

Hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan PT. Jasa Marga (Persero) Tbk. Cabang Surabaya Gempol

Rosdiana Dewi, Prodi Ilmu Komunikasi, Universitas Kristen Petra Surabaya

rosdiana.dewi93@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini dilakukan untuk menguji hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan di PT. Jasa Marga (Persero) Tbk Cabang Surabaya Gempol, yang biasa dikenal dengan JM Surgem. Perusahaan tersebut merupakan sebuah perusahaan BUMN pengembang dan operator jalan tol di Surabaya-Gempol. Untuk mengetahui tingkat hubungan antara keduanya, peneliti melakukan penelitian kuantitatif deskriptif, dengan cara membagikan kuesioner kepada karyawan JM Surgem, dengan menggunakan teknik *sampling* acak sederhana. Jumlah sampel responden dalam penelitian ini adalah 85 orang. Kemudian, data tersebut diolah dengan menggunakan tabel frekuensi, tabulasi silang, uji korelasi, dan uji T untuk menguji hipotesis. Teori utama yang digunakan adalah teori komunikasi organisasi, budaya organisasi, dan kinerja karyawan. Hasil akhir penelitian ini secara keseluruhan adalah ada hubungan kuat positif antara budaya organisasi dan kinerja karyawan di JM Surgem, di mana budaya organisasi memiliki hubungan yang signifikan dengan kinerja karyawan. Selain itu, tingkatan tertinggi budaya organisasi dan kinerja karyawan masing-masing adalah *people orientation* dan *personal qualities*.

Kata Kunci : *Budaya Organisasi, Kinerja Karyawan, Hubungan, PT. Jasa Marga (Persero) Tbk, JM Surgem*

Pendahuluan

Stephen P. Robbins (2003, p. 525) menawarkan konsep budaya organisasi di mana merupakan sistem pertukaran makna oleh anggota organisasi yang membedakan satu organisasi dengan organisasi lainnya. Pengembangannya yang kuat bertujuan untuk mencapai kinerja superior yang berkesinambungan (A.B Susanto, 2008, p. 266). Adanya budaya organisasi yang kuat menjadikan organisasi memiliki pegangan atau panduan, sehingga memungkinkan organisasi untuk mengambil aksi yang cepat dan terkoordinir. Para anggota organisasi, seperti karyawan, merupakan fokus utama yang perlu diperhatikan dalam hal ini karena merekalah yang menggerakkan organisasi tersebut. Dalam hal ini yang dimaksud dengan kinerja karyawan adalah *output*, efisiensi dan efektivitas yang seringkali dihubungkan dengan produktivitas kerja karyawan (Gomes, 2013, p. 134).

Pandangan mengenai adanya hubungan antara budaya organisasi dalam mendukung kinerja organisasi, khususnya kinerja karyawan sudah banyak diakui. Chatman Jennifer dan Bersade (1997) yang mengambil sampel 102 perusahaan jasa di Amerika, menemukan bahwa (1) budaya organisasi yang kuat akan membantu kinerja organisasi bisnis karena menciptakan suatu tingkatan yang luar biasa dalam diri para karyawan dan (2) budaya organisasi membantu kinerja organisasi karena memberikan struktur dan kontrol yang dibutuhkan tanpa harus bersandar pada birokrasi formal yang kaku dan yang dapat menekan tumbuhnya motivasi dan inovasi.

Dalam penelitiannya, Sokro (2012) dari *Central Business Scholl, Central University College*, Ghana, juga menunjukkan sebanyak 88% responden dari manajemen dan karyawan perusahaan multinasional *automobile* yang beroperasi di Ghana menyatakan sangat setuju dan setuju bahwa kinerja organisasi tercapai dengan baik karena anggotanya hidup dalam budaya organisasi. Lee dan Yu (2004) dari *National University of Singapore*, Singapura membuktikan bahwa orientasi budaya yang dibawa oleh anggota organisasi juga akan mempengaruhi karakter organisasi tersebut. Misalnya, Rumah Sakit yang lebih berorientasi pada kerja sama tim (*team oriented*), sedangkan perusahaan asuransi lebih berorientasi pada hasil tugas (*task oriented*). Oleh sebab itu, elemen dari budaya sebuah organisasi yang membedakan satu organisasi dengan organisasi lain juga berhubungan dengan kinerja anggota organisasi.

Peneliti kemudian tertarik untuk melihat apakah ada hubungan budaya organisasi terhadap kinerja daripada karyawan dari Badan Usaha Milik Negara (BUMN), yang bergerak dalam bidang jasa. Peneliti mengambil tempat penelitian yakni di PT. Jasa Marga (Persero) Tbk Cabang Surabaya Gempol. Besarnya wilayah dan jumlah karyawannya menjadikan perusahaan ini harus memiliki upaya tertentu dalam menjalankan usahanya. Para pemimpin terdahulu perusahaan ini kemudian membentuk visi, misi, dan tata nilai perusahaan, yang kemudian mereka jadikan budaya kerja untuk seluruh karyawan. Tata nilai tersebut terdiri atas empat poin penting yaitu **Jujur, Sigap, Mumpuni, dan Respek (JSMR)**.

Segala nilai-nilai yang sudah disepakati bersama dapat menjadikan suasana kerja yang nyaman, sehingga berdampak positif dalam meningkatkan komitmen dan loyalitas karyawan. Dalam menciptakan budaya yang kuat tersebut, manajemen turut membuat berbagai macam kegiatan yang bertujuan untuk merekatkan tali silaturahmi antarkaryawannya. Contohnya saja JM Surgem mengadakan acara yang rutin dilakukan, seperti senam pagi bersama, *Family Gathering*, *Cross Country* Jalan Sehat Lintas Alam, *Retreat* Karyawan dan Keluarga Karyawan, Halal Bihalal, Acara Tahun Baru, hingga Lomba-Lomba dalam merayakan Hari Kemerdekaan Indonesia (Agus Tri Antyo, *Personal Interview*, 17 April 2015).

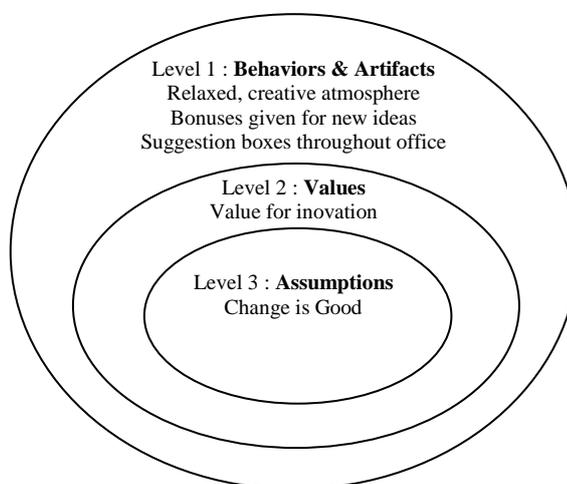
Selain itu, bentuk usaha untuk membuat karyawan dapat memahami lebih dalam nilai-nilai di atas, sekaligus dapat mendorong karyawan untuk berkinerja lebih baik dalam menjalankan pekerjaan mereka dibuatlah budaya kerja di JM Surgem. Raddy R. Lukman selaku *General Manager* JM Surgem menetapkan budaya kerja JM Surgem yang diberi nama "SPEKTAKULER" (Sistematis, Peka, Terukur,

Akurat, Lurus, Efisien, dan Resik), sejak tanggal 24 Agustus 2015. Melihat hal tersebut, peneliti kemudian tertarik untuk melakukan penelitian untuk membuktikan apakah ada hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan di PT. Jasa Marga (Persero) Tbk Cabang Surabaya Gempol?

Tinjauan Pustaka

Budaya Organisasi

Stephen P. Robbins (2003, p. 525) bahwa budaya organisasi adalah sistem pertukaran makna oleh anggota organisasi yang membedakan satu organisasi dengan organisasi lainnya. Schein dalam Miller (2003, p. 104-109) menggambarkan model budaya organisasi yang terdiri dari tiga level atau lapisan.



Gambar 2.1. *Onion Model* Budaya Organisasi
(Sumber : Miller, 2003, p. 109)

Berdasarkan riset-riset penelitian terdahulu, terangkum tujuh karakter utama yang dimiliki oleh budaya organisasi antara lain (Robbins, 2003, p. 525) :

1. ***Innovation and risk taking***, merupakan seberapa karyawan didukung dalam berinovasi dan mengambil risiko.
2. ***Attention to detail***, merupakan seberapa karyawan diharapkan untuk dapat menunjukkan tingkat ketelitian, analisis, dan perhatian pada detail.
3. ***Outcome orientation***, merupakan seberapa pihak manajemen berfokus pada hasil atau *outcome* daripada teknis dan proses dalam mencapai hasil tersebut.
4. ***People orientation***, merupakan seberapa keputusan yang diambil manajemen dalam pertimbangannya atas efek dari hasil yang didapat bagi orang-orang yang berada dalam sebuah organisasi.
5. ***Team orientation***, merupakan tingkatan atas kegiatan kerja diorganisir yakni dalam sebuah tim daripada individual.
6. ***Aggresiveness***, merupakan seberapa banyak individu yang bersifat agresif dan kompetitif daripada yang hanya santai.

7. **Stability**, merupakan seberapa banyak kegiatan organisasi menekankan atau mempertahankan status *quo* sebaliknya sebagai pertumbuhan.

Menurut Robbins setidaknya ada enam fungsi utama dari budaya organisasi, diantaranya sebagai berikut (Robbins, 2003, p. 528):

1. Sebagai suatu identitas dan pembeda antara satu organisasi dengan organisasi lainnya.
2. Sebagai sebuah pengikat diantara anggota dalam satu organisasi.
3. Sebagai fasilitator dalam pembentukan komitmen bersama daripada individualisme.
4. Mempertahankan stabilitas dari sistem sosial.
5. Sebagai perekat sosial yang membantu organisasi dalam mengembangkan standar untuk karyawannya.
6. Membentuk kontrol yang membentuk dan membatasi sikap dan kebiasaan karyawan.

Secara ringkas Nelson dan Quick (2011, dalam Lunenburg, 2011, p. 1), menyatakan bahwa budaya organisasi memiliki empat fungsi utama. Fungsi-fungsi tersebut yakni memberikan identitas bagi para anggotanya, meningkatkan komitmen mereka, menguatkan nilai-nilai organisasi, dan menyediakan mekanisme kontrol dalam membentuk sebuah kebiasaan.

Kinerja Karyawan

Menurut Daft (2000) kinerja organisasi didefinisikan sebagai kemampuan organisasi untuk mencapai tujuan mereka dengan menggunakan sumber daya yang mereka miliki secara efektif dan efisien (Jarad, Yusof, & Nikbin, 2010). Gomes (2003, p.134) mengemukakan bahwa kinerja karyawan adalah *output*, efisiensi dan efektivitas yang seringkali dihubungkan dengan produktivitas kerja karyawan.

Dalam penelitian ini, dimensi untuk mengukur kinerja karyawan adalah pendekatan menurut Gomes (2003, p. 142), yakni sebagai berikut :

1. **Quantity of Work**, berhubungan dengan jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode waktu yang ditentukan.
2. **Quality of Work**, merupakan kualitas pekerjaan yang dicapai berdasarkan persyaratan kesesuaian dan kesiapannya.
3. **Job Knowledge**, mengenai seberapa luas pengetahuan karyawan mengenai pekerjaan dan ketrampilannya.
4. **Creativeness**, merupakan gagasan atau ide yang kreatif dan inovatif yang dimunculkan, serta bagaimana karyawan bertindak dalam menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul.
5. **Cooperation**, adalah kesediaan untuk bekerja sama dengan orang lain dalam organisasi yang sama.
6. **Dependability**, merupakan kesadaran akan ketergantungan pada diri yang dapat diandalkan dalam hal kehadiran dan penyelesaian kerja.
7. **Initiative**, adalah semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam berinisiatif dalam memperbesar tanggung jawabnya.

8. *Personal Qualities*, berkaitan dengan kualitas kepribadian, kepemimpinan, keramah-tamahan, dan integritas pribadi.

Budaya Organisasi dengan Kinerja Karyawan

Deal dan Kennedy (1982) dalam Miller (2003, p. 96) menyatakan bahwa kesuksesan sebuah organisasi dipengaruhi dari pengembangan budaya organisasinya yang kuat (*strong culture*) yang tertanam dalam kegiatan-kegiatan organisasi. Kotter dan Heskett (1992) dalam Shahzad, Luqman, Khan, dan Shabbir (2012), yang melakukan penelitian pada lebih dari 200 organisasi yang berbasis di Amerika, bahwa ternyata ada hubungan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dalam suatu perusahaan.

Kotter dan Heskett (1992, p. 11-12) menyatakan beberapa kesimpulan mengenai penelitiannya tersebut, antara lain :

1. Hubungan antara budaya organisasi dan kinerja cukup besar dan berdampak cukup berarti dalam jangka panjang.
2. Budaya organisasi menjadi faktor yang lebih penting dalam menentukan keberhasilan organisasi dalam tahun-tahun yang akan datang. Justru budaya yang mementingkan kinerjanya atau menomorsatukan kinerja akan berdampak buruk dalam keberhasilan organisasi. Alasannya tidak lain adalah budaya organisasi yang kuat tersebut justru akan menghambat organisasi dalam menerima perubahan taktik dan strategi yang dibutuhkan perusahaan.
3. Bukti budaya organisasi yang mempengaruhi kinerja cukup banyak dalam jangka panjang, sekalipun dalam organisasi banyak orang-orang yang pandai dan berbakat. Budaya yang mendorong perilaku yang lebih tepat dan menghambat perubahan ke arah strategi yang lebih tepat dan efisien ternyata cenderung akan muncul secara perlahan dan tidak disadari. Biasanya munculnya justru pada saat organisasi berjalan dengan baik.
4. Walaupun sifatnya sulit diubah, budaya organisasi tetap dapat dibuat agar lebih bersifat meningkatkan kinerja.

Metode

Konseptualisasi Penelitian

Konseptualisasi utama dalam penelitian ini adalah budaya organisasi dan kinerja karyawan. Indikator yang digunakan dalam melihat budaya organisasi adalah *innovation and risk taking, attention to detail, outcome orientation, people orientation, team orientation, aggressiveness, dan stability*. Sementara untuk kinerja karyawan indikator yang digunakan antara lain *quantity of work, quality of work, job knowledge, creativeness, cooperation, dependabilty, initiative, dan personal qualities*. Metode yang dipakai dalam penelitian ini adalah metode survei yang akan dilakukan kepada karyawan JM Surgem.

Subjek Penelitian

Survei dilakukan dengan mengambil sampel dari jumlah populasi keseluruhan sebesar 545 karyawan. Penarikan sampel menggunakan rumus Slovin yakni sebagai berikut (Kriyantono, 2009, p. 162) :

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

$$n = \frac{545}{1 + 545(0,1)^2}$$

$$= \frac{545}{6,45}$$

$$= 84,5$$

Dari hasil perhitungan di atas penarikan sampel dibulatkan menjadi 85 orang (batas kelonggaran ketidaktelitian 10%).

Analisis Data

Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan uji korelasi, sehingga peneliti dapat melihat hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan JM Surgem. Penelitian ini menggunakan tabel frekuensi untuk mengetahui bagaimana distribusi frekuensi dari data penelitian (Kriyantono, 2006, p. 165). Selain itu, untuk mengoreksi hubungan yang tidak masuk akal digunakan tabel *crossstab* (tabulasi silang). Tabel ini dibuat untuk hubungan antarvariabel-terpengaruh, antarvariabel-pengaruh, atau antarvariabel pengaruh dan terpengaruh (Singarimbun & Effendi, 2011, p. 256).

Temuan Data

Tabel 4.1 Korelasi antara Budaya Organisasi dan Kinerja Karyawan (*Quantity of Work*)

Correlations		Quantity of Work
Innovation and Risk Taking	Pearson Correlation	.323**
	Sig. (2-tailed)	.003
	N	85
Attention to Detail	Pearson Correlation	.307**
	Sig. (2-tailed)	.004
	N	85
Outcome Orientation	Pearson Correlation	.395**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	85
People Orientation	Pearson Correlation	.465**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	85
Team Orientation	Pearson Correlation	.506**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	85
Agressiveness	Pearson Correlation	.386**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	85
Stability	Pearson Correlation	.390**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	85

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

Sumber : Olahan Peneliti (2015)



Tabel 4.2. Korelasi antara Budaya Organisasi dengan Kinerja Karyawan (*Quality of Work*)

Correlations		Quality of Work
Innovation and Risk Taking	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.289** .007 85
Attention to Detail	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.140 .201 85
Outcome Orientation	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.306** .004 85
People Orientation	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.521** .000 85
Team Orientation	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.326** .002 85
Agressiveness	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.344** .001 85
Stability	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.454** .000 85

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

Sumber : Olahan Peneliti (2015)

Tabel 4.3. Korelasi antara Budaya Organisasi dengan Kinerja Karyawan (*Job Knowledge*)

Correlations		Job Knowledge
Innovation and Risk Taking	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.539** .000 85
Attention to Detail	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.366** .001 85
Outcome Orientation	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.339** .002 85
People Orientation	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.405** .000 85
Team Orientation	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.461** .000 85
Agressiveness	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.325** .002 85
Stability	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.362** .001 85

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

Sumber : Olahan Peneliti (2015)

Tabel 4.4. Korelasi antara Budaya Organisasi dengan Kinerja Karyawan (*Creativeness*)

Correlations		Creativeness
Innovation and Risk Taking	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.641** .000 85
Attention to Detail	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.474** .000 85
Outcome Orientation	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.375** .000 85
People Orientation	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.509** .000 85
Team Orientation	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.543** .000 85
Agressiveness	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.468** .000 85
Stability	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.458** .000 85

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

Sumber : Olahan Peneliti (2015)

Tabel 4.5. Korelasi antara Budaya Organisasi dengan Kinerja Karyawan (*Cooperation*)

Correlations		Cooperation
Innovation and Risk Taking	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.495** .000 85
Attention to Detail	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.416** .000 85
Outcome Orientation	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.410** .000 85
People Orientation	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.620** .000 85
Team Orientation	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.513** .000 85
Agressiveness	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.420** .000 85
Stability	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.645** .000 85

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

Sumber : Olahan Peneliti (2015)

Tabel 4.6. Korelasi antara Budaya Organisasi dengan Kinerja Karyawan (*Dependability*)

Correlations		Dependability
Innovation and Risk Taking	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.376** .000 85
Attention to Detail	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.263* .015 85
Outcome Orientation	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.291** .007 85
People Orientation	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.538** .000 85
Team Orientation	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.397** .000 85
Agressiveness	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.388** .000 85
Stability	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.482** .000 85

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

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

Sumber : Olahan Peneliti (2015)

Tabel 4.7. Korelasi antara Budaya Organisasi dengan Kinerja Karyawan (*Initiative*)

Correlations		Initiative
Innovation and Risk Taking	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.584** .000 85
Attention to Detail	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.400** .000 85
Outcome Orientation	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.315** .003 85
People Orientation	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.545** .000 85
Team Orientation	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.612** .000 85
Agressiveness	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.586** .000 85
Stability	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.503** .000 85

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

Sumber : Olahan Peneliti (2015)

Tabel 4.8. Korelasi antara Budaya Organisasi dengan Kinerja Karyawan (*Personal Qualities*)

		Personal Qualities
Innovation and Risk Taking	Pearson Correlation	.465**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	85
Attention to Detail	Pearson Correlation	.346**
	Sig. (2-tailed)	.001
	N	85
Outcome Orientation	Pearson Correlation	.322**
	Sig. (2-tailed)	.003
	N	85
People Orientation	Pearson Correlation	.419**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	85
Team Orientation	Pearson Correlation	.426**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	85
Agressiveness	Pearson Correlation	.364**
	Sig. (2-tailed)	.001
	N	85
Stability	Pearson Correlation	.540**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	85

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

Sumber : Olahan Peneliti (2015)

Tabel 4.9. Korelasi *Pearson* Antara Budaya Organisasi (X) dan Kinerja Karyawan (Y)

		Budaya Organisasi (X)	Kinerja Karyawan (Y)
Budaya Organisasi (X)	Pearson Correlation	1	.749**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	85	85
Kinerja Karyawan (Y)	Pearson Correlation	.749**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	85	85

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

Sumber : Olahan Peneliti (2015)

Analisis dan Interpretasi

Berdasarkan hasil analisis korelasi dan uji T untuk menguji hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan di atas, didapatkan hasil bahwa dalam setiap indikator budaya organisasi (X) memiliki keterkaitan dengan setiap indikator kinerja karyawan (Y). Nilai setiap korelasi dan signifikansi untuk setiap hubungan indikator antar variabel X dan Y berbeda-beda. Nilai inilah yang menunjukkan bagaimana kuat atau lemahnya hubungan diantara keduanya.

Hubungan antara *innovation and risk taking* dengan masing-masing indikator kinerja karyawan memiliki nilai signifikansi yang tinggi. Dalam indikator tersebut untuk korelasinya dengan *quantity of work* terbilang rendah, *quality of work* rendah, *job knowledge* cukup kuat, *creativity* cukup kuat, *cooperation* cukup kuat, *dependability* rendah, *initiative* cukup kuat, dan *personal qualities* cukup kuat.

Hubungan antara *attention to detail* dengan masing-masing indikator kinerja karyawan memiliki nilai signifikansi yang tinggi, kecuali dengan indikator *quality of work*. Dalam indikator *attention to detail* masing-masing korelasinya dengan *quantity of work* terbilang rendah, *quality of work* sangat lemah, *job knowledge* rendah, *creativity* cukup kuat, *cooperation* cukup kuat, *dependability* rendah, *initiative* cukup kuat, dan *personal qualities* rendah.

Hubungan antara *outcome orientation* dengan masing-masing indikator kinerja karyawan memiliki nilai signifikansi yang tinggi. Dalam indikator tersebut untuk korelasinya dengan *quantity of work* terbilang rendah, *quality of work* rendah, *job knowledge* rendah, *creativity* rendah, *cooperation* cukup kuat, *dependability* rendah, *initiative* rendah, dan *personal qualities* rendah.

Hubungan antara *people orientation* dengan masing-masing indikator kinerja karyawan memiliki nilai signifikansi yang tinggi. Dalam indikator tersebut untuk korelasinya dengan *quantity of work* terbilang cukup kuat, *quality of work* cukup kuat, *job knowledge* cukup kuat, *creativity* cukup kuat, *cooperation* cukup kuat, *dependability* cukup kuat, *initiative* cukup kuat, dan *personal qualities* cukup kuat.

Hubungan antara *team orientation* dengan masing-masing indikator kinerja karyawan memiliki nilai signifikansi yang tinggi. Dalam indikator tersebut untuk korelasinya dengan *quantity of work* terbilang cukup kuat, *quality of work* rendah, *job knowledge* cukup kuat, *creativity* cukup kuat, *cooperation* cukup kuat, *dependability* rendah, *initiative* cukup kuat, dan *personal qualities* cukup kuat.

Hubungan antara *aggressiveness* dengan masing-masing indikator kinerja karyawan memiliki nilai signifikansi yang tinggi. Dalam indikator tersebut untuk korelasinya dengan *quantity of work* terbilang rendah, *quality of work* rendah, *job knowledge* rendah, *creativity* cukup kuat, *cooperation* cukup kuat, *dependability* rendah, *initiative* cukup kuat, dan *personal qualities* rendah.

Hubungan antara *stability* dengan masing-masing indikator kinerja karyawan memiliki nilai signifikansi yang tinggi. Dalam indikator tersebut untuk korelasinya dengan *quantity of work* terbilang rendah, *quality of work* cukup kuat, *job knowledge* rendah, *creativity* cukup kuat, *cooperation* cukup kuat, *dependability* cukup kuat, *initiative* cukup kuat, dan *personal qualities* cukup kuat.

Simpulan

Hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan di JM Surgem dapat dilihat dari nilai koefisien korelasinya yakni sebesar 0,749. Nilai tersebut berarti bahwa keduanya memiliki hubungan kuat positif di mana semakin tinggi budaya organisasi, maka semakin tinggi pula kinerja karyawan. Masing-masing indikator memiliki tingkat kekuatan korelasi dan signifikansinya apabila dihubungkan satu dengan lainnya. Sebagian besar memiliki tingkat korelasi yang cukup kuat dan yang memiliki tingkat korelasi yang tertinggi adalah indikator *innovation and risk*

taking dengan *creativeness*. Meski demikian tingkat signifikansi daripada semua hubungan bernilai sangat signifikan kecuali untuk korelasi *attention to detail* (X2) dengan *quality of work* (Y2) yang tidak signifikan dan korelasinya positif sangat lemah. Hal ini membuktikan bahwa penerapan budaya organisasi dalam sebuah perusahaan berbeda-beda antara satu karakter dengan karakter lainnya.

Berdasarkan hipotesa awal penelitian diberikan asumsi bahwa tidak ada hubungan (H0) dan ada hubungan (H1) antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan di JM Surgem. Namun setelah dilakukan uji T didapati bahwa tingkat signifikansi keduanya sangat tinggi, yakni lebih besar daripada T-tabel. Oleh karena itu, hipotesis alternatif (H1) dalam penelitian ini diterima, di mana dinyatakan bahwa ternyata ada hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan di JM Surgem.

Daftar Referensi

- Chatman, J & Bersade. (1997, February). Employee Satisfaction, Factor Associated with Company Performance. *Journal of Applied Psychology*. 29-42.
- Data PT. Jasa Marga (Persero) Tbk. Cabang Surabaya Gempol.
- Gomes, Fausto, C. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : Andi Offset.
- Jarad, Yusof, & Nikbin. (2010, December). A Review Paper on Organizational Culture and Organizational Performance. *International Journal of Business and Social Science*, 1(3).
- Kotter, J. P. & Heskett, J. L. (1992). *Corporate Culture and Performance*. New York : Free Press.
- Kriyantono, R. (2006). *Teknik Praktis Riset Komunikasi : Disertai Contoh Praktis Media, Public Relations, Advertising, Komunikasi Organisasi, Komunikasi Pemasaran*. Jakarta : Inter Pratama Offset.
- Lee & Yu, K. (2004, January). Corporate Culture and Organizational Performance. *Journal of Managerial Psychology*. 19(4). 340-359.
- Miller, K. (2003). *Organization Communication : Approaches & Processes*. Third Edition. USA : Wadsworth/Thomson Learning.
- Robbins, S.P. (2003). *Organizational Behavior*. Tenth Edition. New Jersey : Prentice Hall.
- Singarimbun, M. & Effendi, S. (2011). *Metode Penelitian Survei*. Jakarta : LP3ES.
- Sokro, Evans. (2012). Analysis of The Relationship that Exist Between Organisational Culture, Motivation, and Performance. *Problem of Management In The 21st Century*. 3. 106-119.
- Susanto, dkk. (2008). *Corporate Culture & Organization Culture*. Jakarta : The Jakarta Consulting Group.