik frekuensi sebagai berikut :

Tabel 72

Descriptive Statistics							
	N	Range	Minimum	Maximum	Sum	Mean	Std. Deviation
Kinerja Karyawan	84	22	41	63	4367	51.9881	4.41382
Valid N (listwise)	84						

Sumber data: Ouput SPSS ver 23

Hasil tersebut menunjukkan bahwa rata – rata secara empirik kinerja karyawan berdasarkan pernyataan yang bisa dijawab rata- rata adalah sebesar 51,99 dengan range 22 dan total skor 4367. Untuk mengetahui kinerja karyawan pada divisi pengemasan sekunder di PT. Boehringer Ingelheim Indonesia, yaitu dengan

membandingkan Skor total empiric dengan skor total teoritiknya. Berikut skor teoritik yang didapat :

$$\text{Skor teoritik (X)} = \frac{(1 \times 18) + (5 \times 18)}{2} = 54.0$$

Berdasarkan hasil tersebut maka diketahui skor rata – rata empirik sebesar 51.99 dan skor rata –rata teoritik sebesar 54,0 Skor rata – rata empirik lebih kecil dibandingkan dengan skor teoritik.

4.2.4. Hubungan Budaya Organisasi dengan Kinerja Karyawan pada Divisi Pengemasan Sekunder Di PT. Boehringer Indonesia

1. Analisis Korelasi Pearson Product Moment

Adalah analisis yang digunakan untuk mengetahui tingkat keeratan hubungan antar variabel yang dinyatakan dengan koefisien korelasi (r). Berikut adalah penjabaran mengenai output spss versi 23, mengenai korelasi pearson product moment, dengan hipotesis statistic sebagai berikut :

Ho: $r \leq 0$ maka artinya tidak ada hubungan yang positif antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan divisi pengemasan sekunder pada PT. Boehringer Ingelheim Indonesia.

Ha: $r > 0$, maka artinya ada hubungan yang positif antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan divisi pengemasan sekunder pada PT. Boehringer Ingelheim Indonesia.

Tabel 73

		Correlations	
		Budaya Organisasi	Kinerja Karyawan
Budaya Organisasi	Pearson Correlation	1	.659**
	Sig. (1-tailed)		.000
	N	84	84
Kinerja Karyawan	Pearson Correlation	.659	1
	Sig. (1-tailed)	.000	
	N	84	84

** . Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

Sumber Data : Output SPSS 23

Berdasarkan hasil perhitungan dengan program SPSS 23 di atas, maka diketahui nilai signifikansi sebesar 0.000, angka ini lebih kecil dari 0.05, artinya budaya organisasi berkorelasi (memiliki hubungan) dengan kinerja karyawan.

Selanjutnya untuk mengetahui bagaimana penafsiran terhadap koefisien korelasi maka diuji dengan nilai interval di bawah ini .

Tabel 74
Nilai Interval Koefisien

Interval Nilai	Nilai Pearson Product Moment	Tingkat Hubungan
0,80 – 1,000		Sangat Kuat
0,60 - 0,799	0.659	Kuat
0,40 – 0,599		Cukup Kuat
0,20 – 0,399		Rendah
0,00 – 0,199		Sangat Rendah

Berdasarkan tabel di atas, maka dapat diketahui bahwa budaya organisasi dengan kinerja karyawan mempunyai hubungan yang kuat.

2. Analisis Koefisien Determinasi

$$\begin{aligned}
 \text{KD} &= \text{rs}^2 \times 100\% \\
 &= 0,659^2 \times 100\% \\
 &= 43,43 \%
 \end{aligned}$$

Berdasarkan hasil dari perhitungan analisis koefisien determinasi di atas, maka dapat diketahui bahwa budaya organisasi dapat mempengaruhi turun naiknya kinerja karyawan sebesar 43,43%, sedangkan sisanya sebesar 56,57% dipengaruhi oleh faktor lain di luar kinerja karyawan.

3. Uji Hipotesis Koefisien Korelasi

Uji Hipotesis Koefisien Korelasi digunakan untuk melihat adakah hubungan yang nyata atau tidak antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan, maka dilakukan uji hipotesis koefisien korelasi dengan hipotesis statistic sebagai berikut :

Ho = Tidak ada hubungan yang positif antara budaya organisasi (Variabel X) dengan kinerja karyawan (Variabel Y) divisi pengemasan sekunder pada PT. Boehringer Ingelheim Indonesia.

Ha = Ada hubungan yang positif antara budaya organisasi (Variabel X) dengan kinerja karyawan (Variabel Y) divisi pengemasan sekunder pada PT. Boehringer Ingelheim Indonesia.

Untuk melakukan pengujian dengan nilai t , maka digunakan taraf nyata sebesar 5% atau 0,05 dan df $n - 2$, kemudian nilai t dibandingkan dengan t_{tabel} , dengan menggunakan uji satu arah. Maka kriteria hasil pengujiannya adalah :

1. Terima H_0 dan tolak H_a jika nilai $t \leq t_{tabel}$ artinya tidak terdapat hubungan yang positif antara variabel budaya organisasi dengan variabel kinerja karyawan
2. Tolak H_0 dan terima H_a jika nilai $t > t_{tabel}$ artinya terdapat hubungan yang positif antara variabel budaya organisasi dengan variabel kinerja karyawan

a. Mencari t_{tabel}

Mencari t_{tabel} digunakan dengan tingkat signifikansi 5% ($\alpha=5\%$) dan derajat kebebasan (df) $n-2$ atau $84-2=82$ Hasil yang diperoleh adalah $t_{tabel} = 1,66365$ (1.664)

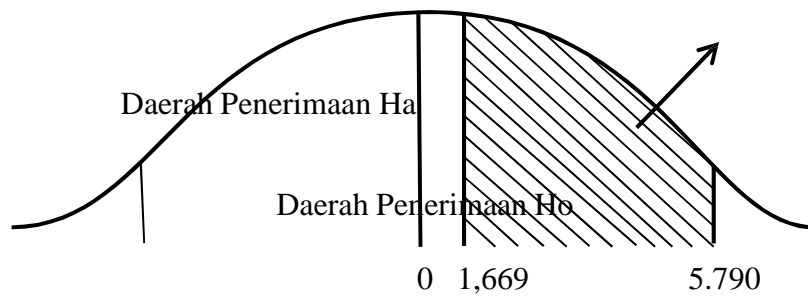
b. Mencari t_{hitung} dengan rumus:

$$\begin{aligned}
 t &= \frac{\sqrt{-2}}{\sqrt{1-}} \\
 &= \frac{0,659\sqrt{84-2}}{1-0,659} \\
 &= 0,659 \frac{\sqrt{82}}{0,566} \\
 &= 0,592 \quad 12,041 = 7,128
 \end{aligned}$$

Berdasarkan hasil perhitungan di atas, maka dapat diketahui bahwa nilai t_{hitung} ($= 7,128 > t_{tabel} (= 1,664)$) maka H_0 ditolak dan H_a diterima, artinya terdapat hubungan yang nyata yang positif antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan.

c. Kurva

Gambar 11
Kurva Hasil Pengujian Hipotesis Koefisien Korelasi



4.3. Hasil Intrepretasi Penelitian

Berdasarkan hasil penelitian yang dilaksanakan di PT. Boehringer Ingelheim Indonesia pada divisi pengemasan sekunder di PT. Boehringer Ingelheim Indonesia dengan menggunakan responden sebanyak 84 orang tentang hubungan budaya organisasi dengan kinerja karyawan pada divisi pengemasan sekunder di PT. Boehringer Ingelheim Indonesia mendapatkan hasil bahwa pelaksanaan budaya organisasi pada divisi pengemasan sekunder di PT.Boehringer Ingelheim Indonesia disimpulkan belum berjalan dengan baik, hal ini dibuktikan dengan total skor empirik sebesar 62,21 lebih kecil daripada skor total teoritiknya 63.00. Dan tingkat Kinerja Karyawan pada divisi pengemasan sekunder di PT. Boehringer Ingelheim Indonesia disimpulkan belum berjalan dengan baik, hal ini dibuktikan dengan total skor empirik sebesar 51,99 lebih kecil daripada skor total teoritiknya 54,00 Berdasarkan perhitungan korelasi antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, diperoleh korelasi sebesar 0.659. Artinya budaya organisasi memiliki hubungan nyata yang positif karena $r = 0.659$ bernilai positif dan $r > 0$ ($0,659 > 0.000$). Dan untuk uji koefisien determinasi diperoleh r^2 sebesar 43,43%, Artinya bahwa budaya organisasi dapat mempengaruhi turun naiknya kinerja karyawan sebesar 43,43%, sedangkan sisanya sebesar 56,57% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti di dalam penelitian ini. Sementara untuk hasil uji hipotesis diperoleh $t_{hitung} (= 7,128 > t_{tabel} (= 1,664)$ yang berarti H_0 ditolak dan H_a diterima, artinya terdapat hubungan yang nyata antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan.

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

5.1 Simpulan

Berdasarkan data hasil penelitian dan pembahasan mengenai hubungan budaya organisasi pada divisi pengemasan sekunder di PT. Boehringer Ingelheim Indonesia maka dapat diambil kesimpulan :

1. Budaya organisasi pada divisi pengemasan sekunder di PT. Boehringer Ingelheim Indonesia “Belum berjalan baik”. Hal ini dibuktikan dari hasil perhitungan data yang menyatakan bahwa skor empirik < skor teoritik. Diketahui bahwa skor empirik sebesar 62.21 dan skor rata – rata teoritis sebesar 63.00.
2. Kinerja Karyawan pada divisi pengemasan sekunder di PT. Boehringer Ingelheim Indonesia “Belum berjalan baik”. Hal ini dibuktikan dari hasil perhitungan data yang menyatakan bahwa skor empirik < skor teoritik. Diketahui bahwa skor empirik sebesar 51,99 dan skor rata – rata teoritis sebesar 54,00.
3. Terdapat hubungan budaya organisasi dengan kinerja karyawan pada divisi pengemasan sekunder di PT. Boehringer Ingelheim Indonesia. Berdasarkan hasil uji signifikansi seperti disajikan diperoleh nilai signifikansi 0.000 angka ini lebih kecil dari 0.05, artinya budaya organisasi berkorelasi (memiliki hubungan) dengan kinerja karyawan. Kemudian didapat r hitung sebesar 0.659 Hal tersebut menunjukkan bahwa Budaya Organisasi memiliki hubungan yang ”Kuat” dengan Kinerja Karyawan. Dan hasil uji koefisien determinasi budaya organisasi dapat mempengaruhi turun naiknya kinerja karyawan sebesar 43,43%, sedangkan sisanya sebesar 56,57% dipengaruhi oleh faktor lain di luar kinerja karyawan. Sementara untuk hasil uji hipotesis diketahui bahwa nilai thitung ($= 7,128 > t \text{ tabel } (= 1,664)$) maka H_0 ditolak dan H_a diterima, artinya terdapat hubungan nyata yang positif antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan.

5.2 Saran

Berdasarkan kesimpulan diatas maka saran dari penulis adalah sebagai berikut :

1. Perusahaan harus lebih bisa mengaplikasikan dan memastikan kembali budaya organisasi telah berjalan untuk para karyawan agar bisa meningkatkan hasil yang awalnya belum baik menjadi sangat baik dengan lebih memperhatikan kembali aspek : berorientasi kepada manusia, berorientasi kepada hasil, agresifitas, berorientasi kepada tim dan inovasi dan keberanian mengambil resiko.
2. Perusahaan harus lebih bisa menghasilkan kinerja karyawan yang awalnya cukup baik menjadi sangat baik dengan lebih memperhatikan kembali aspek : kualitas, ketepatan waktu, keperluan pengawasan dan dampak perseorangan.
3. Untuk meningkatkan hubungan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada divisi pengemasan sekunder di PT. Boehringer Ingelheim Indonesia agar lebih kuat, perusahaan sebaiknya melakukan pendekatan kembali kepada karyawan mengenai betapa pentingnya budaya organisasi terhadap kinerja, agar budaya tersebut melekat pada diri seorang karyawan, sehingga karyawan dengan sendiri merasa memiliki akan perusahaan, dengan begitu karyawan akan bekerja dengan baik, tanpa paksaan, karena karyawan merasa terbiasa dengan budaya yang baik.

Daftar Pustaka

- Bacal, Robert. 1999. *Performance Management*. USA: McGraw-Hill.
- Bangun, Wilson. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.
- Bernardin, H Jhon & Joyce E.A.Russel. 2010 . *Human Resource Management*. New York: McGraw-Hill.
- Chung, Khae H, dan leon C Megginson. 1981 . *Organization Behaviour Developing Managerial Skill*. New York: Harper & Row Publishers.
- Dessler, Gary. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Kelompok Gramedia.
- Dharma, Surya. 2012 . *Manajemen Kinerja Falsafah Teori dan Penerapannya*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Dr. Li Yueh Chen, *Examining the Effect of Organization Culture and Leadership Behaviors on Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Job Performance at Small and Middle-sized Firms of Taiwan*, Journal of American Academy of Bussines, Cambridge, 2004.
- Gibson, James L., Jhon M. Ivancevich dan James H. Donnely, Jr.1994. *Organisasi dan Manajemen,Perilaku, Struktur, Proses*.Edisi keempat.Jakarta: Erlangga
- Handoko, T. Hani. 2013. *Manjemen Personalialia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFPE.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi.Jakarta: Bumi Aksara.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Revisi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Henrietta Mbamalu Okoro, *The Relationship Between Organizational Culture and Performance: Merger In the Nigerian Banking Industry*, 2010.
- Kottler, Philip. Jhon dan Heskett L. James.1998. *Corporate Culture and Performance Alih bahasa Benyamin Molan*. Jakarta: PT.Prenhalindo.
- Hofstede, Geert. 2005. *Culture organizations : Software of The Mind*. Great Britain: Mc Graw Hill.
- Koentjaraningrat. 2002. *Pengantar Ilmu Antropologi*. Jakarta: Rineka Cipta.

- Kreitner, Robert dan Kinicki, Angelo. 2005. *Perilaku Organisasi, Edisi Pertama*, Jakarta : Salemba Empat.
- Daft, L. Richard. 2012 . *Era Baru Manajemen*. Jakarta: Salemba Empat.
- Mangkunegara, A. P. 2006. *Evaluasi Kinerja SDM*. Jakarta: Eresco.
- Mangkunegara, A. P. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya..
- Mathis Robert, Jackson John. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Moeheriono. 2012 . *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Moekijat. 2010 . *Manajemen Sumber Daya Manusia, cetakan kesembilan*. Bandung: Mandar Maju.
- Mohyi, M. A. 1999 . *Teori dan Perilaku Organisasi*. Malang: Umm Press.
- Mondy Wayne. 2008 . *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.
- Nyusa. 2007. *Analisis Hubungan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Pada PT Excelcomindo Pratama Divisi Transmission Engineering* . Jakarta: Universitas Indonesia
- Sedarmayanti. 2011 . *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil (cetakan kelima)*. Bandung: PT. Refika Aditama.
- Sedarmayanti. 2014 . *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Jakarta: Mandar Maju.
- Sugioyono. 2013. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- SP Robbins, d. J. 2008 . *Perilaku Organisasi Buku 2*. Jakarta: Salemba Empat.
- Susanto, A. 1997 . *Budaya Perusahaan : Manajemen dan Persaingan Bisnis*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.
- Susita Asree. 2009. *Influence of leadership competency and organizational culture on responsiveness and performance of firms*. USA: Murray State University
- Umam, Khaerul. 2010 . *Perilaku Organisasi*. Bandung: Pustaka Setia.
- Unaradjan, Dominikus, Dolet. 2013. *Metode Penelitian Kuantitatif*. Jakarta : Universitas Atma Jaya.

Veithzal, Rifai. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan, Cetakan Pertama*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.

Widagdo.2006. *Analisis Hubungan Budaya Organisasi dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai Di Perusahaan Jawatan Rumah Sakit Anak dan Bersalin Harapan Kita* . Jakarta: Universitas Indonesia.

Wirawan. 2007. *Budaya dan Iklim Organisasi : Teori Aplikasi dan Penelitian* . Jakarta: Salemba Empat.

Yani, M. 2012 . *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Mitra Wacana Media.

DAFTAR LAMPIRAN

Hasil Kuisisioner Untuk Uji Validasi Variabel Budaya Organisasi

No	PERNYATAAN																					total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	
1	2	3	3	5	4	4	3	5	4	2	2	2	5	3	3	3	4	4	3	3	4	71
2	2	3	3	5	4	4	3	5	4	2	2	2	5	3	3	2	4	4	3	3	4	70
3	4	3	3	5	4	4	3	5	4	2	2	1	5	3	3	2	5	4	3	3	4	72
4	3	2	4	4	4	4	4	5	4	2	2	1	4	3	3	3	5	4	3	3	4	71
5	3	2	3	4	5	4	3	5	5	3	2	2	4	4	4	4	5	5	4	4	4	79
6	4	3	3	4	4	4	3	3	4	2	1	1	2	3	3	2	5	4	3	3	4	65
7	2	3	4	5	4	4	5	4	4	2	2	2	4	3	4	2	4	4	3	4	3	72
8	2	4	4	5	5	5	5	4	5	3	2	2	4	4	3	4	4	5	4	3	4	81
9	2	3	4	5	4	3	5	4	4	2	2	2	4	3	3	3	4	4	3	3	4	71
10	2	3	4	4	4	4	5	4	4	2	2	2	4	3	3	3	4	4	3	4	3	71
11	4	4	4	4	5	4	5	5	5	3	3	2	5	4	4	2	5	5	4	4	5	86
12	4	4	5	5	5	5	5	4	5	3	2	2	5	4	3	4	5	5	4	5	5	89
13	2	4	5	5	5	4	5	4	5	4	2	2	4	4	4	4	4	5	5	5	5	87
14	4	4	5	4	5	5	5	5	5	3	3	3	5	4	4	4	5	5	5	5	5	93
15	4	4	5	4	5	4	5	4	5	3	2	2	4	4	4	4	5	5	4	5	5	87
16	2	4	4	4	5	4	5	4	5	3	2	2	4	4	4	4	4	5	4	5	5	83
17	2	3	3	4	4	4	3	5	4	2	3	3	5	3	3	3	4	4	3	4	4	73
18	2	3	4	3	4	3	4	3	4	2	1	1	3	3	2	3	4	4	3	4	3	63
19	2	3	4	4	4	4	4	5	4	2	3	3	5	3	3	3	4	4	3	4	4	75
20	2	2	3	3	3	1	2	4	3	1	1	1	4	2	4	2	4	3	2	5	3	55
21	2	1	3	3	2	3	2	3	3	1	1	1	3	1	2	2	4	2	1	4	1	45
22	4	4	4	3	5	5	4	4	5	3	2	2	4	4	4	2	5	5	4	5	5	83
23	4	4	4	4	5	5	4	5	5	3	3	3	5	4	4	4	5	5	4	5	5	90
24	4	4	5	4	5	2	4	3	5	3	1	1	3	4	4	4	5	5	4	5	5	80
25	4	4	5	4	5	3	4	3	5	3	1	2	3	4	4	4	5	5	4	4	5	81
26	2	3	3	3	4	3	3	3	4	2	1	2	3	3	3	3	4	4	3	1	1	58
27	2	3	4	4	4	4	4	3	4	2	1	1	3	3	2	3	4	4	3	4	3	65
28	2	3	4	4	4	4	4	4	4	2	2	2	4	3	3	3	4	4	3	4	4	71
29	2	2	3	4	3	4	3	4	3	1	2	2	4	2	4	2	4	3	2	5	3	62
30	4	1	5	4	4	3	4	4	3	1	1	1	4	2	2	2	4	2	2	4	3	60

Output SPSS Uji Validitas Variabel Budaya Organisasi

Correlations

		item_1	item_2	item_3	item_4	item_5	item_6	item_7	item_8	item_9	item_10	item_11	item_12	item_13	item_14	item_15	item_16	item_17	item_18	item_19	item_20	item_21	skor_total
item_1	Pearson Correlation	1	.308*	.444*	-.022	.514*	.194	.175	.076	.446*	.373*	.063	-.055	.053	.436*	.296	.130	.893*	.347*	.401*	.265	.538*	.486**
	Sig. (1-tailed)		.049	.007	.455	.002	.152	.178	.346	.007	.021	.370	.386	.390	.008	.056	.247	.000	.030	.014	.078	.001	.003
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
item_2	Pearson Correlation	.308*	1	.478*	.277	.801*	.422*	.627*	.036	.857*	.837*	.366*	.451*	.188	.871*	.505*	.563*	.375*	.893*	.849*	.247	.723*	.825**
	Sig. (1-tailed)	.049		.004	.069	.000	.010	.000	.425	.000	.000	.023	.006	.160	.000	.002	.001	.020	.000	.000	.094	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
item_3	Pearson Correlation	.444*	.478*	1	.158	.602*	.123	.760*	-.162	.513*	.539*	.040	.105	.006	.511*	.188	.547*	.292	.408*	.565*	.480*	.528*	.588**
	Sig. (1-tailed)	.007	.004		.202	.000	.259	.000	.197	.002	.001	.417	.290	.488	.002	.160	.001	.059	.013	.001	.004	.001	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
item_4	Pearson Correlation	-.022	.277	.158	1	.296	.388*	.397*	.391*	.241	.285	.336*	.201	.445*	.290	.082	.188	-.021	.271	.303	-.110	.395*	.401*
	Sig. (1-tailed)	.455	.069	.202		.056	.017	.015	.016	.100	.063	.035	.143	.007	.060	.334	.160	.456	.074	.052	.281	.015	.014
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30

Output SPSS Uji Validitas Variabel Budaya Organisasi

item_5	Pearson	.514*	.801*	.602*	.296	1	.452*	.668*	.197	.935*	.908*	.347*	.384*	.215	.972*	.505*	.674*	.543*	.903*	.936*	.246	.801*	.909**	
	Correlation																							
	Sig. (1-tailed)	.002	.000	.000	.056		.006	.000	.149	.000	.000	.030	.018	.127	.000	.002	.000	.001	.000	.000	.000	.095	.000	.000
N		30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
item_6	Pearson	.194	.422*	.123	.388*	.452*	1	.436*	.441*	.484*	.456*	.639*	.540*	.442*	.472*	.100	.234	.265	.468*	.479*	.082	.405*	.594**	
	Correlation																							
	Sig. (1-tailed)	.152	.010	.259	.017	.006		.008	.007	.003	.006	.000	.001	.007	.004	.300	.106	.078	.005	.004	.333	.013	.000	
N		30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
item_7	Pearson	.175	.627*	.760*	.397*	.668*	.436*	1	.058	.609*	.614*	.361*	.319*	.184	.635*	.239	.484*	.132	.578*	.650*	.270	.527*	.694**	
	Correlation																							
	Sig. (1-tailed)	.178	.000	.000	.015	.000	.008		.381	.000	.000	.025	.043	.166	.000	.102	.003	.244	.000	.000	.075	.001	.000	
N		30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
item_8	Pearson	.076	.036	-.162	.391*	.197	.441*	.058	1	.145	.127	.827*	.526*	.893*	.194	.265	.000	.164	.182	.212	.048	.386*	.406*	
	Correlation																							
	Sig. (1-tailed)	.346	.425	.197	.016	.149	.007	.381		.223	.251	.000	.001	.000	.152	.078	.500	.193	.167	.130	.401	.017	.013	
N		30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
item_9	Pearson	.446*	.857*	.513*	.241	.935*	.484*	.609*	.145	1	.971*	.371*	.411*	.169	.975*	.540*	.721*	.580*	.966*	.944*	.263	.766*	.907**	
	Correlation																							
	Sig. (1-tailed)	.007	.000	.002	.100	.000	.003	.000	.223		.000	.022	.012	.187	.000	.001	.000	.000	.000	.000	.080	.000	.000	
N		30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30

Output SPSS Uji Validitas Variabel Budaya Organisasi

N		30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	
item_10	Pearson	.373*	.837*	.539*	.285	.908*	.456*	.614*	.127	.971*	1	.351*	.391*	.154	.945*	.544*	.720*	.498*	.934*	.960*	.291	.753*	.890**
	Correlation																						
	Sig. (1-tailed)	.021	.000	.001	.063	.000	.006	.000	.251	.000		.029	.016	.209	.000	.001	.000	.003	.000	.000	.059	.000	.000
N		30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
item_11	Pearson	.063	.366*	.040	.336*	.347*	.639*	.361*	.827*	.371*	.351*	1	.807*	.822*	.388*	.375*	.183	.162	.406*	.415*	.214	.490*	.617**
	Correlation																						
	Sig. (1-tailed)	.370	.023	.417	.035	.030	.000	.025	.000	.022	.029		.000	.000	.017	.021	.167	.195	.013	.011	.128	.003	.000
N		30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
item_12	Pearson	-.055	.451*	.105	.201	.384*	.540*	.319*	.526*	.411*	.391*	.807*	1	.603*	.424*	.417*	.385*	.000	.440*	.455*	.169	.365*	.573**
	Correlation																						
	Sig. (1-tailed)	.386	.006	.290	.143	.018	.001	.043	.001	.012	.016	.000		.000	.010	.011	.018	.500	.007	.006	.186	.024	.000
N		30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
item_13	Pearson	.053	.188	.006	.445*	.215	.442*	.184	.893*	.169	.154	.822*	.603*	1	.208	.225	.051	.051	.191	.229	.180	.394*	.460**
	Correlation																						
	Sig. (1-tailed)	.390	.160	.488	.007	.127	.007	.166	.000	.187	.209	.000	.000		.136	.116	.394	.394	.156	.112	.170	.016	.005
N		30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
item_14	Pearson	.436*	.871*	.511*	.290	.972*	.472*	.635*	.194	.975*	.945*	.388*	.424*	.208	1	.565*	.698*	.554*	.979*	.960*	.235	.802*	.922**
	Correlation																						

Output SPSS Uji Validitas Variabel Budaya Organisasi

	Sig. (1-tailed)	.008	.000	.002	.060	.000	.004	.000	.152	.000	.000	.017	.010	.136		.001	.000	.001	.000	.000	.105	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
item_15	Pearson Correlation	.296	.505*	.188	.082	.505*	.100	.239	.265	.540*	.544*	.375*	.417*	.225	.565*	1	.296	.434*	.591*	.577*	.467*	.579*	.611**
	Sig. (1-tailed)	.056	.002	.160	.334	.002	.300	.102	.078	.001	.001	.021	.011	.116	.001		.056	.008	.000	.000	.005	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
item_16	Pearson Correlation	.130	.563*	.547*	.188	.674*	.234	.484*	.000	.721*	.720*	.183	.385*	.051	.698*	.296	1	.250	.686*	.710*	.263	.493*	.654**
	Sig. (1-tailed)	.247	.001	.001	.160	.000	.106	.003	.500	.000	.000	.167	.018	.394	.000	.056		.091	.000	.000	.080	.003	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
item_17	Pearson Correlation	.893*	.375*	.292	-.021	.543*	.265	.132	.164	.580*	.498*	.162	.000	.051	.554*	.434*	.250	1	.539*	.505*	.219	.582*	.559**
	Sig. (1-tailed)	.000	.020	.059	.456	.001	.078	.244	.193	.000	.003	.195	.500	.394	.001	.008	.091		.001	.002	.122	.000	.001
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
item_18	Pearson Correlation	.347*	.893*	.408*	.271	.903*	.468*	.578*	.182	.966*	.934*	.406*	.440*	.191	.979*	.591*	.686*	.539*	1	.938*	.215	.767*	.891**
	Sig. (1-tailed)	.030	.000	.013	.074	.000	.005	.000	.167	.000	.000	.013	.007	.156	.000	.000	.000	.001		.000	.127	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30

Output SPSS Uji Validitas Variabel Budaya Organisasi

item_19	Pearson	.401*	.849*	.565*	.303	.936*	.479*	.650*	.212	.944*	.960*	.415*	.455*	.229	.960*	.577*	.710*	.505*	.938*	1	.291	.787*	.926**
	Correlation																						
	Sig. (1-tailed)	.014	.000	.001	.052	.000	.004	.000	.130	.000	.000	.011	.006	.112	.000	.000	.000	.002	.000	.060	.000	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
item_20	Pearson	.265	.247	.480*	-.110	.246	.082	.270	.048	.263	.291	.214	.169	.180	.235	.467*	.263	.219	.215	.291	1	.499*	.427**
	Correlation																						
	Sig. (1-tailed)	.078	.094	.004	.281	.095	.333	.075	.401	.080	.059	.128	.186	.170	.105	.005	.080	.122	.127	.060	.002	.002	.009
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
item_21	Pearson	.538*	.723*	.528*	.395*	.801*	.405*	.527*	.386*	.766*	.753*	.490*	.365*	.394*	.802*	.579*	.493*	.582*	.767*	.787*	.499*	1	.890**
	Correlation																						
	Sig. (1-tailed)	.001	.000	.001	.015	.000	.013	.001	.017	.000	.000	.003	.024	.016	.000	.000	.003	.000	.000	.000	.002	.002	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
skor_tota l	Pearson	.486*	.825*	.588*	.401*	.909*	.594*	.694*	.406*	.907*	.890*	.617*	.573*	.460*	.922*	.611*	.654*	.559*	.891*	.926*	.427*	.890*	1
	Correlation																						
	Sig. (1-tailed)	.003	.000	.000	.014	.000	.000	.000	.013	.000	.000	.000	.000	.005	.000	.000	.000	.001	.000	.000	.009	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30

*. Correlation is significant at the 0.05 level (1-tailed).

** . Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

Hasil Kuisisioner Untuk Uji Validasi Variabel Kinerja Karyawan

No	Pernyataan																		Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	
1	2	3	4	3	4	3	3	3	3	4	4	5	4	3	5	4	3	2	62
2	2	3	4	3	3	3	3	3	3	5	4	5	4	3	5	4	3	2	62
3	2	3	4	3	3	3	3	3	3	5	3	5	4	3	3	4	4	2	60
4	3	3	4	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	2	63
5	3	4	5	4	5	5	4	4	4	5	5	5	4	3	5	5	4	2	76
6	2	3	4	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	3	1	59
7	2	4	5	4	4	4	4	4	4	5	3	5	4	5	4	4	4	2	71
8	3	3	4	4	4	5	3	3	3	4	3	4	5	5	4	5	3	2	67
9	2	3	4	4	4	4	3	3	3	5	3	4	3	5	4	4	3	2	63
10	2	3	4	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	2	62
11	3	4	5	4	5	5	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	4	3	79
12	3	3	4	3	5	5	3	3	3	4	5	5	5	5	4	5	3	2	70
13	4	4	5	4	5	5	4	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	2	77
14	4	5	5	4	5	5	5	4	2	5	4	5	5	5	5	5	5	3	81
15	3	5	5	4	5	5	5	4	2	5	5	5	4	5	4	5	5	2	78
16	3	4	5	4	5	5	4	4	2	5	5	5	4	5	4	5	4	2	75
17	2	3	4	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	5	4	3	3	63
18	2	2	3	2	4	4	2	2	2	3	4	3	3	4	3	4	2	1	50
19	2	3	4	3	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	2	4	3	3	60
20	1	2	5	4	3	3	2	2	2	5	3	5	3	2	4	3	2	1	52
21	1	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2	3	3	2	3	3	2	1	40
22	3	4	5	4	2	3	2	4	4	5	2	5	5	4	4	5	4	2	67
23	3	4	5	4	2	3	5	4	4	5	2	5	5	4	5	5	4	3	72
24	3	2	5	4	2	3	2	2	2	2	2	5	2	4	3	5	2	1	51
25	3	2	5	4	2	3	5	3	2	2	2	5	3	4	2	5	2	1	55
26	2	2	4	3	3	4	2	2	2	2	3	4	3	3	2	4	2	1	48
27	2	2	3	2	3	4	2	2	2	3	3	3	4	4	3	4	2	1	49
28	2	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	2	61
29	1	4	5	4	2	3	4	4	4	5	2	5	4	3	4	3	4	2	63
30	1	3	3	2	2	2	3	4	3	3	2	3	2	4	4	3	3	1	48

Output SPSS Uji Validitas Variabel Kinerja Karyawan

Correlations

		item_1	item_2	item_3	item_4	item_5	item_6	item_7	item_8	item_9	item_10	item_11	item_12	item_13	item_14	item_15	item_16	item_17	item_18	skor_total
item_1	Pearson Correlation	1	.496*	.528*	.532*	.493*	.646*	.502*	.381*	.118	.203	.379*	.482*	.476*	.651*	.194	.929*	.496*	.405*	.705**
	Sig. (1-tailed)		.003	.001	.001	.003	.000	.002	.019	.267	.141	.020	.003	.004	.000	.153	.000	.003	.013	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
item_2	Pearson Correlation	.496*	1	.590*	.558*	.470*	.468*	.724*	.881*	.494*	.748*	.373*	.533*	.590*	.491*	.597*	.437*	.959*	.675*	.890**
	Sig. (1-tailed)	.003		.000	.001	.004	.005	.000	.000	.003	.000	.021	.001	.000	.003	.000	.008	.000	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
item_3	Pearson Correlation	.528*	.590*	1	.936*	.173	.296	.602*	.529*	.317*	.482*	.099	.884*	.279	.261	.308*	.540*	.542*	.375*	.671**
	Sig. (1-tailed)	.001	.000		.000	.180	.056	.000	.001	.044	.003	.301	.000	.068	.082	.049	.001	.001	.021	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
item_4	Pearson Correlation	.532*	.558*	.936*	1	.207	.359*	.565*	.492*	.323*	.509*	.057	.807*	.293	.369*	.322*	.560*	.504*	.385*	.676**
	Sig. (1-tailed)	.001	.001	.000		.136	.026	.001	.003	.041	.002	.383	.000	.058	.022	.041	.001	.002	.018	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
item_5	Pearson Correlation	.493*	.470*	.173	.207	1	.884*	.323*	.271	.070	.404*	.920*	.199	.388*	.497*	.317*	.427*	.453*	.425*	.673**
	Sig. (1-tailed)	.003	.004	.180	.136		.000	.041	.074	.357	.013	.000	.146	.017	.003	.044	.009	.006	.010	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30

Output SPSS Uji Validitas Variabel Kinerja Karyawan

item_6	Pearson	.646*	.468*	.296	.359*	.884*	1	.356*	.298	.075	.312*	.769*	.216	.485*	.634*	.204	.619*	.428*	.407*	.703**
	Correlation																			
	Sig. (1-tailed)	.000	.005	.056	.026	.000		.027	.055	.347	.047	.000	.126	.003	.000	.139	.000	.009	.013	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
item_7	Pearson	.502*	.724*	.602*	.565*	.323*	.356*	1	.728*	.267	.424*	.238	.535*	.366*	.450*	.361*	.469*	.687*	.517*	.725**
	Correlation																			
	Sig. (1-tailed)	.002	.000	.000	.001	.041	.027		.000	.077	.010	.103	.001	.023	.006	.025	.004	.000	.002	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
item_8	Pearson	.381*	.881*	.529*	.492*	.271	.298	.728*	1	.633*	.634*	.192	.461*	.458*	.471*	.549*	.354*	.838*	.585*	.775**
	Correlation																			
	Sig. (1-tailed)	.019	.000	.001	.003	.074	.055	.000		.000	.000	.155	.005	.005	.004	.001	.028	.000	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
item_9	Pearson	.118	.494*	.317*	.323*	.070	.075	.267	.633*	1	.543*	.013	.331*	.431*	.133	.462*	.118	.491*	.507*	.491**
	Correlation																			
	Sig. (1-tailed)	.267	.003	.044	.041	.357	.347	.077	.000		.001	.473	.037	.009	.242	.005	.267	.003	.002	.003
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
item_10	Pearson	.203	.748*	.482*	.509*	.404*	.312*	.424*	.634*	.543*	1	.345*	.539*	.572*	.192	.710*	.155	.758*	.561*	.736**
	Correlation																			
	Sig. (1-tailed)	.141	.000	.003	.002	.013	.047	.010	.000	.001		.031	.001	.000	.154	.000	.207	.000	.001	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
item_11	Pearson	.379*	.373*	.099	.057	.920*	.769*	.238	.192	.013	.345*	1	.199	.342*	.298	.308*	.361*	.368*	.376*	.572**
	Correlation																			
	Sig. (1-tailed)	.020	.021	.301	.383	.000	.000	.103	.155	.473	.031		.146	.032	.055	.049	.025	.023	.020	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30

Output SPSS Uji Validitas Variabel Kinerja Karyawan

item_12	Pearson	.482*	.533*	.884*	.807*	.199	.216	.535*	.461*	.331*	.539*	.199	1	.369*	.169	.389*	.516*	.526*	.399*	.660**
	Correlation																			
	Sig. (1-tailed)	.003	.001	.000	.000	.146	.126	.001	.005	.037	.001	.146		.022	.185	.017	.002	.001	.015	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
item_13	Pearson	.476*	.590*	.279	.293	.388*	.485*	.366*	.458*	.431*	.572*	.342*	.369*	1	.307*	.424*	.462*	.591*	.661*	.679**
	Correlation																			
	Sig. (1-tailed)	.004	.000	.068	.058	.017	.003	.023	.005	.009	.000	.032	.022		.050	.010	.005	.000	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
item_14	Pearson	.651*	.491*	.261	.369*	.497*	.634*	.450*	.471*	.133	.192	.298	.169	.307*	1	.137	.638*	.445*	.362*	.608**
	Correlation																			
	Sig. (1-tailed)	.000	.003	.082	.022	.003	.000	.006	.004	.242	.154	.055	.185	.050		.235	.000	.007	.025	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
item_15	Pearson	.194	.597*	.308*	.322*	.317*	.204	.361*	.549*	.462*	.710*	.308*	.389*	.424*	.137	1	.194	.515*	.558*	.612**
	Correlation																			
	Sig. (1-tailed)	.153	.000	.049	.041	.044	.139	.025	.001	.005	.000	.049	.017	.010	.235		.152	.002	.001	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
item_16	Pearson	.929*	.437*	.540*	.560*	.427*	.619*	.469*	.354*	.118	.155	.361*	.516*	.462*	.638*	.194	1	.396*	.371*	.671**
	Correlation																			
	Sig. (1-tailed)	.000	.008	.001	.001	.009	.000	.004	.028	.267	.207	.025	.002	.005	.000	.152		.015	.022	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
item_17	Pearson	.496*	.959*	.542*	.504*	.453*	.428*	.687*	.838*	.491*	.758*	.368*	.526*	.591*	.445*	.515*	.396*	1	.673*	.857**
	Correlation																			
	Sig. (1-tailed)	.003	.000	.001	.002	.006	.009	.000	.000	.003	.000	.023	.001	.000	.007	.002	.015		.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30

Output SPSS Uji Validitas Variabel Kinerja Karyawan

item_18	Pearson	.405*	.675*	.375*	.385*	.425*	.407*	.517*	.585*	.507*	.561*	.376*	.399*	.661*	.362*	.558*	.371*	.673*	1	.737**
	Correlation		*			*	*	*	*	*	*		*	*	*	*	*	*		
	Sig. (1-tailed)	.013	.000	.021	.018	.010	.013	.002	.000	.002	.001	.020	.015	.000	.025	.001	.022	.000		.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
skor_total	Pearson	.705*	.890*	.671*	.676*	.673*	.703*	.725*	.775*	.491*	.736*	.572*	.660*	.679*	.608*	.612*	.671*	.857*	.737*	1
	Correlation	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	
	Sig. (1-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.003	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30

** . Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (1-tailed).

Output SPSS Uji Reabilitas Variabel Budaya Organisasi

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

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

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
item_1	70.83	121.040	.417	.941
item_2	70.53	114.878	.798	.934
item_3	69.73	121.168	.542	.939
item_4	69.53	125.154	.351	.941
item_5	69.37	115.964	.896	.933
item_6	69.83	119.523	.541	.939
item_7	69.70	116.700	.647	.937
item_8	69.53	124.326	.348	.941
item_9	69.37	116.930	.895	.934
item_10	71.33	116.092	.875	.933
item_11	71.77	121.633	.578	.938
item_12	71.80	122.717	.533	.939
item_13	69.60	122.938	.401	.941
item_14	70.40	115.076	.911	.933
item_15	70.33	121.471	.570	.938
item_16	70.63	119.068	.609	.938
item_17	69.23	124.668	.528	.939
item_18	69.43	114.254	.874	.933
item_19	70.33	112.989	.914	.932
item_20	69.63	122.447	.355	.942
item_21	69.73	109.720	.867	.933

Output SPSS Uji Reabilitas Variabel Kinerja Karyawan

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

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

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
item_1	60.43	100.737	.664	.929
item_2	59.63	96.447	.871	.924
item_3	58.50	102.672	.632	.930
item_4	59.43	102.392	.637	.930
item_5	59.23	97.633	.610	.931
item_6	58.97	99.413	.655	.929
item_7	59.57	98.185	.677	.928
item_8	59.60	100.248	.744	.927
item_9	59.90	104.852	.434	.933
item_10	58.70	97.183	.686	.928
item_11	59.37	100.654	.500	.933
item_12	58.37	102.516	.619	.930
item_13	58.97	101.413	.635	.929
item_14	58.90	101.128	.549	.931
item_15	59.00	101.034	.553	.931
item_16	58.53	102.809	.633	.930
item_17	59.57	96.668	.832	.925
item_18	60.93	101.995	.705	.928