



**ANALISIS HUBUNGAN BUDAYA ORGANISASI DAN GAYA
KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN
PADA PT. TOKIO MARINE LIFE INSURANCE**

SKRIPSI

Diajukan Untuk Memenuhi Persyaratan Ujian
Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi Pada Fakultas Sosial Sains
Universitas Pembangunan Panca Budi

Oleh :

CICI ANGGRAINI
NPM 1715311043

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN
FAKULTAS SOSIAL SAINS
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI
MEDAN
2021**



FAKULTAS SOSIAL SAINS
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI
MEDAN

PENGESAHAN SKRIPSI

N A M A : CICI ANGGRAINI
NPM : 1715311043
PROGRAM STUDI : MANAJEMEN
JENJANG : S 1 (STRATA SATU)
JUDUL SKRIPSI : ANALISIS HUBUNGAN BUDAYA ORGANISASI DAN GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT. TOKIO MARINE LIFE INSURANCE

MEDAN, JULI 2021

KETUA PROGRAM STUDI

(RAMADHAN HARAHAP. S.E., S.PSi, M.Si) (Dr. ONNY MEDALINE, SH.,M.Kn)

DEKAN



PEMBIMBING I

(RAHMAT HIDAYAT, SE.,MM)

PEMBIMBING II

(NONI ARDIAN, SE.,MM)



**FAKULTAS SOSIAL SAINS
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI
MEDAN**

**SKRIPSI DITERIMA DAN DISETUJUI OLEH PANITIA
UJIAN SARJANA LENGKAP FAKULTAS SOSIAL SAINS
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI**

PERSETUJUAN UJIAN

N A M A : CICI ANGGRAINI
NPM : 1715311043
PROGRAM STUDI : MANAJEMEN
JENJANG : S 1 (STRATA SATU)
JUDUL SKRIPSI : ANALISIS HUBUNGAN BUDAYA ORGANISASI DAN GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT. TOKIO MARINE LIFE INSURANCE

MEDAN, 25 AGUSTUS 2021

KETUA


(TEGUH WAHYONO, SE.,MM)

ANGGOTA II


(NONI ARDIAN, SE.,MM)

ANGGOTA I


(RAHMAT HIDAYAT, SE.MM)

ANGGOTA III


(SISWA PRATAMA, SE.,MM)

ANGGOTA IV


(SUWARNO, SE.,MM)

PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan dibawah ini:

N A M A : CICI ANGGRAINI
NPM : 1715311043
PROGRAM STUDI : MANAJEMEN
JENJANG : S 1 (STRATA SATU)
JUDUL SKRIPSI : ANALISIS HUBUNGAN BUDAYA ORGANISASI DAN GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT. TOKIO MARINE LIFE INSURANCE

Dengan ini menyatakan bahwa:

1. Skripsi ini merupakan hasil karya tulis saya sendiri dan bukan merupakan hasil karya orang lain.
2. Memberikan izin hak bebas Royalti Non-Eksklusif kepada Unpab untuk menyimpan, mengalih-media/formatkan, mengelola, mendistribusikan, dan mempublikasikan karya skripsi saya melalui internet atau media lain bagi kepentingan akademis.

Pernyataan ini saya buat dengan penuh tanggung jawab dan saya bersedia menerima konsekuensi apa pun sesuai dengan aturan yang berlaku apabila dikemudian hari diketahui bahwa pernyataan ini tidak benar.

Medan, Juli 2021



CICI ANGGRAINI

SURAT PERNYATAAN

Saya yang bertandatangan di bawah ini :

N A M A : CICI ANGGRAINI
NPM : 1715311043
PROGRAM STUDI : MANAJEMEN
JENJANG : S 1 (STRATA SATU)
JUDUL SKRIPSI : ANALISIS HUBUNGAN BUDAYA ORGANISASI DAN GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT. TOKIO MARINE LIFE INSURANCE

Dengan ini mengajukan permohonan untuk mengikuti ujian sarjana lengkap pada Fakultas Sosial Sains Universitas Pembangunan Panca Budi.

Sehubungan dengan hal tersebut, maka saya tidak akan lagi ujian perbaikan nilai dimasa yang akan datang.

Demikian surat pernyataan ini saya perbuat dengan sebenarnya, untuk dapat dipergunakan seperlunya.

Medan, Juli 2021

Yang membuat pernyataan

(Cici Anggraini)





UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI

FAKULTAS SOSIAL SAINS

Fax. 061-8458077 PO.BOX : 1099 MEDAN

PROGRAM STUDI EKONOMI PEMBANGUNAN
 PROGRAM STUDI MANAJEMEN
 PROGRAM STUDI AKUNTANSI
 PROGRAM STUDI ILMU HUKUM
 PROGRAM STUDI PERPAJAKAN

(TERAKREDITASI)
 (TERAKREDITASI)
 (TERAKREDITASI)
 (TERAKREDITASI)
 (TERAKREDITASI)

PERMOHONAN JUDUL TESIS / SKRIPSI / TUGAS AKHIR*

yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama Lengkap

Tgl. Lahir

Kategori Mahasiswa

Program Studi

Spesialisasi

Kredit yang telah dicapai

Alamat

yang mengajukan judul sesuai bidang ilmu sebagai berikut :

: CICI ANGGRAINI

: TELUK MEKU / 23 Juni 1997

: 1715311043

: Manajemen

: Manajemen SDM

: 110 SKS, IPK 3.25

: 085359963319

Judul

Analisis Hubungan Kerja Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan pada PT Tokio Marine Life Insurance

Disetujui Oleh Dosen Jika Ada Perubahan Judul

Tidak Perlu

Medan, 08 Mei 2021

Pemohon,

(Cici Anggraini)

Rektor I,

(Cahyo Pramono, S.E., M.M.)

Tanggal :

Disahkan oleh :
 Dekan

(Dr. Bambang Widjanarko, SE., MM.)

Tanggal :

Disetujui oleh:
 Ka. Prodi Manajemen

(Ramadhan Harahap, S.E., S. Psi. M.Si.)

Tanggal :

Disetujui oleh :
 Dosen Pembimbing I :

(Rahmat Hidayat, SE., MM)

Tanggal :

Disetujui oleh:
 Dosen Pembimbing II :

(Noni Ardian, SE., MM)



UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI
FAKULTAS SOSIAL SAINS

Jl. Jend. Gatot Subroto Km. 4,5 Telp (061) 8455571
 website : www.pancabudi.ac.id email: unpab@pancabudi.ac.id
 Medan - Indonesia

Universitas : Universitas Pembangunan Panca Budi
 Fakultas : SOSIAL SAINS
 Dosen Pembimbing I : RAHMAT Hidayat, SE., M.M.
 Dosen Pembimbing II : NONI ARDIAN, SE., M.M.
 Nama Mahasiswa : CICI ANGGRAINI
 Jurusan/Program Studi : Manajemen
 Nomor Pokok Mahasiswa : 1715311043
 Bidang Pendidikan : STRATA SATU (S1)
 Tugas Akhir/Skripsi : ANALISIS HUBUNGAN BUDAYA ORGANISASI dan GAYA
 KEMIMPINAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA
 PT. TOKIO MARINE LIFE INSURANCE.

TANGGAL	PEMBAHASAN MATERI	PARAF	KETERANGAN
	Sejarah perusahaan dgn para	A	
	Daftar Isi Struktur	A	
	Daftar Prosta perusahaan	I	
	dll smpa	A	

07/5 21. [Signature]

[Signature]

Noni Ardiyan, SE., M.M.

Medan, 09 Mei 2021
 Diketahui/Disetujui oleh :
 Dekan [Signature]



Dr. Bambang Widjanarko



UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI
FAKULTAS SOSIAL SAINS

Jl. Jend. Gatot Subroto Km. 4,5 Telp (061) 8455571
 website : www.pancabudi.ac.id email: unpab@pancabudi.ac.id
 Medan - Indonesia

Universitas : Universitas Pembangunan Panca Budi
 Fakultas : SOSIAL SAINS
 Dosen Pembimbing I : RAHMAT HIDAYAT, SE., M.M
 Dosen Pembimbing II : NONI ARDIAN, SE., M.M
 Nama Mahasiswa : CICI ANGGRAINI
 Jurusan/Program Studi : Manajemen
 Nomor Pokok Mahasiswa : 1715311043
 Bidang Pendidikan : STRATA SATU (S1)
 Judul Tugas Akhir/Skripsi : ANALISIS HUBUNGAN BUDAYA ORGANISASI dan GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT. TOKIO MARINE LIFE INSURANCE

TANGGAL	PEMBAHASAN MATERI	PARAF	KETERANGAN
05/05	Bab I Identifikasi masalah	[Signature]	
05/05	Bab II Kerangka teoritis	[Signature]	
05/05	Bab III Metodologi Desain operasional & instrumen	[Signature]	
05/05	Bab IV Ace samun	[Signature]	

05/05 [Signature]
 Pn I

Medan, 09 Mei 2021
 Diketahui/Disetujui oleh :
 Dekan,



Dr. Bambang Widjanarko,



UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI
FAKULTAS SOSIAL SAINS

Jl. Jend. Gatot Subroto Km. 4,5 Telp (061) 8455571
 website : www.pancabudi.ac.id email: unpab@pancabudi.ac.id
 Medan - Indonesia

Universitas : Universitas Pembangunan Panca Budi
 Fakultas : SOSIAL SAINS
 Dosen Pembimbing I :
 Dosen Pembimbing II :
 Nama Mahasiswa : CICI ANGGRAINI
 Jurusan/Program Studi : Manajemen
 Nomor Pokok Mahasiswa : 1715311043
 Bidang Pendidikan :
 Jenis Tugas Akhir/Skripsi :

TANGGAL	PEMBAHASAN MATERI	PARAF	KETERANGAN
	Bab I ok	<i>[Signature]</i>	
	Bab II ok	<i>[Signature]</i>	
	Bab III ok	<i>[Signature]</i>	
	Bab IV ok	<i>[Signature]</i>	
	Bab V ok	<i>[Signature]</i>	
	<u>Acc sidang</u> PR I	<i>[Signature]</i>	

[Signature]

Medan, 30 Juli 2021
 Diketahui/Disetujui oleh :
 Dekan,



Dr. Onny Medaline, SH., M.Kn



UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI
FAKULTAS SOSIAL SAINS

Jl. Jend. Gatot Subroto Km. 4,5 Telp (061) 8455571
 website : www.pancabudi.ac.id email: unpab@pancabudi.ac.id
 Medan - Indonesia

Universitas : Universitas Pembangunan Panca Budi
 Fakultas : SOSIAL SAINS
 Dosen Pembimbing I :
 Dosen Pembimbing II :
 Nama Mahasiswa : CICI ANGGRAINI
 Jurusan/Program Studi : Manajemen
 Nomor Pokok Mahasiswa : 1715311043
 Bidang Pendidikan :
 Jenis Tugas Akhir/Skripsi :

TANGGAL	PEMBAHASAN MATERI	PARAF	KETERANGAN
	Perbaiki kutipan & daftar pustaka	f	
	Sumber penulisan page number & label	f	
	Tambahan kata pengantar	f	
	ACC body	f	
	ACC J lid luar	f	

pg
 Nani Arora ST., MM.

Medan, 30 Juli 2021
 Diketahui/Disetujui oleh :
 Dekan



Dr. Onny Medaline, SH., M.Kr

: Permohonan Meja Hijau

Medan, 13 Agustus 2021
 Kepada Yth : Bapak/Ibu Dekan
 Fakultas SOSIAL SAINS
 UNPAB Medan
 Di -
 Tempat

Yang hormat, saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : CICI ANGGRAINI
 Tempat/Tgl. Lahir : TELUK MEKU / 23 Juni 1997
 Nama Orang Tua : SYAHRUL SYARIF
 NIM : 1715311043
 Fakultas : SOSIAL SAINS
 Program Studi : Manajemen
 No HP : 089626333124
 Alamat : DUSUN V MEDAN DUA KEL. TELUK MEKU KEC. BABALAN

Yang bermohon kepada Bapak/Ibu untuk dapat diterima mengikuti Ujian Meja Hijau dengan judul **Analisis Hubungan Kerja Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan pada PT Tokio Marine Life Insurance**, Selanjutnya saya menyatakan :

1. Melampirkan KKM yang telah disahkan oleh Ka. Prodi dan Dekan
2. Tidak akan menuntut ujian perbaikan nilai mata kuliah untuk perbaikan indek prestasi (IP), dan mohon diterbitkan ijazahnya setelah lulus ujian meja hijau.
3. Telah tercap keterangan bebas pustaka
4. Terlampir surat keterangan bebas laboratorium
5. Terlampir pas photo untuk ijazah ukuran 4x6 = 5 lembar dan 3x4 = 5 lembar Hitam Putih
6. Terlampir foto copy STTB SLTA dilegalisir 1 (satu) lembar dan bagi mahasiswa yang lanjutan D3 ke S1 lampirkan ijazah dan transkripnya sebanyak 1 lembar.
7. Terlampir pelunasan kwintasi pembayaran uang kuliah berjalan dan wisuda sebanyak 1 lembar
8. Skripsi sudah dijilid lux 2 exemplar (1 untuk perpustakaan, 1 untuk mahasiswa) dan jilid kertas jeruk 5 exemplar untuk penguji (bentuk dan warna penjiilidan diserahkan berdasarkan ketentuan fakultas yang berlaku) dan lembar persetujuan sudah di tandatangani dosen pembimbing, prodi dan dekan
9. Soft Copy Skripsi disimpan di CD sebanyak 2 disc (Sesuai dengan Judul Skripsinya)
10. Terlampir surat keterangan BKKOL (pada saat pengambilan ijazah)
11. Setelah menyelesaikan persyaratan point-point diatas berkas di masukan kedalam MAP
12. Bersedia melunaskan biaya-biaya uang dibebankan untuk memproses pelaksanaan ujian dimaksud, dengan perincian sbb :

1. [102] Ujian Meja Hijau	: Rp.	1,000,000
2. [170] Administrasi Wisuda	: Rp.	1,750,000
Total Biaya	: Rp.	2,750,000

Ukuran Toga :

M

Tanda Tangan/Disetujui oleh :

Hormat saya



CICI ANGGRAINI, S.H., M.Kn
 Fakultas SOSIAL SAINS



CICI ANGGRAINI
 1715311043

- Surat permohonan ini sah dan berlaku bila ;
- a. Telah dicap Bukti Pelunasan dari UPT Perpustakaan UNPAB Medan.
 - b. Melampirkan Bukti Pembayaran Uang Kuliah aktif semester berjalan
- Dibuat Rangkap 3 (tiga), untuk - Fakultas - untuk BPAA (asli) - Mhs.ybs.

SURAT KETERANGAN PLAGIAT CHECKER

Dengan ini saya Ka.LPMU UNPAB menerangkan bahwa surat ini adalah bukti pengesahan dari LPMU sebagai pengesah proses plagiat checker Tugas Akhir/ Skripsi/Tesis selama masa pandemi *Covid-19* sesuai dengan edaran rektor Nomor : 7594/13/R/2020 Tentang Pemberitahuan Perpanjangan PBM Online.

Demikian disampaikan.

NB: Segala penyalahgunaan/pelanggaran atas surat ini akan di proses sesuai ketentuan yang berlaku UNPAB.



No. Dokumen : PM-UJMA-06-02	Revisi : 00	Tgl Eff : 23 Jan 2019
-----------------------------	-------------	-----------------------

Plagiarism Detector v. 1864 - Originality Report 8/13/2021 9:52:09 AM

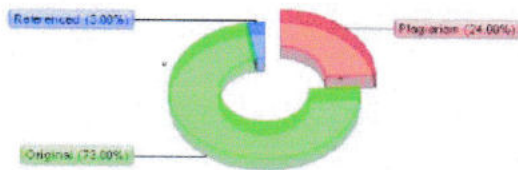
Analyzed document: CICI_ANGRAINI_1715311043_MANAJEMEN.docx Licensed to: Universitas Pembangunan Panca Budi_License03

- Comparison Preset: Rewrite
- Detected language:
- Check type: Internet Check



Detailed document body analysis:

Relation chart



Distribution graph





YAYASAN PROF. DR. H. KADIRUN YAHYA
PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI
Jl. Jend. Gatot Subroto KM. 4,5 Medan Sunggal, Kota Medan Kode Pos 20122


**SURAT BEBAS PUSTAKA
NOMOR: 196/PERP/BP/2021**

Perpustakaan Universitas Pembangunan Panca Budi menerangkan bahwa berdasarkan data pengguna perpustakaan
saudara/i:

: CICI ANGGRAINI
: 1715311043
at/Semester : Akhir
as : SOSIAL SAINS
an/Prodi : Manajemen

asannya terhitung sejak tanggal 02 Agustus 2021, dinyatakan tidak memiliki tanggungan dan atau pinjaman buku
gus tidak lagi terdaftar sebagai anggota Perpustakaan Universitas Pembangunan Panca Budi Medan.

Medan, 02 Agustus 2021
Diketahui oleh,
Kepala Perpustakaan


UPT. Rahmad Budi Utomo, ST.,M.Kom

b. Dokumen : FM-PERPUS-06-01
evisi : 01
gl. Efektif : 04 Juni 2015

ABSTRAK

Permasalahan penelitian ini yaitu kinerja kurang maksimal karena masih terdapat karyawan yang belum optimal dalam melaksanakan tugas yang ditunjukkan dengan (a) Ada beberapa karyawan yang seandainya masuk kantor karena tidak termotivasi untuk bekerja (b) Hasil wawancara dengan beberapa karyawan, banyaknya kebijakan dan aturan yang tidak bersifat mensejahterakan karyawan. Adanya budaya perusahaan yang dinilai sudah dinilai tidak memadai. Penelitian ini bertujuan (a) Untuk mengetahui dan menganalisis hubungan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan (b) Untuk mengetahui dan menganalisis hubungan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan (c) Untuk mengetahui dan menganalisis hubungan budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Penelitian dilakukan di PT. Tokio Marine Life Insurance Indonesia dengan menggunakan responden karyawan sebanyak 30 orang dengan menyebarkan kuesioner. Dari hasil pengujian parsial (Uji t) variabel Budaya Organisasi (X1) terhadap variabel kinerja karyawan (Y) dan berdasarkan kriteria Uji T, didapatkan signifikansi sebesar $0,144 > 0,05$ dan nilai $t_{hitung} = 1,499 < t_{tabel} = 2,048$, maka H_0 diterima, dapat disimpulkan secara parsial bahwa tidak terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap peningkatan kinerja karyawan pada PT. Tokio Marine Life Insurance Indonesia. Dari hasil pengujian parsial (Uji t) variabel Gaya Kepemimpinan (X2) terhadap variabel kinerja karyawan (Y) dan berdasarkan kriteria Uji T, didapatkan signifikansi sebesar $0,0 < 0,05$ dan nilai $t_{hitung} = 4,425 > t_{tabel} = 2,048$, maka H_0 ditolak, dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh secara parsial antara gaya kepemimpinan terhadap peningkatan kinerja karyawan pada PT. Tokio Marine Life Insurance Indonesia. Dari hasil pengolahan data, didapatkan nilai signifikansi adalah sebesar 0,0 yang lebih kecil daripada 0,05 dan berdasarkan nilai F_{hitung} adalah sebesar 52,297 yang lebih besar daripada F_{tabel} sebesar 2,9. Dari kedua analisis tersebut, maka H_0 ditolak, artinya ada secara simultan variabel bebas mempengaruhi variabel terikat. Untuk meningkatkan kinerja karyawan PT. Tokio Marine Life Insurance Indonesia, maka harus ditingkatkan pula penerapan budaya organisasi dan peningkatan mutu gaya kepemimpinan. Nilai *Adjusted R Square* pada tabel di atas sebesar 0,819 atau 81,9%. Kondisi ini menjelaskan bahwa 81,9% variabel budaya organisasi dan gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Tokio Marine Life Insurance Indonesia. Sisanya sebesar 18,1% dipengaruhi oleh variabel-variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Artinya dari beberapa banyak faktor penunjang kinerja karyawan PT. Tokio Marine Life Insurance Indonesia, faktor budaya organisasi dan gaya kepemimpinan yang mempengaruhi kinerja terbanyak yakni sebesar 81,9%.

Kata Kunci: Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan, Kinerja, Organisasi

ABSTRACT

The problems in the performance of research which is less than maximum because there is still optimal employees in carrying out tasks that are displayed with (a) there are some employees barges into the office because was not motivated to work (b) interviews with several employees, the number of policies and rules that are not facilitating. employee welfare. The company culture that were considered dinilia not memadaipenelitian aims (a) to know and cultural relations to analyze organization employee performance (b) to know and analyze the leadership of employee performance style to (c) to know and cultural relations menganalisi organization and leadership style of employee performance. Study conducted in pt.Tokio marine life insurance indonesia using respondents employees as much as 30 people by spreading the questionnaire. From the partial testing the variable t () cultural organization (x1) on variables (y) employee performance based on the criteria and the t , found significance of 0,144 & gt; 0,05 and the t count = 1,499 & it; t 2,048 = table , So ho accepted , can be concluded in partial that not is the culture organization on increased of employee performance to pt .Tokio marine life insurance indonesia. The test results from partial (test variable t) leadership style (x2) on variables employee performance (y) and based on criteria t, test acquired significance of 0,0 & lt; 0,05 and value of t count = 4,425 & gt; t table = 2,048, then ho denied, we can conclude that there is a partial influence between the style of leadership on increased employee performance in pt.Tokio marine life insurance indonesia. Of the results of data processing , obtained the significance was in 0,0 smaller than 0,05 and based on the f count was in 52,297 larger than 2,9 table of f .Of both the analisi , and ho rejected , it means that there is simultaneously free variables affecting the bound .To enhance the performance of an employee of pt .Indonesia tokio marine life insurance , but also the cultural organization must be improved and increasing the quality of leadership style. R disesuaikan value square in the table of 0,819 or 81,9 %.This explains that % 81,9 variable culture and the force significant organization leadership on performance employees of pt.Tokio marine life insurance indonesia.The rest of % 18,1 others affected by variables subjects in this study.And of several many factors supporting pt employee performance.Tokio marine life insurance indonesia, organization the culture and the force that influences the performance most leadership at % 81,9. \

keyword: Corporate Cultute, Leadership, Perfamnce, Organizational

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis ucapkan kehadiran Tuhan YME, karena berkat karuniaNya penulis dapat menyelesaikan skripsi ini tepat pada waktunya. Adapun judul skripsi "**Analisis Hubungan Budaya Organisasi Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Tokio Marine Life Insurance**"

Maka pada kesempatan ini penulis mengucapkan terimakasih yang sebesar-besarnya dengan tulus dan ikhlas kepada :

1. Bapak Dr. H. Muhammad Isa Indrawan, S.E., M.M selaku Rektor Universitas Pembangunan Panca Budi Medan
2. Ibu Dr. Onny Medaline, SH.,M.Kn selaku Dekan Fakultas Sosial Sains Universitas Pembangunan Panca Budi Medan.
3. Bapak Ramadhan Harahap. S.E., S.PSi, M.Si selaku Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Sosial Sains Universitas Pembangunan Panca Budi Medan.
4. Bapak Rahmat Hidayat, SE.,MM, selaku pembimbing I saya yang telah sabar dan dengan cermat memberikan pengarahan dan bimbingan dalam proses penyusunan skripsi ini.
5. Ibu Noni Ardian, SE.,MM selaku pembimbing II saya telah memberikan bimbingan dan pengarahan dalam proses penyusunan skripsi ini.
6. Bapak/Ibu Dosen Fakultas Sosial Sains Universitas Pembangunan Panca Budi Medan yang telah memberikan ilmu dan bimbingan selama penulis di bangku kuliah sampai dengan selesai.

7. Pimpinan PT. Tokio Marine Life Insurance Indonesia memberikan waktunya dalam mengumpulkan data yang dibutuhkan penulis.
8. Seluruh Keluarga dan rekan-rekan yang telah memberikan dorongan baik materi maupun spritnya dalam menyelesaikan studi di Fakultas Sosial Sains Universitas Pembangunan Panca Budi Medan

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa proposal skripsi ini masih banyak memerlukan penyempurnaan. Oleh karena itu dengan segala kerendahan hati penulis mengaharapkan kritik dan saran untuk menyempurnakan penulisan ini. Semoga Tuhan YME memberikan karuniaNya kepada kita semua.

Medan, Juli 2021

Penulis

(Cici Anggraini)

DAFTAR ISI

LEMBAR JUDUL	i
LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI	ii
LEMBAR PERSETUJUAN UJIAN	iii
PERNYATAAN.....	iv
SURAT PERNYATAAN TIDAK PLAGIAT	v
SURAT PERNYATAAN	vi
ABSTRAK	vii
<i>ABSTRACT</i>	vii
KATA PENGANTAR.....	ix
DAFTAR ISI.....	xi
DAFTAR TABEL.....	xiv
DAFTAR GAMBAR.....	xv

BAB I. PENDAHULUAN

A. Latar Belakang.....	1
B. Identifikasi dan Batasan Masalah	6
1. Identifikasi Masalah	6
2. Batasan Masalah	7
C. Rumusan Masalah.....	7
D. Tujuan dan Manfaat Penelitian	7
1. Tujuan Penelitian	7
2. Manfaat Penelitian	8
E. Keaslian Penelitian	9
1. Jumlah Observasi/ Sampel.....	9
2. Waktu Penelitian.....	9
3. Lokasi Penelitian	9

BAB II. KAJIAN PUSTAKA

A. Landasan Teori	10
1. Budaya Organisasi	10
a. Pengertian Budaya Organisasi	10
b. Karakteristik Budaya Organisasi.....	13
2. Gaya Kepemimpinan	14
a. Teori Gaya Kepemimpinan	14
1) Gaya Kepemimpinan Transaksional	15
2) Gaya Kepemimpinan Transformasional	16
3) Gaya Kepemimpinan Visioner.....	18
4) Gaya Kepemimpinan Demokratis	19
5) Gaya Kepemimpinan Otokratik	20
6) Gaya Kepemimpinan Bebas	21
7) Gaya Kepemimpinan Paternalistik.....	21
8) Gaya Kepemimpinan Karismatik.....	21

3.	Kinerja	22
a.	Pengertian Kinerja.....	22
b.	Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja	26
c.	Aspek-aspek Kinerja	31
B.	Penelitian Terdahulu.....	32
C.	Kerangka Konseptual.....	35
D.	Hipotesis	35

BAB III. METODE PENELITIAN

A.	Pendekatan Penelitian	37
B.	Lokasi dan Waktu Penelitian	37
C.	Definisi Operasional	38
1.	Variabel Penelitian.....	38
2.	Definisi Operasional	38
D.	Populasi dan Sampel.....	39
1.	Populasi Penelitian	39
2.	Sampel Penelitian	39
3.	Jenis dan Sumber Data	39
E.	Teknik Pengambilan Data.....	40
F.	Teknik Analisis Data.	41
1.	Uji Kualitas Data	41
2.	Uji Asumsi Klasik	42
3.	Uji Regresi Linier Berganda`	44
4.	Uji Kesesuaian (<i>Test Goodness Of Fit</i>)	45
a.	Uji T	45
b.	Uji F.....	46
c.	Uji Koefisien Determinansi	46

BAB IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A.	Gambaran Umum PT. Tokio Marine Life Insurance Indonesia.....	47
1.	Sejarah Singkat	47
2.	Visi dan Misi PT. Tokio Marine Insurance Indonesia.....	50
3.	Logo Perusahaan.....	51
4.	Struktur Organisasi PT. Tokio Marine Life Insurance Indonesia.....	51
B.	Analisa Dekriptif.....	52
C.	Pembahasan Hasil Penelitian	58
1.	Validitas Alat Ukur.....	58
2.	Uji Reliabilitas	61
3.	Uji Normalitas Data.....	63
4.	Uji Multikolinearitas.....	66
5.	Uji Heterokedastisitas.....	67
6.	Uji Hipotesis	68

BAB V. KESIMPULAN DAN SARAN	
A. Kesimpulan	74
B. Saran	75

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1	Data Kinerja Karyawan5
Tabel 2.1	Penelitian Terdahulu32
Tabel 3.1	Jadwal Penelitian37
Tabel 3.2	Defenisi Operasional.....38
Tabel 4.1.	Karakteristik Responden Berdasarkan Usia53
Tabel 4.2.	Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin53
Tabel 4.3.	Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan.....54
Tabel 4.4.	Tanggapan Responden Terhadap Variabel Budaya Organisasi (X1).....55
Tabel 4.5.	Tanggapan Responden Terhadap Variabel Gaya Kepemimpinan (X2)56
Tabel 4.6.	Tanggapan Responden Terhadap Variabel Kinerja Karyawan (Y) ..57
Tabel 4.7.	Uji Validitas Variabel Budaya Organisasi (X1)59
Tabel 4.8.	Uji Validitas Variabel Gaya Kepemimpinan (X2)60
Tabel 4.9.	Uji Validitas Variabel Kinerja Karyawan (Y)61
Tabel 4.10.	Uji Reliabilitas Variabel Budaya Organisasi62
Tabel 4.11.	Uji Reliabilitas Variabel Gaya Kepemimpinan62
Tabel 4.12.	Uji Reliabilitas Variabel Kinerja Karyawan.....63
Tabel 4.13.	Uji Nrmalitas Data Variabel Penelitian64
Tabel 4.14.	Uji Multikolinearitas66
Tabel 4.15.	Analisi Korelasi68
Tabel 4.16	Hasil Uji T70
Tabel 4.17.	Uji Regressi Linear Berganda71
Tabel 4.18	Uji F72
Tabel 4.19.	Uji Koefisien Determinansi73

DAFTAR GAMBAR

Halaman

Gambar 1.1	Kinerja Karyawan.....	5
Gambar 2.1	Kerangka Konseptual	35
Gambar 4.2.	Struktur Organisasi PT. Tokio Marine Life Insurance Indonesia ..	52
Gambar 4.3.	Histogram Uji Normalitas Data.....	64
Gambar 4.4.	Histogram Uji Normalitas Data P-Plot.....	65
Gambar 4.5.	Hasil Uji Heteroskedastisitas.....	67

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

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.

Dalam upaya mendukung pencapaian tujuan organisasi, diperlukan pula sumber daya manusia yang berkualitas dan professional. Sumber daya manusia yang professional dan berkualitas cenderung memiliki kinerja yang lebih baik, sehingga upaya peningkatan kualitas sumber daya manusia sangat penting untuk diperhatikan oleh pimpinan organisasi. Pada dasarnya, sumber daya manusia adalah suatu sumber daya yang sangat dibutuhkan oleh suatu organisasi. Sebab, sumber daya manusia adalah sumber daya yang berperan aktif terhadap jalannya suatu organisasi dan proses pengambilan keputusan.

Budaya organisasi yang kuat dan sehat merupakan isu yang telah digambarkan oleh banyak perusahaan di tingkat global. Robbins dan Judge (2002:284) menyatakan bahwa “budaya yang kuat akan mempunyai pengaruh

yang besar pada perilaku anggota-anggotanya karena tingginya tingkat kebersamaan dan intensitas menciptakan suatu iklim internal dari kendali perilaku yang tinggi.”“Budaya merupakan akar dalam tradisi, maka budayamencerminkan apa yang dilakukan, dan bukan apa yang akan berlaku.”Pastin (dalam Moeljono, 2005:16).

Hubungan kinerja yang maksimal dengan budaya organisasi melalui motivasi tampak jelas dirasakan oleh perusahaan yang memiliki filosofi/esensi nilai-nilai yang kuat baik dari sisi lingkungan internal maupun terhadap lingkungan eksternal perusahaan. Tika (2006:141) “budaya organisasi membantu kinerja karena menciptakan suatu tingkat motivasi yang luar biasa bagi karyawan.”Menurut Gibson dalam Sutanto (2003;3), “pegawai atau karyawan sebagai penggerak operasi organisasi, jika kinerja pegawai baik, maka kinerja organisasi juga akan meningkat.”Banyak variabel yang mempengaruhi kinerja pegawai salah satunya budaya organisasi. Budaya organisasi sebagai persepsi umum yang dimiliki oleh seluruh anggota organisasi, sehingga setiap pegawai yang menjadi anggota organisasi akan mempunyai nilai, keyakinan dan perilaku sesuai dengan organisasi. Berdasarkan definisi tersebut, maka dapat diketahui bahwa kinerja karyawan menjadi sangat penting karena penurunan kinerja baik individu maupun kelompok dalam suatu perusahaan dapat memberi dampak yang berarti dalam suatu perusahaan.

Menurut Elsa Vosva Sari (2017) pada penelitiannya yang berjudul “Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Taspen (Persero) Cabang Yogyakarta” dikatakan bahwa Berdasarkan hasil penelitian

dan data yang telah diolah, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan PT. Taspen (Persero) Cabang Yogyakarta terletak pada daerah kuat (K), artinya kinerja karyawan pada PT. Taspen (Persero) Cabang Yogyakarta yaitu sebesar 76,7%..

Seorang manajer memiliki tugas yang cukup berat dimana dia harus selalu berusaha meningkatkan kinerjanya dan memberi motivasi bagi bawahannya agar dapat meningkatkan kinerjanya untuk mencapai tujuan perusahaan. Nilai-nilai serta perilaku yang dianut bersama membuat orang merasa nyaman dalam bekerja untuk perusahaan. Budaya organisasi merupakan salah satu strategi untuk memotivasi bagi karyawan untuk mencapai kinerja yang maksimal, karena budaya organisasi yang baik dengan sendirinya akan memberikan suatu kondisi yang sesuai dengan perilaku karyawan dalam bekerja apabila budaya tersebut sangat cocok dan mendukung karyawan dalam mengembangkan kemampuan dan menopang kesejahteraannya dengan kata lain, budaya organisasi menjadi faktor penting untuk meningkatkan kinerja melalui motivasi kerja yang diperoleh karyawan dalam perusahaan. Budaya organisasi merupakan norma, nilai – nilai, asumsi, kepercayaan, filsafat, kebiasaan organisasi, dan sebagainya (isi budaya organisasi) yang dikembangkan dalam waktu yang lama oleh pendiri, pemimpin, dan anggota organisasi yang disosialisasikan dan diajarkan kepada anggota baru serta diterapkan dalam aktivitas organisasi sehingga mempengaruhi pola pikir, sikap, dan perilaku anggota organisasi dalam memproduksi produk, melayani para konsumen, dan mencapai tujuan organisasi.

Kepemimpinan dipandang sangat penting karena dua hal: pertama, adanya kenyataan bahwa penggantian pemimpin seringkali mengubah kinerja suatu unit, instansi atau organisasi. Kedua, hasil penelitian yang menunjukkan bahwa salah satu faktor internal yang mempengaruhi keberhasilan organisasi adalah kepemimpinan, mencakup proses kepemimpinan pada setiap jenjang organisasi, kompetensi dan tindakan pemimpin yang bersangkutan. 4 Sedangkan Pengertian

Kepemimpinan menurut Dubrin (2005:3), mengemukakan bahwa kepemimpinan itu adalah upaya mempengaruhi banyak orang melalui komunikasi untuk mencapai tujuan, cara mempengaruhi orang dengan petunjuk atau perintah, tindakan yang menyebabkan orang lain bertindak atau merespons dan menimbulkan perubahan positif, kekuatan dinamis penting yang memotivasi dan mengkoordinasikan organisasi dalam rangka mencapai tujuan, kemampuan untuk menciptakan rasa percaya diri dan dukungan diantara bawahan agar tujuan organisasional dapat tercapai. Dengan kata lain kepemimpinan merupakan sebuah faktor yang sangat penting untuk mempengaruhi dan memberikan arahan kepada para karyawan, apalagi saat ini sistemnya sudah beranjak serba terbuka maka sosok kepemimpinan yang menguatkan para karyawannya. Disisi lain kepemimpinan yang dapat menumbuhkan motivasi kerja para karyawan merupakan kepemimpinan yang dapat menumbuhkan rasa percaya diri yang tinggi dalam melaksanakan semua yang menjadi tugasnya dalam bekerja.

Armstrong (2003) dalam Sudarmanto (2009:133) menyatakan kepemimpinan adalah proses memberi inspirasi kepada semua karyawan agar bekerja sebaikbaiknya untuk mencapai hasil yang diharapkan. Kepemimpinan adalah cara mengajak karyawan agar bertindak benar, mencapai komitmen dan

memotivasi mereka untuk mencapai tujuan bersama. Indikator Kepemimpinan adalah Ketegasan, Delegasi, Komunikatif, Transparansif, Keadilan. Faktor lain yang mempengaruhi hasil kerja selain kepemimpinan yaitu dibutuhkan motivasi, motivasi sendiri memiliki arti bahwa suatu dorongan kehendak yang menyebabkan seseorang melakukan suatu perbuatan untuk mencapai tujuan tertentu.

Observasi dilakukan di PT. Tokio Marine Life Insurance Indonesia, yaitu perusahaan asuransi Jepang yang melebarkan bisnisnya di Indonesia. Saat ini perusahaan mengalami penurunan kinerja karyawan, Hasil wawancara dengan salah seorang pejabat di bagian sumber daya manusia mengatakan bahwa salah satu perusahaan ini sedang mengalami permasalahan kinerja karyawan. Berikut ini adalah data kinerja karyawan perusahaan.

Tabel 1.1. Data Kinerja Karyawan

Department	Bulan											
	Jan-20	Feb-20	Mar-20	Apr-20	May-20	Jun-20	Jul-20	Aug-20	Sep-20	Oct-20	Nov-20	Dec-20
R&D	90	82	85	84	81	84	82	84	85	81	81	82
Administrasi	89	83	83	84	82	81	81	84	81	81	81	83
Claim Division	91	84	83	82	82	85	81	84	84	84	84	84
Keuangan	87	82	85	85	82	85	85	81	85	84	84	83
SDM	93	81	83	83	81	85	85	81	82	82	83	82

sumber: Perusahaan 2021

Dari tabel di atas, kinerja karyawan mengalami penurunan kinerja karyawan yang disebabkan oleh beberapa hal. Wawancara dilakukan kepada karyawan dan didapatkan ada beberapa budaya perusahaan yang dinilai kurang baik digunakan untuk saat ini, yaitu:

a. Look Beyond Profit

Bertindak dengan penuh integritas demi kepentingan Nasabah, mitra bisnis, dan masyarakat.

b. Empower Our People

Menginspirasi partisipasi dan semangat kerja pada semua karyawan.

c. Deliver on Commitments

Meraih hasil yang berkualitas tinggi dengan meningkatkan kepercayaan para pemangku kepentingan.

Budaya organisasi banyak tidak dijalankan dengan baik para karyawan sehingga hal ini menimbulkan kekecewaan pada nasabah karena para karyawan yang tidak bertindak integritas demi kepentingan nasabah, mitra bisnis dan masyarakat. Para karyawan juga tidak sepenuhnya meningkatkan partisipasi mereka dalam memberikan semangat kerja antar tim kerja yang menyebabkan kinerja karyawan mengalami penurunan.

Selain itu, adanya sistem kepemimpinan yang kurang baik dinilai oleh karyawan, mulai dari kebijakan-kebijakan yang banyak menimbulkan perlawanan karyawan, sampai kepada aturan-aturan yang tidak mendukung karyawan. Hal ini membuat karyawan tidak termotivasi dalam bekerja dan menimbulkan penurunan kinerja karyawan perusahaan.

Berdasarkan latar belakang diatas, penulis tertarik untuk membuat sebuah penelitian dengan judul **Analisis Hubungan Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan PT. Tokio Marine Life Insurance Indonesia"**

B. Identifikasi Masalah dan Batasan Masalah

1. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dipaparkan diatas dan hasil dari wawancara dengan bagian SDM perusahaan, maka dapat diidentifikasi permasalahan yang akan diteliti yaitu kinerja kurang maksimal karena masih terdapat karyawan yang belum optimal dalam melaksanakan tugas yang ditunjukkan dengan:

- a. Ada beberapa karyawan yang sering datang terlambat karena tidak termotivasi dalam bekerja.
- b. Hasil wawancara dengan beberapa karyawan, banyaknya kebijakan dan aturan yang tidak bersifat mensejahterakan karyawan
- c. Adanya budaya perusahaan yang dinilai sudah dinilai tidak memadai.

2. Batasan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah di atas, maka penelitian ini dibatasi agar pembahasannya lebih fokus dan terarah serta tidak menyimpang dari tujuan yang diinginkan. Dengan demikian penulis membatasi masalah hanya pada hubungan budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan PT. Tokio. Marine, Tbk

C. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian diatas, maka dapat dirumuskan masalah penelitian yaitu

1. Apakah Budaya Organisasi saling berhubungan dengan kinerja karyawan
2. Apakah Gaya Kepemimpinan saling berhubungan dengan kinerja karyawan

3. Apakah Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan berhubungan dengan kinerja karyawan

D. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan:

- a. Untuk mengetahui dan menganalisis hubungan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan
- b. Untuk mengetahui dan menganalisis hubungan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan
- c. Untuk mengetahui dan menganalisis hubungan budaya organisasi dan gaya kepemimpinan kinerja karyawan

2. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat sebagai referensi yaitu:

- a. Bagi PT. Tokio Marine Life Insurance Indonesia
Sebagai bahan informasi bagi pimpinan perusahaan dalam memperhatikan budaya organisasi dan juga gaya kepemimpinan dalam rangka peningkatan kinerja karyawan
- b. Bagi Penulis
Sebagai bahan pertimbangan khususnya untuk pengembangan ilmu pengetahuan yang berhubungan dengan budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.
- c. Bagi Peneliti Berikutnya

Sebagai bahan referensi untuk melakukan penelitian lebih jauh terutama yang berkaitan dengan budaya organisasi dan gaya kepemimpinan karyawan terhadap kinerja karyawan.

E. Keaslian Penelitian

Penelitian ini merupakan replikasi dari penelitian Elsa Vosva Sari yang berjudul Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Taspen (Persero) Cabang Yogyakarta. Sedangkan Penelitian ini berjudul Analisis Hubungan Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan PT. Tokio Marine Life Insurance Indonesia"

Perbedaan penelitian terletak pada:

- 1. Variabel Penelitian :** penelitian terdahulu menggunakan 1 variabel bebas yaitu Budaya organisasi dan variabel terikat yaitu kinerja karyawan, sedangkan penelitian ini menggunakan 2 variabel bebas yaitu Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan dan 1 variabel terikat yaitu kinerja karyawan
- 2. Jumlah Observasi/Sampel (n) :** penelitian terdahulu menggunakan sampel berjumlah 100 karyawan. Sedangkan penelitian ini menggunakan 30 karyawan
- 3. Waktu Penelitian :** Penelitian terdahulu dilakukan pada tahun 2009 sedangkan penelitian ini dilakukan pada tahun 2021

BAB II

KAJIAN PUSTAKA`

A. Landasan Teori

1. Budaya Organisasi

a. Pengertian Budaya Organisasi

Menurut Koesmono (2017) bahwa dalam kehidupan sehari-hari seseorang tidak akan terlepas dari lingkungannya. Kepribadian seseorang akan dibentuk pula oleh lingkungannya dan agar kepribadian tersebut mengarah kepada sikap dan perilaku yang positif tentunya harus didukung oleh suatu norma yang diakui tentang kebenarannya dan dipatuhi sebagai pedoman dalam bertindak.

Pada dasarnya manusia atau seseorang yang berada dalam kehidupan organisasi berusaha untuk menentukan dan membentuk sesuatu yang dapat mengakomodasi kepentingan semua pihak, agar dalam menjalankan aktivitasnya tidak berbenturan dengan berbagai sikap dan perilaku dari masing-masing individu. Sesuatu yang dimaksud tidak lain adalah budaya dimana individu berada, seperti nilai, keyakinan, anggapan, harapan dan sebagainya.

Glaser et al dalam Koesmono (2017) mengungkapkan bahwa Budaya organisasi seringkali digambarkan dalam arti yang dimiliki bersama. Pola-pola dari kepercayaan, simbol-simbol, ritual-ritual dan mitos-mitos yang berkembang dari waktu ke waktu dan berfungsi sebagai perekat yang menyatukan organisasi. Beraneka ragamnya

bentuk organisasi atau perusahaan, tentunya mempunyai budaya yang berbeda-beda hal ini wajar karena lingkungan organisasinya berbeda-beda pula misalnya perusahaan jasa, manufaktur dan trading.

Hofstede dalam Koesmono (2017) bahwa Budaya merupakan berbagai interaksi dari ciri-ciri kebiasaan yang mempengaruhi kelompok-kelompok orang dalam lingkungannya. Menurut Beach dalam Koesmono (2017) Kebudayaan merupakan inti dari apa yang penting dalam organisasi. Seperti aktivitas memberi perintah dan larangan serta menggambarkan sesuatu yang dilakukan dan tidak dilakukan yang mengatur perilaku anggota. Jadi budaya mengandung apa yang boleh dilakukan atau tidak boleh dilakukan sehingga dapat dikatakan sebagai suatu pedoman yang dipakai untuk menjalankan aktivitas organisasi. Pada dasarnya Budaya organisasi dalam perusahaan merupakan alat untuk mempersatukan setiap individu yang melakukan aktivitas secara bersama-sama.

Kreitner dan Kinicki dalam Koesmono (2017) mengemukakan bahwa budaya organisasi adalah perekat sosial yang mengingat anggota dari organisasi. Nampaknya agar suatu karakteristik atau kepribadian yang berbeda-beda antara orang yang satu dengan orang yang lain dapat disatukan dalam suatu kekuatan organisasi maka perlu adanya perekat sosial.

Bliss dalam Koesmono (2017) mengatakan bahwa didalam budaya terdapat kesepakatan yang mengacu pada suatu sistem makna secara bersama, dianut oleh anggota organisasi dalam membedakan

organisasi yang satu dengan yang lainnya. Lain halnya dengan Robbins dalam Nawawi (2013) budaya organisasi merupakan suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi, dan merupakan suatu sistem makna bersama. Mengingat budaya organisasi merupakan suatu kesepakatan bersama para anggota dalam suatu organisasi atau perusahaan sehingga mempermudah lahirnya kesepakatan yang lebih luas untuk kepentingan perorangan. Keutamaan budaya organisasi merupakan pengendali dan arah dalam membentuk sikap dan perilaku manusia yang melibatkan diri dalam suatu kegiatan organisasi. Secara individu maupun kelompok seseorang tidak akan terlepas dengan budaya organisasi dan pada umumnya mereka akan dipengaruhi oleh keaneka ragaman sumber-sumber daya yang ada sebagai stimulus seseorang bertindak.

Kartono daam Koesmono (2017)“ bentuk kebudayaan yang muncul pada kelompok-kelompok kerja di perusahaan-perusahaan berasal dari macam-macam sumber, antara lain : dari stratifikasi kelas sosial asal buruh –buruh/pegawai, dari sumber-sumber teknis dan jenis pekerjaan, iklim psikologis perusahaan sendiri yang diciptakan oleh majikan, para direktur dan manajer-manajer yang melatarbelakangi iklim kultur buruh-buruh dalam kelom pok kecil-kecil yang informal.

b. Karakteristik Budaya Organisasi

Dari berbagai konsep budaya organisasi sebagaimana uraian tersebut di atas ditemui sebuah uraian budaya organisasi sebagai suatu pola dan model yang terdiri atas kepercayaan dan nilai-nilai yang memberikan arti bagi anggota suatu organisasi dan aturan bagi anggotabuntuk berperilaku di organisasi. Menurut Davis dalam Nawawi, setiap organisasi memiliki makna tersendiri terhadap kata budaya itu sendiri, antara lain identitas, ideologi, etos, pola eksistensi, aturam pusat kepentingan, filosofi tujuan, spirit, sumber informasi, gaya, visi, dan cara.

Robbins dalam Nawawi (2017)"ada 7 karakteristik prima budaya organisasi sebagai berikut:

- 1) Inovasi dan keberanian mengambil resiko yaitu sejauh mana para karyawan didorong untuk berinovasi dan pengambilan resiko
- 2) Perhatian terhadap detil yaitu sejauh mana para karyawan diharapkan memperlihatkan posisi kecermatan, analisis, dan perhatian pada perincian
- 3) Berorientasi kepada hasil, yaitu sejauh mana manajemen memfokus pada hasil, bukan kepada teknisdan proses dalam mencapai hasil itu
- 4) Berorientasi kepad manusia, yaitu sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil kepada orang-orang dalam organisasi tersebut

- 5) Berorientasi tim, yaitu sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan kepada tim
- 6) Agresif, yaitu sejauh mana orang-orang itu agresif dan kompetitif
- 7) Stabil, yaitu sejauh mana keinginan organisasi menekankan diterapkannya *status quo* sebagai kontras dari pertumbuhan.”

2. Gaya Kepemimpinan

a. Teori Gaya Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan hal terpenting dalam suatu perusahaan, karena seorang pemimpin harus bisa mempengaruhi semua orang yang menjadi bawahannya untuk bekerja sama agar dapat mencapai tujuan perusahaan. Dalam upaya untuk mempengaruhi orang lain, pemimpin perlu menerapkan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan kondisi dan kebutuhan. Gaya kepemimpinan adalah pola menyeluruh dari tindakan seorang pemimpin yang tampak dan tidak tampak oleh bawahannya. Menurut Blacard dan Hersey (dalam Sutrisno, 2018:45) kepemimpinan adalah proses mempengaruhi kegiatan individu dan kelompok dalam usaha untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu.

Menurut Terry (dalam Sutrisno, 2018:45) kepemimpinan adalah kegiatan untuk memengaruhi orang agar bekerja dengan rela untuk mencapai tujuan bersama.

Menurut Anoraga (Sutrisno 2016) bahwa kemampuan untuk mempengaruhi pihak lain, melalui komunikasi baik langsung maupun tidak langsung dengan maksud untuk menggerakkan orang-orang agar dengan penuh pengertian, kesadaran, dan senang hati bersedia mengikuti kehendak pimpinan.

Menurut Sudaryono (2018;75) Gaya kepemimpinan sebagai suatu perwujudan tingkah laku dari seorang pemimpin, yang menyangkut kemampuannya dalam memimpin. Perwujudan tersebut biasanya membentuk suatu pola atau bentuk tertentu.

Menurut Agus Dharma (dalam sudaryono 2019) mendefinisikan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku yang di tunjukkan seseorang pada saat ia mencoba mempengaruhi orang lain.

1) Gaya Kepemimpinan Transaksional

Kepemimpinan transaksional adalah kepemimpinan yang menekankan pada tugas yang diemban bawahannya. Pemimpin adalah seorang yang men-*design* pekerjaan beserta mekanismenya, dan staff adalah seorang yang melaksanakan tugas sesuai dengan kemampuan dan keahliannya. Kepemimpinan transaksional lebih difokuskan pada perannya sebagai manager karena ia sangat terlibat dalam aspek-aspek procedural, manajerial yang metodologis dan fisik. Kepemimpinan transaksional tidak mengembangkan pola hubungan *laissez fair* atau membiarkan personal menentukan

sendiri pekerjaannya, karena dikhawatirkan dengan keadaan personel yang perlu pembinaan.

Pola ini dapat menyebabkan mereka menjadi pemalas dan tidak jelas apa yang dikerjakan. Pola hubungan yang dikembangkan kepemimpinan transaksional adalah berdasarkan suatu sistem timbal balik (transaksi) yang sangat menguntungkan (*mutual system of reinforcement*), yaitu pemimpin memahami kebutuhan dasar para pengikutnya dan pemimpin memahami kebutuhan dasar para pengikutnya dan pemimpin menemukan penyelesaian atas cara kerja dari para pengikutnya tersebut.

2) Gaya Kepemimpinan Transformasional

Menurut Bass dan Avolio sebagaimana disebutkan dalam Sudaryono (2018:99) menyebutkan empat komponen kepemimpinan transformasional yaitu:

a) *Idealized influence.*

Pemimpin yang memiliki karisma menunjukkan pendirian, menekankan kepercayaan, menempatkan diri pada isu-isu yang sulit, menunjukkan nilai yang penting, menekankan pentingnya tujuan, komitmen dan konsekuensi etika dari keputusan, serta memiliki visi dan *sence of mission*.

Dengan demikian pemimpin akan di teladani, membangkitkan kebanggaan, loyalitas, hormat, antusiasme dan kepercayaan bawahan. Selain

itu pemimpin akan membuat bawahan mempunyai kepercayaan diri.

- b) Standar yang tinggi bagi para pahlawan, optimis dan antusiasme, memberikan dorongan dan arti terhadap apa yang perlu di lakukan, sehingga pemimpin semacam ini akan memperbesar optimisme dan antusiasme bawahan serta motivasi dan menginspirasi bawahannya untuk melebihi harapan motivasional melalui dukungan emosional dan daya tarik emosional.

- c) *Individualized consideration.*

Pemimpin mampu memperlakukan orang lain sebagai individu, mempertimbangkan kebutuhan individual dan aspirasi-aspirasi, mendengarkan, mendididkan melatih bawahan. Sehingga pemimpin seperti ini memberikan perhatian terhadap bawahannya yang melihat bawahan sebagai individual dan menawarkan perhatian khusus untuk mengembangkan bawahan demi kinerja yang bagus.

- d) *Intellectual stimulation.*

Pemimpin yang mendorong bawahan untuk lebih kreatif, menghilangkan keengganan bawahan untuk lebih kreatif, menghilangkan keengganan bawahan untuk mengeluarkan ide-idenya dan dalam menyelesaikan.

3) Gaya Kepemimpinan Visioner (Visionary Leadership)

Adapun langkah-langkah untuk menjadi *visionary leadership* (sebagaimana di sebutkan dalam sudaryono) adalah sebagai berikut :

a) Penciptaan Visi

Visi tercipta dari hasil kreatifitas pikir pemimpin sebagai refleksi profesionalisme dan pengalaman pribadi atau sebagai hasil elaborasi pemikiran mendalam dengan pengikut atau personil lain berupa ide-ide tentang cita-cita organisasi dimasa depan yang ingin diwujudkan bersama.

b) Perumusan Visi

Kepemimpinan visioner dalam tugas perumus visi adalah kesadaran akan pentingnya visi dirumuskan dalam statment yang jelas agar menjadi komitmen semua personil dalam mewujudkannya sehingga pemimpin berupaya mengelaborasi informasi, cita-cita, keinginan pribadi dipadukan dengan cita-cita atau gagasan perasonil lain dalam forum komunikasi yang intensif sehingga menghasilkan kristalisasi visi organisasi.

c) Transformasi Visi

Merupakan kemampuan membangun kepercayaan melalui komunikasi yang intensif dan efektif sebagai upaya *shared vision* pada *stakeholders*, sehingga diperoleh *sense of belonging* dan *sense of ownership*

d) Implementasi Visi

Merupakan kemampuan pemimpin dalam menjabarkan dan menterjemahkan visi ke dalam tindakan. Visi berperan dalam menentukan masa depan organisasi apabila diimplementasikan secara komprehensif.

4) Gaya Kepemimpinan Demokratis

Nilai-nilai demokratis di dalam tipe kepemimpinan terdiri dari :

- a) Mengakui dan menghargai manusia sebagai makhluk individual, yang memiliki perbedaan kemampuan antara yang satu dengan yang lain, tidak terkecuali antara para anggota di lingkungan sebuah organisasi.
- b) Memberikan hak dan kesempatan yang sama pada setiap individu sebagai makhluk sosial dalam mengekspresikan dan mengaktualisasikan diri melalui prestasi masing-masing di lingkungan organisasinya sebagai sebuah masyarakat kecil.
- c) Memberikan hak dan kesempatan yang sama pada setiap individu untuk mengembangkan kemampuannya yang berbeda antara yang satu dengan yang lainnya. dengan menghormati nilai-nilai atau norma-norma yang mengaturnya sebagai makhluk normatif di lingkungan organisasi masing-masing.
- d) Menumbuhkan dan mengembangkan kehidupan bersama dalam kebersamaan melalui kerjasama yang saling

mengakui, menghargai, dan menghormati kelebihan dan kekurangan setiap individu sebagai anggota organisasi.

- e) Memberikan perlakuan yang sama pada setiap individu sebagai anggota organisasi untuk maju dan mengembangkan diri dalam persaingan yang fair dan sehat (jujur dan sportif);
- f) Memikul kewajiban dan tanggung jawab yang sama dalam menggunakan hak masing-masing untuk mewujudkan kehidupan bersama yang harmonis.

5) Gaya Kepemimpinan Otokratik

Tipe kepemimpinan ini menghimpun sejumlah perilaku atau gaya kepemimpinan yang bersifat terpusat pada pemimpin sebagai satu-satunya penentu, penguasa dan pengendali anggota organisasi dan kegiatan dalam usaha mencapai tujuan organisasi (Sondang P Siagian, 2019). Pemimpin tidak mengikutsertakan dan tidak memperbolehkan bawahan berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan dan tidak menentoleransi terjadinya penyimpangan. *Eugene emerson, jening dan robert T. Golembiewski (1992)* mengatakan bahwa komando otoritas, berwatak pemusatan otoritas dan pengambil keputusan pada pimpinan. Pimpinan memberikan motivasi pada anggota organisasi atau bawahannya dengan memaksa.

6) Gaya Kepemimpinan Bebas (Laissez Faire)

Tipe kepemimpinan ini pada dasarnya berpandangan bahwa anggota organisasinya mampu mandiri dalam membuat keputusan atau mampu mengurus dirinya masing-masing, dengan sesedikit mungkin pengarahan atau pemberian petunjuk dalam merealisasikan tugas pokok masing-masing sebagai bagian dari tugas pokok organisasi.

7) Gaya Kepemimpinan Paternalistik

Kepemimpinan Paternalistik adalah pemimpin yang perannya diwarnai oleh sikap bapak-bapakan dalam arti bersifat melindungi, mengayomi dan menolong anggota organisasi yang dipimpinnya. Pemimpin paternalistik tidak mementingkan diri sendiri, melainkan memberikan kesejahteraan dan mengutamakan kepentingan bersama.

8) Gaya Kepemimpinan Karismatik

Karakteristik utama kepemimpinan kharismatik sebagai berikut menurut Hadari Nawawi (2019) sebagaimana dalam buku sudaryono adalah :

- a) Percaya diri, pimpinan sungguh-sungguh percaya akan penilaian dirinya dan kemampuan kepemimpinannya.
- b) Memiliki visi dan tujuan yang idela yang memformulasikan suatu masa depan yang lebih baik dari keadaan sekarang.

- c) Memiliki kemampuan untuk mengungkapkan visi secara gamblang.
- d) Keyakinan yang kuat terhadap visi tersebut, komitmen yang kuat, bersedia menerima resiko, mengeluarkan biaya yang tinggi dan melibatkan diri dalam pengurbanan
- e) Perilaku yang keluar aturan , memunculkan perilaku baru, tidak konvensional, sering melawan norma atau norma aturan, dikagumi dan sering membuat kejutan keadaan.
- f) Dipahami sebagai agen perubahan, bukan pengikut *status quo*
- g) Memiliki kepekaan terhadap lingkungan, mampu menilai lingkungan secara realistis, melaksanakan manajemen sumber daya untuk perubahan

3. Kinerja

a. Pengertian Kinerja

Besar laba atau keuntungan yang diperoleh perusahaan sangat tergantung dari salah satunya adalah sumber daya yang dimilikinya, baik sumber daya manusia maupun sarana dan prasarana atau sumber daya lainnya. Sumber daya manusia merupakan factor utama dalam menentukan laba dan kemajuan suatu usaha. Artinya sumber daya manusia memiliki peranan penting untuk mewujudkan tujuan perusahaan guna memperoleh keuntungan. Maka tidak heran jika banyak perusahaan menempatkan sumber daya manusia sebagai asset

utama perusahaan dan sangat bergantung kepada sumber daya manusia yang dimilikinya.

Pentingnya peran sumber daya manusia dalam mencapai tujuan perusahaan harus pula diimbangi dengan kemampuan yang dimiliki oleh sumber daya manusianya. Artinya kemampuan sumber daya manusia harus benar-benar teruji sehingga mampu mengerjakan semua pekerjaan yang di bebaskan kepadanya secara benar dan menghasilkan hasil yang sempurna, baik kuantitas maupun kualitasnya.

Agar sumber daya manusia dapat melakukan pekerjaan secara benar dan menghasilkan hasil yang benar, maka karyawan perlu dibekali dengan kemampuan dan keahlian sesuai dengan bidang yang dikerjakannya. Di samping itu, sumber daya manusia yang melakukan pekerjaan haruslah dimotivasi secara terus menerus agar tetap semangat untuk melakukan pekerjaan. Hal ini yang tak kalah pentingnya adalah bahwa setiap pekerjaan harus selalu diawasi agar jangan sampai terjadi penyimpangan, baik disengaja maupun yang tidak disengaja. Jika terjadi penyimpangan maka seharusnya segera dilakukan pengendalian secepatnya

Penilaian kinerja merupakan salah satu dari rangkaian fungsi manajemen sumber daya manusia. Setelah karyawan diterima menjadi calon pegawai, ada yang langsung bekerja atau masuk ke pelatihan terlebih dulu. Selama bekerja karyawan tersebut akan dinilai perilaku dan hasil kerjanya atau dengan kata lain kinerja.

Penilaian kinerja biasanya dilakukan oleh manajemen perusahaan untuk satu atau beberapa periode tertentu. Artinya karyawan akan dinilai kinerja dalam satu periode tertentu misalnya 1(satu) semester atau 1 (Satu) tahun. Kinerja perperiode ini kemudian dikumpulkan untuk beberapa periode yang tujuannya adalah untuk melihat prestasi karyawan yang bersangkutan selama jangka waktu tertentu. Dengan demikian prestasi yang diterima akan terlihat apakah terjadi peningkatan, tetap atau sebaliknya menurun. Kinerja juga dapat dilihat dari kemampuannya mencapai suatu target atau proyek tertentu dalam waktu tertentu pula.

Menurut Kasmir(2018:182) Kinerja adalah: Hasil Kerja dan perilaku kerja yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas-tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam suatu periode tertentu. Dari pengertian diatas dalam kinerja terkandung arti bahwa kinerja merupakan hasil kerja dan perilaku kerja seseorang dalam suatu periode, biasanya 1 tahun. Kemudian kinerja dapat diukur dari kemampuannya menyelesaikan tugas-tugas dan tanggung jawab yang diberikan. Artinya dalam kinerja mengandung unsur standar pencapaian harus dipenuhi , sehingga bagi yang mencapai standar yang telah ditetapkan berarti berkinerja baik atau sebaliknya bagi yang tidak tercapai dikategorikan berkinerja kurang atau tidak baik.

Colquitt mengatakan performance “the value of the set of employee behaviors either positively or negatively, to organizational goal accomplishment. Maksudnya kinerja adalah nilai dari

seperangkat perilaku karyawan yang berkontribusi, baik secara positif atau negatif terhadap pemenuhan tujuan organisasi.

Menurut Robbins kinerja adalah sebagai fungsi dari interaksi antara kemampuan atau ability (A), motivasi (M), dan kesempatan atau opportunity (O); yaitu $kinerja = f(A \times M \times O)$, artinya kinerja merupakan fungsi dari kemampuan, motivasi, dan kesempatan.

Judith A. Hale didefinisikan sebagai: “*doing meaningful work in effective and efficient ways*”. Maksudnya adalah melakukan pekerjaan yang berarti dengan cara yang efektif dan efisien.

Ivancevich, menyebutkan kinerja adalah hasil yang dicapai dari apa yang diinginkan oleh organisasi. Kinerja (*job performance*) juga merupakan fungsi dari:

- 1) Kapasitas untuk melakukan, yang berkaitan dengan derajat hubungan proses dalam individu yang relevan antara tugas dengan keahlian, kemampuan, pengetahuan dan pengalaman.
- 2) Kesepakatan melakukan yang berkaitan dengan ketersediaan peralatan dan teknologi
- 3) Kerelaan untuk melakukan berhubungan dengan hasrat dan kerelaan untuk menggunakan usaha mencapai kinerja.

Pengertian kinerja dari berbagai definisi yang dikemukakan oleh ahli manajemen sumber daya manusia adalah hasil kerja dan perilaku kerja. Jika kinerja berdasarkan hasil, maka yang dilihat adalah jumlah kualitas maupun kuantitas yang dihasilkan oleh seseorang. Kemudian jika kinerja dilihat dari perilaku kerja, maka yang dinilai adalah

perilaku karyawan dalam menjalankan kewajiban yang berkontribusi, baik secara positif atau negative terhadap pemenuhan tujuan perusahaan.

b. Faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja

Dalam praktiknya tidak selamanya bahwa kinerja karyawan dalam kondisi seperti yang diinginkan baik oleh karyawan itu sendiri ataupun organisasi. Banyak kendala yang memengaruhi kinerja baik kinerja organisasi maupun kinerja individu. Ada baiknya seorang pemimpin harus terlebih dahulu mengkaji faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawannya. Menurut Kasmir (2016),

Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja baik hasil maupun perilaku kerja adalah sbb:

1) Kemampuan dan keahlian

Merupakan kemampuan atau *skill* yang dimiliki seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan. Semakin memiliki kemampuan dan keahlian maka akan dapat menyelesaikan pekerjaannya secara benar, sesuai dengan yang telah ditetapkan. Artinya karyawan yang memiliki kemampuan dan keahlian yang lebih baik, maka akan memberikan kinerja baik pula. Demikian pula sebaliknya bagi karyawan yang tidak memiliki kemampuan untuk menyelesaikan pekerjaannya secara yang benar, maka akan memberikan hasil yang kurang baik pula. Dengan demikian kemampuan dan keahlian akan memengaruhi kinerja seseorang.

2) Pengetahuan

Maksudnya adalah pengetahuan tentang pekerjaan. Seseorang yang memiliki pengetahuan tentang pekerjaan secara baik akan memberikan hasil pekerjaan yang baik, demikian pula sebaliknya. Artinya dengan mengetahui pengetahuan tentang pekerjaan akan memudahkan seseorang untuk melakukan pekerjaan, demikian pula sebaliknya jika karyawan tidak atau kurang memiliki pengetahuan tentang pekerjaannya, maka pasti akan mengurangi hasil atau kualitas pekerjaannya, maka pasti akan mengurangi hasil atau kualitas pekerjaannya yang pada akhirnya akan memengaruhi kinerjanya. Jadi dapat disimpulkan bahwa pengetahuan tentang pekerjaan akan mempengaruhi kinerja

3) Rancangan Kerja

Merupakan rancangan pekerjaan yang akan memudahkan karyawan dalam mencapai tujuannya. Artinya jika suatu pekerjaan memiliki rancangan yang baik, maka akan memudahkan untuk menjalankan pekerjaan tersebut secara tepat dan benar. Sebaliknya jika suatu pekerjaan tidak memiliki rancangan pekerjaan yang baik maka akan sulit untuk menyelesaikan pekerjaannya diciptakan untuk memudahkan karyawan dalam melakukan pekerjaannya. Dengan demikian, rancangan pekerjaan akan mampu meningkatkan kinerja karyawannya.

4) Kepribadian

Yaitu kepribadian seseorang atau karakter yang dimiliki seseorang. Setiap orang memiliki kepribadian atau karakter yang berbeda satu sama lainnya. Seseorang yang memiliki kepribadian atau karakter yang baik, akan dapat melakukan pekerjaan secara sungguh-sungguh penuh tanggung jawab sehingga hasil pekerjaannya juga baik. Demikian pula sebaliknya bagi karyawan yang memiliki kepribadian atau karakter yang buruk, akan bekerja secara tidak sungguh-sungguh dan kurang bertanggung jawab dan pada akhirnya hasil pekerjaan pun tidak atau kurang baik dan tentu saja hal ini akan mempengaruhi kinerja yang ikut buruk pula.

5) Motivasi Kerja

Motivasi kerja merupakan dorongan bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan. Jika karyawan memiliki dorongan yang kuat dari dalam dirinya atau dorongan dari luar dirinya (misalnya dari pihak perusahaan), maka karyawan akan terangsang atau terdorong untuk melakukan sesuatu dengan baik. Pada akhirnya dorongan atau rangsangan baik dari dalam maupun luar diri seseorang akan menghasilkan kinerja yang baik, demikian pula sebaliknya.

6) Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan perilaku seorang pemimpin dalam mengatur, mengelola dan memerintah bawahannya untuk

mengerjakan sesuatu tugas dan tanggung jawab yang di berikannya

7) Gaya kepemimpinan

Merupakan gaya atau sikap seorang pemimpin dalam menghadapi atau memerintahkan bawahannya. Sebagai contoh gaya atau sikap seorang pemimpin yang demokratis tentu berbeda dengan gaya pemimpin yang otoriter

8) Budaya Organisasi

Merupakan kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma yang berlaku dan dimiliki oleh suatu organisasi atau perusahaan. Kebiasaan-kebiasaan atau norma – norma ini mengatur hal-hal yang berlaku dan diterima secara umum serta harus di patuhi oleh segenap anggota suatu perusahaan atau organisasi.

9) Kepuasan Kerja

Merupakan perasaan senang atau gembira, atau perasaan suka seseorang sebelum dan setelah melakukan suatu pekerjaan. Jika karyawan merasa senang atau gembira atau suka untuk bekerja, maka hasil pekerjaannya pun akan berhasil baik.

10) Lingkungan Kerja

Merupakan suasana atau kondisi di sekitar lokasi tempat bekerja. Lingkungan kerja dapat berupa ruangan, layout sarana dan prasarana serta hubungan kerja dengan sesama rekan kerja. Jika lingkungan kerja dapat membuat suasana nyaman dan memberikan ketenangan maka akan membuat suasana kerja

menjadi kondusif, sehingga dapat meningkatkan hasil kerja seseorang menjadi lebih baik, karena bekerja tanpa gangguan. Namun sebaliknya.

11) Loyalitas

Merupakan kesetiaan karyawan untuk tetap bekerja dan membela perusahaan di mana tempatnya bekerja. Kesetiaan ini ditunjukkan dengan terus bekerja sungguh-sungguh sekalipun perusahaannya dalam kondisi yang kurang baik. Karyawan yang setia juga dapat dikatakan karyawan tidak membocorkan apa yang menjadi rahasia perusahaan kepada pihak lain.

12) Komitmen

Merupakan kepatuhan karyawan untuk menjalankan kebijakan atau peraturan perusahaan dalam bekerja. Komitmen juga diartikan kepatuhan karyawan kepada janji-janji yang telah dibuatnya, atau dengan kata lain komitmen merupakan kepatuhan untuk menjalankan kesepakatan yang telah di buat.

13) Disiplin Kerja

Merupakan usaha karyawan untuk menjalankan aktivitas kerjanya secara sungguh-sungguh. Disiplin kerja dalam hal ini dapat berupa waktu, misalnya masuk kerja selalu tepat waktu.

Menurut robbin (sebagaimana di kutip dalam Kasmir,2016) mengatakan bahwa kinerja seseorang sangat di pengaruhi oleh factor :

1) Kemampuan atau *ability* (A)

- 2) Motivasi atau *motivation* (M)
- 3) Kesempatan atau *opportunity* (O)

Menurut Lawyer (sebagaimana di kutip dalam kasmir, 2016:24)

mengemukakan bahwa kinerja seseorang di pengaruhi oleh :

- a. *Effort*
- b. *Ability*
- c. *Role perceptions*, yaitu kesesuaian antara *effort* yang di lakukan seseorang dengan syarat pekerjaan yang ada (*job requirement*).

Menurut robbert L. Mathis dan john H. Jackson (sebagaimana di kutip dalam kasmir 2016:20) faktor – faktor yang mempengaruhi kinerja individu yaitu :

- a. Kemampuan
- b. Motivasi
- c. Dukungan yang di terima
- d. Keberadaan pekerjaan yang di lakukan
- e. Hubungan karyawan dan organisasi.
- c. Aspek-Aspek Kinerja**

Menurut Robbins (sebagaimana dikutip dalam Kadir, dkk, 2014;44) ada enam aspek kinerja pada karyawan secara individu yaitu:

- 1) Kualitas

Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.

2) Kuantitas

Kuantitas merupakan jumlah yang dihasilkan, dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

3) Ketepatan Waktu.

Tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil *output* serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.

4) Efektivitas

Merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.

5) Kemandirian

Tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya.

6) Komitmen Kerja

Suatu tingkat yang mana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor.

B. Peneliti Terdahulu

Penelitian berdasarkan bebrapa penelitian terdahulu dengan adanya beberapa perbedaan, yaitu:

Tabel 2.1. Peneliti Terdahulu

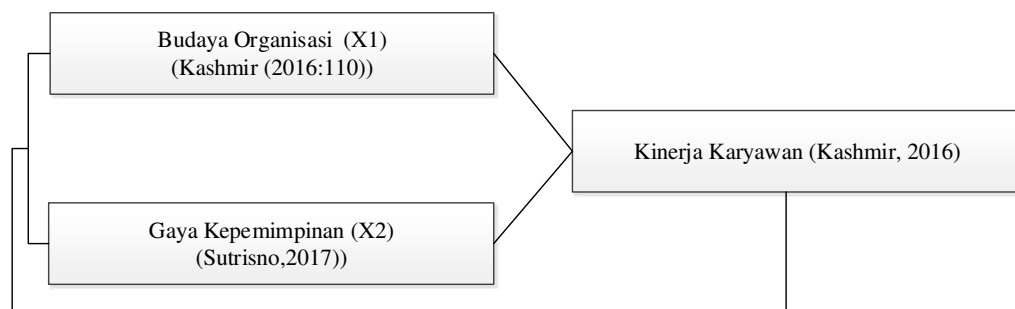
No	Peneliti	Judul Penelitian	Objek Penelitian	Hasil Penelitian	Perbedaan
1	Elsa Vosva Sari	Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Taspen (Persero) Cabang Yogyakarta	Karyawan Pada Pt. Taspen (Persero) Cabang Yogyakarta	Berdasarkan hasil penelitian dan data yang telah diolah, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan PT. Taspen (Persero) Cabang Yogyakarta terletak pada daerah kuat (K), artinya kinerja karyawan pada PT. Taspen (Persero) Cabang Yogyakarta yaitu sebesar 76,7%.	1. Objek Penelitian 2. Variabel Bebas 3. Indikator Variabel Bebas
2	Amalia Nur Yuliana	Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Knowledge Sharing Sebagai Variabel Mediasi (Studi Pada Rskb Diponegoro Dua Satu Klaten)	Karyawan Pada Rskb Diponegoro Dua Satu Klaten)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) Budaya organisasi berpengaruh secara positif signifikan terhadap kinerja karyawan (2) Budaya organisasi berpengaruh secara positif signifikan terhadap knowledge sharing (3) Knowledge sharing berpengaruh secara positif signifikan terhadap kinerja karyawan (4) Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan knowledge sharing sebagai variabel mediasi	1. Objek Penelitian 2. Variabel Bebas 3. Indikator Variabel Bebas
3	Jamaluddin, dkk	Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Pendidikan Provinsi Sulawesi Selatan	Pegawai pada Dinas Pendidikan Provinsi Sulawesi Selatan	Hasil penelitian menunjukkan budaya organisasi berada pada kategori sangat baik ditinjau dari segi indikator yaitu : Inovasi dan Keberanian mengambil risiko; Perhatian terhadap detail; Berorientasi kepada hasil; Berorientasi kepada manusia; Berorientasi tim; Agresif; dan Stabil. Kinerja Pegawai berada pada kategori sangat baik ditinjau dari indikator Kedisiplinan petugas pelayanan, Tanggung jawab petugas pelayanan, Kemampuan	1. Objek Penelitian 2. Variabel Bebas Indikator Variabel Bebas

				petugas pelayanan, Kesopanan dan keramahan petugas, berdasarkan analisis regresi linear sederhana menunjukkan bahwa terdapat Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Dinas Pendidikan Pemerintah Provinsi Sulawesi Selatan. Dari hasil analisa korelasi product moment diperoleh tingkat hubungan yang signifikan antara pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada kantor Dinas Pendidikan Pemerintah Provinsi Sulawesi Selatan dengan kategori Kuat..	
4	Alinvia Ayu Sagita, dkk	Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Mediator (Studi Pada Pt Astra Internasional, Tbk-Toyota (Auto2000) Cabang Sutoyo Malang)	Karyawan Pt Astra Internasional, Tbk-Toyota (Auto2000	Hasil penelitian menunjukan bahwa variabel budaya organisasi (X) memiliki nilai signifikansi terhadap kinerja karyawan (Y) karena memiliki nilai probabilitas $0,000 < 0,05$ yang berarti ada pengaruh yang signifikan antara variabel budaya organisasi terhadap kinerja Karyawan. Nilai yang diperoleh dari analisis jalur variabel budaya organisasi (X) terhadap variabel kinerja karyawan (Y) memiliki koefisien beta 0,542.	1. Objek Penelitian 2. Variabel Bebas Indikator Variabel Bebas

C. Kerangka Konseptual

Untuk meningkatkan kinerja karyawan, tentunya perusahaan dibekali dengan budaya organisasi yang baik agar mendapatkan hubungan kerja yang baik pula sehingga terciptanya kinerja karyawan yang meningkat.

Adapun kerangka konseptual pada penelitian ini adalah sebagai berikut:



Gambar 2.1. Kerangka Konseptual

D. Hipotesis

Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

Ho1 : Tidak Terdapat hubungan antara Budaya Organisasi (X1) terhadap Kinerja Karyawan(Y)

Ha1 : Terdapat hubungan antara Budaya Organisasi (X1) terhadap Kinerja Karyawan(Y)

Ho2 : Tidak Terdapat hubungan antara Gaya Kepemimpinan (X2) terhadap Kinerja Karyawan(Y)

Ha2 : Terdapat hubungan antara Gaya Kepemimpinan (X2) terhadap Kinerja Karyawan(Y)

Ho3 : Tidak Terdapat hubungan antara Budaya Organisasi (X1) dan Gaya Kepemimpinan (X2) terhadap Kinerja Karyawan(Y)

Ha3 : Terdapat hubungan antara Budaya Organisasi (X1) dan Gaya Kepemimpinan (X2) terhadap Kinerja Karyawan(Y)

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan Penelitian

Berdasarkan metode penelitian yang dilakukan, Penelitian ini merupakan jenis penelitian asosiatif. Menurut Sugiyono (2013:6) penelitian asosiatif kausal yaitu penelitian yang di maksudkan untuk mengungkapkan permasalahan yang bersifat sebab akibat antara dua variabel atau lebih.

B. Tempat dan Waktu Penelitian

1. Tempat Penelitian

Penelitian dilaksanakan di kantor PT. Tokio Marine Life Insurance Indonesia yang beralamatkan di Wisma HSBC, Jl. Pangeran Diponegoro No.11 Kota Medan

2 Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan pada Juni 2021 – Agustus 2021. Adapun jadwal penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 3.1. Jadwal Penelitian

No	Aktivitas	Juni 2021				Juli 2021				Agustus 2021			
		I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV
1	Pra Penelitian												
2	Survey Lapangan												
3	Penulisan Proposal												
4	Bimbingan Proposal												
5	Seminar Proposal												
6	Penelitian												
7	Bimbingan Laporan												
8	Sidang Meja Hijau												

9	Revisi Laporan Penelitian												
---	---------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Sumber: Peneliti (2021)

C. Defenisi Operasional Variabel

1. Variabel Penelitian

Variabel penelitian ini adalah variabel bebas (X) dengan variabel terikat (Y) yaitu Budaya Organisasi (X1) dan Gaya Kepemimpinan (X2) serta Kinerja Karyawan (Y)

2. Defenisi Operasional

Adapun variabel dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 3.2. Defenisi Operasional

No	Variabel	Pengertian	Indikator	Skala
1	Budaya Organisasi	Budaya organisasi merupakan perilaku anggota dalam sebuah organisasi untuk berusaha menciptakan efisiensi, kreatifitas, bebas dari kesalahan dan berfokus pada hasil yang ingindicapai	<ol style="list-style-type: none"> Inovasi memperhitungkan resiko Memberi perhatian pada masalah secara detail Orientasi terhadap hasil Orientasi tim Agresifitas Mempertahankan dan menjaga stabilitas kerja 	Likert
2	Gaya Kepemimpinan	Gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku yang di tunjukkan seseorang pada saat ia mencoba mempengaruhi orang lain.	<ol style="list-style-type: none"> Ketegasan Delegasi Komunikatif Transparansif Keadilan 	Likert
4	Kinerja Karyawan (Y)	Hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. (Kashmir, 2016).	<ol style="list-style-type: none"> Kualitas kerja. Kuantitas kerja. Penggunaan waktu bekerja. Inisiatif pegawai. Pengetahuan atas pekerjaan dan keterampilan. 	Skala likert

Sumber: Peneliti 2021

D. Populasi, Sampel, Jenis dan Sumber Data

1. Populasi Penelitian

Menurut Sugiyono (2016) menyatakan bahwa populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek/subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan dikemudian ditarik kesimpulannya. Karyawan PT. Tokio Marine Life Insurance Indonesia yang merupakan objek penelitian ini ada sebanyak 30 orang

2. Sampel Penelitian

Menurut Sugiyono (2016), sampel adalah subjek atau wakil dari populasi yang diteliti. Besar anggota sampel harus dihitung berdasarkan teknik-teknik tertentu agar sampel yang digunakan yang diambil dari populasi dapat dipertanggung jawabkan. Sampel penelitian yang digunakan pada penelitian ini adalah sensus atau sampling jenuh. Sampel dalam penelitian ini adalah seluruh Karyawan PT. Tokio Marine Life Insurance Indonesia yang merupakan objek penelitian ini ada sebanyak 30 orang

3. Jenis dan Sumber Data

Jenis data dalam penelitian ini adalah data primer. Data primer yaitu data yang diperoleh langsung dari responden melalui kuesioner dan wawancara terstruktur kepada sumbernya yaitu responden

E. Teknik Pengambilan Data

Teknik pengambilan data lebih dominan data primer, dalam penelitian ini mempunyai tujuan untuk mengungkap fakta mengenai variabel yang akan diteliti. Dalam penelitian ini menggunakan beberapa metode, yaitu:

1. Kuesioner

Sinulingga (2011) menyatakan bahwa kuesioner adalah suatu bentuk instrumen pengumpulan data dalam format pertanyaan yang dilengkapi dengan kolom dimana responden akan menuliskan jawaban atas pertanyaan yang diarahkan kepadanya. Kuesioner adalah instrumen yang memiliki mekanisme yang efisien jika si peneliti mengetahui secara baik apa yang dibutuhkannya dan bagaimana mengukur variabel yang diinginkan. Pada penelitian ini, digunakan kuesioner untuk mengetahui variabel bebas (X) dengan variabel terikat (Y) yaitu Budaya Organisasi (X1) dan Gaya Kepemimpinan (X2) serta Kinerja Karyawan (Y)

Kuesioner menggunakan skala likert. Sinulingga (2011) menyatakan bahwa skala likert dirancang untuk menguji tingkat kesetujuan (*degree of agreement*) responden terhadap suatu pernyataan. Tingkat kesetujuan itu pada umumnya dibagi atas lima tingkatan yakni : Sangat Tidak Setuju bernilai 1, Tidak Setuju bernilai 2, Netral bernilai 3, Setuju bernilai 4, dan Sangat Setuju bernilai 5. Skala likert ini termasuk skala interval dan perbedaan dalam jawaban antara dua poin dalam skala mempunyai nilai yang sama.

2. Observasi

Berbeda halnya dengan kuesioner yang menempatkan responden sebagai sumber data dan informasi, teknik pengumpulan data dengan observasi tidak membutuhkan responden tetapi pengamatan secara langsung terhadap objek penelitian. Sinulingga (2011) menyatakan bahwa teknik observasi memberikan data dan informasi yang jauh lebih lengkap dan jelas dibandingkan dengan kuesioner. Pada penelitian ini, peneliti melakukan observasi terhadap kinerja karyawan dan tanda-tanda menurunnya produktivitas karyawan di PT. Tokio Marine Life Insurance Indonesia.

3. Studi Dokumentasi

Menurut Sugiyono (2013) menyebutkan bahwa dokumentasi bisa berbentuk tulisan, gambar atau karya-karya monumental dari seseorang. Dokumentasi merupakan pengumpulan data oleh peneliti dengan cara mengumpulkan dokumen-dokumen dari sumber terpercaya yang mengetahui tentang narasumber.

F. Teknik Analisis Data

1. Uji Kualitas Data

Sebelum data dianalisis dan dievaluasi, terlebih dahulu data tersebut diuji dengan:

a. Uji Validitas

Untuk mengetahui kelayakan : untuk mengetahui kelayakan butir-butir dalam suatu daftar pertanyaan (angket) yang akan disajikan kepada pada responden maka diperlukan uji validitas setiap pertanyaan lebih besar ($>$) 0,30 maka butir pertanyaan dianggap valid (Rusiadi, et al. 2013).

b. Uji Reliabilitas (kehandalan)

Untuk mengetahui kestabilan dan konsisten responden dalam menjawab butir-butir berkaitan dengan konstruk pertanyaan yang disusun dalam bentuk quisioner. Reliabilitas suatu konstruk variabel dikatakan baik jika memiliki nilai *Cronbach's alpha* lebih besar ($>$) 0,60 (Rusiadi, et al. 2013). Dengan menerapkan rumus tersebut pada data yang tersedia maka dapatlah suatu gambaran yang menjelaskan pengaruh maupun hubungan antara variabel-variabel yang diteliti penulis. Berdasarkan data yang telah didapat kemudian diolah dan dianalisa selain menggunakan rumus diatas dapat dihitung dengan bantuan program *Statistical Product and Service Solution (SPSS)* versi 16.0 atau bantuan aplikasi *Software SPSS 16.0 For Windows*.

2. Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik adalah pengujian asumsi-asumsi statistik yang harus dipenuhi pada analisis regresi linier yang berbasis *ordinary least square*.

a. Uji Normalitas

Uji normalitas adalah pengujian asumsi residual yang berdistribusi normal (Rusiadi, et al. 2013). Asumsi ini harus terpenuhi untuk model regresi linier yang baik. Uji normalitas dilakukan pada nilai residual

model. Asumsi normalitas dapat diperiksa dengan pemeriksaan output normal P-P plot. Asumsi normalitas terpenuhi ketika penyebaran titik-titik output plot mengikuti garis diagonal plot.

b. Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas adalah pengujian untuk mengetahui ada atau tidaknya korelasi yang signifikan antara variabel-variabel bebas dalam suatu model regresi linier berganda (Rusiadi, et al. 2013). Uji ini diperlukan untuk mengetahui ada tidaknya variabel bebas yang memiliki kemiripan dengan variabel bebas lain dalam satu model. Kemiripan antar variabel bebas dalam satu model akan menyebabkan terjadinya korelasi yang sangat kuat antara suatu variabel bebas dengan variabel bebas yang lainnya. Ketentuan untuk mendeteksi ada tidaknya multikolinieritas yaitu: Jika nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) tidak lebih dari 10 (atau dibawah 10) dan nilai *Tolerance* tidak kurang dari 0,1 (di atas 0,1), maka model dapat dikatakan terbebas dari multikolinieritas $VIF = 1 / Tolerance$, jika $VIF = 10$ maka $Tolerance = 1/10 = 0,1$. Semakin tinggi VIF maka semakin rendah *Tolerance*

c. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas adalah pengujian asumsi residual dengan varians tidak konstan (Rusiadi, et al. 2013). Harapannya, asumsi ini tidak terpenuhi karena model regresi linier berganda memiliki asumsi residual dengan varians konstan (homoskedastisitas). Heteroskedastisitas menguji terjadinya perbedaan varians residual suatu periode

pengamatan keperiode pengamatan yang lain, atau gambaran hubungan antar nilai yang diprediksi dengan *Studentized Delete Residual* nilai tersebut. Model regresi yang baik adalah model regresi yang memiliki persamaan varians residual suatu periode pengamatan dengan periode pengamatan yang lain, atau adanya hubungan antara nilai yang diprediksi dengan *Studentized Delete Residual* nilai tersebut sehingga dapat dikatakan model tersebut homoskedasitas. Cara memprediksinya adalah jika pola gambar *scatterplot* model tersebut adalah :

- 1) Titik-titik data menyebar di atas dan di bawah atau disekitar angka 0.
- 2) Titik-titik data tidak mengumpul hanya di atas atau di bawah saja.
- 3) Penyebaran titik-titik data tidak boleh membentuk pola bergelombang melebar kemudian menyempit dan melebar kembali.
- 4) Penyebaran titik-titik data sebaiknya tidak berpola.

3. Regresi Linier Berganda

Menurut Rusiadi (2013), model analisis data yang digunakan untuk mengetahui besarnya pengaruh fasilitas kerja, budaya kerja, hubungan kerja dan tanggung jawab terhadap kinerja pegawai adalah model ekonometrik dengan teknik analisis menggunakan model kuadrat terkecil biasa.

Model persamaanya adalah sebagai berikut:

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \epsilon$$

Keterangan :

Y = Kinerja Karyawan (*Dependent Variabel*)

α = Konstanta

- β = Koefisien Regresi Berganda (*Multiple Regression*)
 X_1 = Hubungan Kerja (*Independent Variabel*)
 X_2 = Motivasi Kerja (*Independent Variabel*)
 ϵ = Error term

4. Uji Kesesuaian (*Test Goodness Of Fit*)

Hipotesis yang telah diajukan akan diuji signifikansinya. Pengujian akan dilakukan dengan uji statistik berikut ini (Rusiadi, et al. 2013):

a. Uji t

Pengujian ini dimaksudkan untuk mengetahui tingkat signifikansi dari setiap koefisien variabel independen mempengaruhi variabel dependennya (Rusiadi, et al. 2013). Apabila nilai probabilitas lebih kecil dari 0,05 maka hipotesis nol ditolak, artinya pengaruh variabel bebas tersebut terhadap variabel terikatnya adalah signifikan. Sebaliknya apabila nilai probabilitas berada lebih besar dari 0,05 maka itu berarti pengaruhnya tidak signifikan dan hipotesis nol diterima. Hal ini dapat ditunjukkan sebagai berikut ;

Apabila : $p > 0,05 = H_a$ ditolak atau H_0 diterima

$p < 0,05 = H_a$ diterima atau H_0 ditolak

Atau :

Kriteria pengambilan keputusan (KPK) :

Terima H_0 (Tolak H_a) apabila $t_{hitung} < t_{tabel}$, atau $Sig\ t > 0,05$

Terima H_a (Tolak H_0) apabila $t_{hitung} > t_{tabel}$, atau $Sig\ t < 0,05$

b. Uji F

Uji F digunakan untuk menguji signifikansi seluruh komponen variabel independen secara bersama-sama atau keseluruhan terhadap variabel independen (Rusiadi, et al. 2013).

Apabila : $p > 0,05 = H_a$ ditolak atau H_0 diterima

$p < 0,05 = H_a$ diterima atau H_0 ditolak

Atau :

Kriteria pengambilan keputusan (KPK) :

Terima H_0 (Tolak H_a) apabila $F_{hitung} < F_{tabel}$, atau $Sig F > 0,05$

Terima H_a (Tolak H_0) apabila $F_{hitung} > F_{tabel}$, atau $Sig F < 0,05$

c. Uji R^2 (Determinasi)

Uji R^2 (*R Square*) dilakukan untuk mengetahui derajat pengaruh antara variabel-variabel independen secara bersama-sama terhadap variabel dependen (Rusiadi, et al. 2013). Korelasi atau hubungan antar variabel dapat dilihat dari angka *R Square* atau koefisien determinasi.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum PT. Tokio Marine Life Insurance Indonesia

1. Sejarah Singkat

Sejak berdiri tahun 1879 sebagai kelompok perusahaan asuransi umum tertua di Jepang, Tokio Marine Group terus mengembangkan bisnisnya secara global dari bisnis asuransi umum ke bisnis asuransi jiwa dan asuransi internasional. Jaringan internasional terus bertumbuh dan tersebar di lebih dari 480 kota dan 35 negara.

Tokio Marine Group hadir di Indonesia sebagai hasil kombinasi keahlian grup dan kebutuhan akan produk serta layanan asuransi jiwa melalui PT Tokio Marine Life Insurance Indonesia (TMLI) yang mulai beroperasi di tahun 2012. TMLI menyediakan beragam produk asuransi jiwa mulai dari produk unit link, tradisional, dan syariah; termasuk di dalamnya produk-produk asuransi kesehatan, perencanaan keuangan, jaminan pensiun, dan perencanaan pendidikan yang dipasarkan melalui jalur agensi dan distribusi alternatif. Sampai dengan September 2020, TMLI telah memiliki 11 kantor pemasaran di 10 kota yang tersebar di seluruh Indonesia dan akan terus berkekspani ke kota-kota lainnya di Indonesia.

PT Tokio Marine Life Insurance Indonesia telah terdaftar dan diawasi oleh Otoritas Jasa Keuangan (OJK). Agen yang melakukan pemasaran produk TMLI telah terdaftar dan diawasi oleh OJK atau asosiasi asuransi jiwa yang ditunjuk oleh OJK. Adapun izin usaha TMLI sesuai dengan Surat

Keputusan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor KEP-597/KM.10/2012 yang dikeluarkan pada tanggal 29 Oktober 2012. PT Tokio Marine Life Insurance Indonesia adalah anggota Lembaga Alternatif Penyelesaian Sengketa Sektor Jasa Keuangan (LAPS SJK).

Tokio Marine adalah perusahaan yang mengutamakan nasabah dan tentu saja, kami menempatkan Anda sebagai dasar dalam segala hal yang dilakukan. Cara perusahaan menjalankan bisnis adalah dengan merumuskan strategi dan infrastruktur yang kuat, membangun jaringan distribusi yang luas berdasarkan beberapa kemitraan, usaha patungan, dan bekerja sama dengan keagenan penjualan (*agency channels*), *broker*, perantara (*intermediaries*), dan bank. Perusahaan terus berusaha untuk memastikan polis perusahaan memberikan jaminan maksimum dengan perbedaan minimum. Beberapa *highlight* produk perusahaan yang sering dicari berdasarkan formulasi terbaik ini meliputi:

a. Asuransi Pengangkutan

Keahlian teknis yang lengkap, platform *eMarine* terkini, tim klaim global yang berdedikasi, tim spesialis pemulihan dan kontrol kerugian, dan semua tawaran keuntungan dari seleksi risiko (*underwriting*) polis tepat waktu, penerbitan, dan pemrosesan klaim telah memberi kami reputasi sebagai perusahaan global terkemuka dalam Asuransi Pengangkutan.

b. Asuransi Rekayasa

Untuk memenuhi permintaan solusi asuransi konstruksi dan pabrik yang terus tumbuh, Tokio Marine menawarkan paket produk yang

beragam sehingga dapat memenuhi kebutuhan klien SME. Perusahaan memiliki Tim Pendukung Manajemen Risiko yang berisikan para ahli manajemen risiko yang sangat terlatih dan berkualitas serta berpengalaman dalam mengidentifikasi potensi bahaya dan mitigasi risiko untuk membuat rencana bagi nasabah.

c. *Personal Lines*

Seiring dengan pertumbuhan ekonomi yang kuat dan munculnya kelompok kelas menengah yang banyak, perusahaan memenuhi kebutuhan dari meningkatnya permintaan untuk asuransi kecelakaan diri, kesehatan, pemilik rumah (*homeowners*), dan perjalanan ditambah layanan bantuan seperti perlindungan kartu dan jasa perjalanan terkait.

d. *Asuransi Jiwa*

Sebagian besar dari nasabah memiliki antusiasme mengenai masa depan dan percaya bahwa hari esok akan lebih baik dari hari ini. Pada saat yang bersamaan, sudah sewajarnya jika kita khawatir terhadap perlindungan bagi orang-orang yang kita kasihi, melunasi rumah, menyediakan sebuah edukasi yang baik untuk anak-anak kita dan dapat pensiun dengan nyaman. Perusahaan menyediakan sebuah perencanaan dan solusi yang menyeluruh dengan asuransi jiwa dan pengelolaan dana, dalam rangka melindungi nasabah dan masa depan keluarga Anda.

M. Best telah menetapkan Financial Strength Rating A- (Excellent) dan a Long-Term issuer Credit Rating "a-" kepada PT Asuransi Tokio

Marine Indonesia (TMI). Peringkat kredit tersebut ditetapkan untuk menunjukkan bahwa AM Best menilai Perusahaan memiliki kemampuan yang sangat baik dalam memenuhi kewajiban polis asuransi dan kewajiban keuangan yang sedang berjalan, mencerminkan TMI mempunyai kapitalisasi penyesuaian risiko yang kuat dan kinerja underwriting yang baik.

Dalam siaran persnya, A.M. Best juga menyatakan bahwa TMI telah menghasilkan hasil underwriting yang menguntungkan, terutama risiko-risiko yang berkaitan pada bisnis perusahaan Jepang. Pendapatan investasi, sebagian besar berbentuk deposit tunai dan obligasi pemerintah, yang juga telah mendukung hasil perusahaan.

TMI saat ini berada pada posisi yang baik di peringkat saat ini. Selain perusahaan Jepang yang beroperasi di Indonesia memberikan TMI aliran bisnis yang stabil, Perusahaan juga siap menghadapi tantangan untuk memperluas area bisnis asuransi umum di Indonesia.

2. Visi dan Misi PT.Tokio Marine Life Insurance Indonesia

Dalam hal ini, yang menjadi visi pada PT.Tokio Marine Life Insurance Indonesia adalah “Menjadi salah satu perusahaan asuransi jiwa terkemuka, terpercaya, dan terpilih di Indonesia; serta membangun perusahaan menjadi institusi keuangan yang berkualitas tinggi.

PT.Tokio Marine Life Insurance Indonesia memiliki misi untuk mencapai visi yang telah ditetapkan, yaitu Menanamkan kepercayaan melalui produk dan layanan kami; dan menjadi perusahaan yang bertanggung jawab kepada masyarakat.

3. Logo Perusahaan



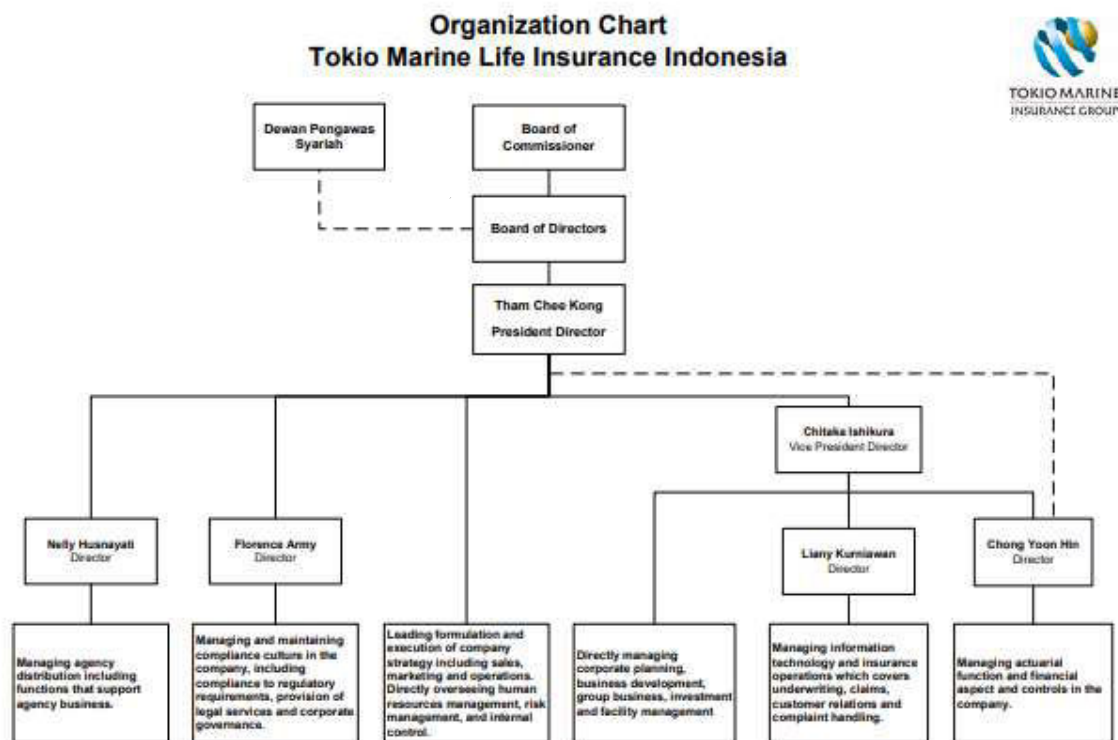
Gambar 4.1. Logo PT. Tokio Marine Life Insurance Indonesia

Sumber : PT. Tokio Marine Line Insurance Indonesia

4. Struktur Organisasi PT. Tokio Marine Life Insurance Indonesia

Struktur organisasi adalah suatu dasar yang merupakan ciri dari suatu organisasi/perusahaan yang berfungsi sebagai pengendali atau untuk membedakan wewenang tugas dan tanggung jawab dari setiap bagian sub-sub bagian pada perusahaan agar para karyawan/pekerja tidak membuat pilihan dan keputusan yang mutlak bebas dalam melakukan suatu pekerjaan.

Struktur organisasi juga mengatur dan menetapkan hubungan dalam organisasi yang memungkinkan tercapainya kerjasama dari seluruh bagian dalam kegiatan organisasi yang dilakukan menurut struktur organisasi yang telah ditetapkan.



Gambar 4.2 Struktur Organisasi PT. Tokio Marine Life Insurance Indonesia

Sumber : PT. Tokio Marine Life Insurance Indonesia

B. Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif adalah suatu teknik yang dilakukan untuk menganalisis data dengan mendeskripsikan atau menggambarkan data-data yang sudah dikumpulkan melalui kuesioner. Dari hasil analisis ini akan diperoleh gambaran kondisi objek penelitian seperti kondisi karyawan berdasarkan jenis kelamin, pendidikan dan usia. Jawaban atas kuesioner kemudian dilakukan pengukuran terhadap beberapa pertanyaan dengan menggunakan skala likert. Menurut Rusiadi (2014:102), skala likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena yang ingin diketahui.

1. Karakteristik Responden

Dari data-data yang diperoleh sebagai hasil penelitian di lapangan, data karakteristik responden yang peneliti rangkum ke dalam kelompok karakteristik, seperti usia, jenis kelamin dan pendidikan terakhir.

a. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Hasil pengumpulan data yang dilakukan kepada 30 orang karyawan PT. Tokio Marine Life Insurance Indonesia, diperoleh data responden berdasarkan usia sebagai berikut:

Tabel 4.1. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

No	Usia (Tahun)	Jumlah (Orang)	Persentase (%)
1	20 – 29	7	23,33
2	30 – 39	12	40
3	40 – 49	9	30
4	50 – 59	2	6,67
Total		30	100

Sumber: Hasil Pengolahan Data

Berdasarkan tabel 4.1., diperoleh penjelasan bahwa sebagian besar usia karyawan PT pada usia 30 – 39 tahun dengan persentase 40%, usia 40 – 49 tahun dengan persentase 30%, usia 20 – 29 tahun dengan persentase 23,33% dan usia 50 – 59 tahun dengan persentase 6,67%.

b. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Hasil pengumpulan data yang dilakukan kepada 30 orang karyawan PT. Tokio Marine Life Insurance Indonesia, diperoleh data responden berdasarkan jenis kelamin sebagai berikut:

Tabel 4.2. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No	Jenis Kelamin	Jumlah (Orang)	Persentase (%)
1	Laki-Laki	12	40
2	Perempuan	18	60
Total		30	100

Sumber: Hasil Pengolahan Data

Berdasarkan tabel 4.2., diperoleh penjelasan bahwa 60% karyawan PT. Tokio Marine Life Insurance Indonesia berjenis kelamin perempuan.

c. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan

Hasil pengumpulan data yang dilakukan kepada 30 orang karyawan PT. Tokio Marine Life Insurance Indonesia, diperoleh data responden berdasarkan pendidikan sebagai berikut:

Tabel 4.3. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan

No	Pendidikan	Jumlah (Orang)	Persentase (%)
1	SLTA	4	13,33
2	Diploma	6	20
3	Strata – 1	18	60
4	Strata – 2	2	6,67
Total		30	100

Sumber: Hasil Pengolahan Data

Berdasarkan tabel 4.3., diperoleh penjelasan bahwa PT. Tokio Marine Life Insurance Indonesia memiliki kebijakan terkait dengan *recruitment* karyawan yang berlatar belakang pendidikan strata I dengan harapan karyawan memiliki pengetahuan dan wawasan dasar yang cukup untuk menjalankan tugas-tugas yang akan diberikan dan mampu menyesuaikan dengan lingkungan pekerjaan.

2. Tanggapan Responden terhadap Variabel Penelitian

Dari hasil penyebaran kuesioner kepada karyawan PT. Tokio Marine Life Insurance Indonesia diperoleh distribusi jawaban kuesioner terhadap variabel bebas yaitu Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan dan variabel terikat yaitu Kinerja Karyawan.

a. Tanggapan Responden Terhadap Variabel Budaya Organisasi (X1)

Tanggapan responden terhadap kuesioner yang diberikan untuk variable Budaya Organisasi (X1) disajikan ke dalam tabel 4.4. sebagai berikut:

Tabel 4.4. Tanggapan Responden Terhadap Variabel Budaya Organisasi (X1)

No	Pernyataan	SS	S	KS	TS	STS	Total
1	Perusahaan telah menetapkan budaya organisasi yang bermuara pada inovasi	13	16	1	0	0	30
2	Setiap karyawan saling memberikan perhatian kepada sesama karyawan terhadap masalah-masalah yang timbul	18	11	1	0	0	30
3	Proses kerja berorientasi pada hasil	12	17	1	0	0	30
4	Setiap pekerjaan dilakukan secara bersama-sama secara tim	16	11	3	0	0	30
5	Setiap karyawan bersikap agresif terhadap proses kerja	15	10	3	2	0	30
6	Perusahaan selalu mempertahankan stabilitas kerja	7	13	2	7	1	30
Total		81	78	11	9	1	

Berdasarkan tabel di atas, mayoritas responden memilih sangat setuju atas semua butir pertanyaan. Butir "Perusahaan telah menetapkan budaya organisasi yang bermuara pada inovasi" lebih banyak memilih jawaban setuju atas pernyataan bahwa perusahaan telah menetapkan budaya organisasi yang inovatif. Butir "Setiap karyawan saling memberikan perhatian kepada sesama karyawan terhadap masalah-masalah yang timbul" responden memilih jawaban sangat setuju bahwa memang di perusahaan setiap karyawan saling memberikan perhatian antar sesama karyawan. Butir "Proses Kerja Berorientasi pada hasil" memilih jawaban sangat setuju. Butir

"Setiap pekerjaan dilakukan secara bersama-sama secara tim" mayoritas memilih sangat setuju karena di perusahaan menerapkan sistem teamwork yang baik. Butir "Setiap karyawan bersikap agresif terhadap proses kerja". Setiap karyawan diharuskan untuk saling agresif terhadap proses kerja di perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan sangat menjaga stabilitas kerja perusahaan yang terbukti dengan butir "Perusahaan selalu mempertahankan stabilitas kerja" sangat setuju dinilai oleh karyawan.

a. Tanggapan Responden Terhadap Variabel Gaya Kepemimpinan (X2)

Tanggapan responden terhadap kuesioner yang diberikan untuk variable Gaya Kepemimpinan (X2) disajikan ke dalam tabel 4.5. sebagai berikut:

Tabel 4.5. Tanggapan Responden Terhadap Variabel Gaya Kepemimpinan (X2)

No	Pernyataan	SS	S	KS	TS	STS	Total
1	Apakah menurut Bapak/Ibu/Saudara pimpinan Perusahaan selalu memberikan tindakan tegas bagi karyawan yang melakukan pelanggaran?	14	16	0	0	0	14
2	Apakah menurut Bapak/Ibu/Saudara pimpinan Perusahaan dalam memberikan instruksi kerja dalam memberikan tugas bawahan selalu jelas?	11	18	1	0	0	11
3	Apakah menurut Bapak/ibu/Saudara pimpinan dalam mendelegasikan wewenang tetap menciptakan hubungan kerja yang menyenangkan?	13	15	2	0	0	13
4	Apakah menurut Bapak/Ibu/Saudara pimpinan selalu menerima saran dalam menyelesaikan tugas/pekerjaan dengan bawahannya?	11	5	10	4	0	11
5	Apakah menurut Bapak/Ibu/Saudara pimpinan dalam memberikan bonus berdasarkan pada prestasi kerja bawahannya?	11	16	3	0	0	11
Total		60	70	16	4	0	

Sumber: Hasil Pengolahan Data

Berdasarkan tabel di atas, diketahui bahwa butir tindakan tegas pimpinan kepada karyawan dinilai sangat setuju karena selama ini seperti itu yang dilakukan oleh pimpinan perusahaan. Terkait instruksi kerja, pimpinan memberikan instruksi kerja yang jelas kepada seluruh karyawan. Pimpinan perusahaan juga mendelegasikan wewenang agar menciptakan hubungan kerja yang menyenangkan. Pimpinan perusahaan juga menerima saran dan masukan kepada karyawan terkait penyelesaian pekerjaan dan juga memberikan bonus kepada karyawan.

b. Tanggapan Responden Terhadap Variabel Kinerja Karyawan (Y)

Tanggapan responden terhadap kuesioner yang diberikan untuk variabel Kinerja (Y) disajikan ke dalam tabel 4.6. sebagai berikut:

Tabel 4.6. Tanggapan Responden Terhadap Variabel Kinerja Karyawan (Y)

No	Pernyataan	SS	S	KS	TS	STS	Total
1	Apakah Bapak/Ibu/Saudara setuju selalu meningkatkan kualitas pekerjaan yang dibebankan kepada anda?	7	19	4	0	0	7
2	Apakah Bapak/Ibu/Saudara setuju selalu mencapai dan menyelesaikan target pekerjaan yang dibebankan kepada anda?	9	16	5	0	0	9
3	Apakah Bapak/Ibu/Saudara setuju melakukan tugas yang diberikan dengan baik dan selalu datang tepat waktu?	9	18	3	0	0	9
4	Apakah Bapak/Ibu/Saudara setuju selalu menjaga hubungan kerja yang baik dengan teman kerja anda?	9	16	4	1	0	9
5	Apakah Bapak/Ibu/Saudara setuju selalu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu?	8	18	4	0	0	8
Total		42	87	20	1	0	

Sumber: Hasil Pengolahan Data

Dari tabel di atas, terlihat bahwa karyawan berkomitmen untuk meningkatkan kualitas pekerjaan dan menyelesaikan target pekerjaan yang dibebankan. Karyawan juga berkomitmen untuk dapat melakukan tugas

yang diberikan dengan baik dan selalu datang tepat waktu. Karyawan juga akan meningkatkan hubungan kerja yang baik dengan teman kerja dan juga selalu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu.

C. Pembahasan Hasil Penelitian

Untuk memperoleh pembuktian hipotesis yang dikemukakan maka penelitian ini harus dilakukan analisis dan pengujian data. Ada beberapa tahapan yang dilakukan untuk mendapatkan pembuktian hipotesis tersebut yaitu:

1. Validitas Alat Ukur

Ketentuan apakah suatu butir pertanyaan pada kuesioner valid atau tidak valid adalah dengan melihat probabilitas koefisien korelasinya. Uji signifikan dilakukan dengan membandingkan nilai r_{hitung} dengan r_{tabel} . Jika r_{hitung} lebih besar daripada r_{tabel} dan bernilai positif, maka butir pertanyaan tersebut dinyatakan valid, sehingga pertanyaan tersebut dapat dijadikan dasar untuk melanjutkan pengujian berikutnya. Sebaliknya, jika r_{hitung} lebih kecil daripada r_{tabel} dan bernilai positif atau negatif, maka butir pertanyaan tersebut dinyatakan tidak valid dan butir pertanyaan tersebut harus diganti dengan butir pertanyaan lainnya.

a. Uji Validitas Variabel Budaya Organisasi (X1)

Ada beberapa tahapan dalam melakukan pengujian validitas, yakni:

a) Penentuan Nilai n (Jumlah Responden)

Pada penelitian ini, nilai n (Jumlah Responden) adalah 30 Orang

b) Penentuan Nilai *Degree Of Freedom* (Df)

Untuk mengetahui nilai *Degree Of Freedom* (Df) dengan menggunakan rumus $Df = n - 2$. Pada penelitian ini, nilai $Df = 30 - 2 = 28$

c) Penentuan Nilai α

Penelitian ini menggunakan nilai $\alpha = 5\%$

d) Penentuan nilai r_{tabel} melalui tabel *r product moment*

Melalui tabel *r product moment*, nilai r_{tabel} pada penelitian ini adalah 0,374

Tabel 4.7., menyajikan hasil pengujian validitas variabel Budaya Organisasi (X1). Berdasarkan langkah-langkah yang telah dilakukan, maka variabel budaya organisasi, semua butir dinyatakan valid

Tabel 4.7. Uji Validitas Variabel Budaya Organisasi (X1)

Butir Pertanyaan	r_{hitung}	r_{tabel}	Hasil
1	0,349	0,374	Valid
2	0,529	0,374	Valid
3	0,390	0,374	Valid
4	0,429	0,374	Valid
5	0,421	0,374	Valid
6	0,756	0,374	Valid

Sumber: Hasil Pengolahan Data

b. Uji Validitas Variabel Gaya Kepemimpinan (X1)

Ada beberapa tahapan dalam melakukan pengujian validitas, yakni:

a) Penentuan Nilai n (Jumlah Responden)

Pada penelitian ini, nilai n (Jumlah Responden) adalah 30 Orang

b) Penentuan Nilai *Degree Of Freedom* (Df)

Untuk mengetahui nilai *Degree Of Freedom* (Df) dengan menggunakan rumus $Df = n - 2$. Pada penelitian ini, nilai $Df = 30 - 2 = 28$

c) Penentuan Nilai α

Penelitian ini menggunakan nilai $\alpha = 5\%$

d) Penentuan nilai r_{tabel} melalui tabel *r product moment*

Melalui tabel *r product moment*, nilai r_{tabel} pada penelitian ini adalah 0,374.

Tabel 4.8., menyajikan hasil pengujian validitas variabel Gaya Kepemimpinan (X2). Berdasarkan langkah-langkah yang telah dilakukan, maka variabel gaya kepemimpinan, semua butir dinyatakan valid

Tabel 4.8. Uji Validitas Variabel Gaya Kepemimpinan (X2)

Butir Pertanyaan	r_{hitung}	r_{tabel}	Hasil
1	0,425	0,374	Valid
2	0,465	0,374	Valid
3	0,615	0,374	Valid
4	0,524	0,374	Valid
5	0,532	0,374	Valid

Sumber: Hasil Pengolahan Data

c. **Uji Validitas Variabel Kinerja Karyawan (Y)**

Ada beberapa tahapan dalam melakukan pengujian validitas, yakni:

a) Penentuan Nilai n (Jumlah Responden)

Pada penelitian ini, nilai n (Jumlah Responden) adalah 30 Orang

b) Penentuan Nilai *Degree Of Freedom* (Df)

Untuk mengetahui nilai *Degree Of Freedom* (Df) dengan menggunakan rumus $Df = n - 2$. Pada penelitian ini, nilai $Df = 30 - 2 = 28$

c) Penentuan Nilai α

Penelitian ini menggunakan nilai $\alpha = 5\%$

d) Penentuan nilai r_{tabel} melalui tabel $r_{\text{product moment}}$

Melalui tabel $r_{\text{product moment}}$, nilai r_{tabel} pada penelitian ini adalah 0,374.

Tabel 4.9., menyajikan hasil pengujian validitas variabel Kinerja Karyawan (Y). Berdasarkan langkah-langkah yang telah dilakukan, maka variabel kinerja karyawan, semua butir dinyatakan valid

Tabel 4.9. Uji Validitas Variabel Kinerja Karyawan (Y)

Butir Pertanyaan	r hitung	r tabel	Hasil
1	0,613	0,374	Valid
2	0,521	0,374	Valid
3	0,528	0,374	Valid
4	0,660	0,374	Valid
5	0,447	0,374	Valid

Sumber: Hasil Pengolahan Data

2. Uji Reliabilitas

Uji Reliabilitas digunakan untuk menentukan apakah kuesioner tetap konsisten digunakan lebih dari satu kali terhadap gejala yang sama dengan alat ukur yang sama. Nilai reliabilitas ditentukan oleh nilai α . Apabila nilai $\alpha > 0,6$, maka kuesioner tersebut dinilai *reliabel* (Juliansyah, 2013:86).

a. Uji Reliabilitas Variabel Budaya Organisasi (X1)

Dari hasil perhitungan melalui *Software SPSS versi 20*, maka didapatkan nilai reliabilitas untuk variabel budaya organisasi (X1) sebagai berikut.

Tabel 4.10. Uji Reliabilitas Variabel Budaya Organisasi

<i>Reliability Statistics</i>	
Cronbach's Alpha	N of Items
0,752	6

Sumber: Hasil Pengolahan Data

Berdasarkan tabel di atas, butir-butir pertanyaan kuesioner pada variabel budaya organisasi dinyatakan reliabel karena memiliki nilai lebih besar dari 0,6

b. Uji Reliabilitas Variabel Gaya Kepemimpinan (X2)

Dari hasil perhitungan melalui *Software SPSS versi 20*, maka didapatkan nilai reliabilitas untuk variabel gaya kepemimpinan (X2) sebagai berikut.

Tabel 4.11. Uji Reliabilitas Variabel Gaya Kepemimpinan

<i>Reliability Statistics</i>	
Cronbach's Alpha	N of Items
0,752	5

Sumber: Hasil Pengolahan Data

Berdasarkan tabel di atas, butir-butir pertanyaan kuesioner pada variabel gaya kepemimpinan dinyatakan reliabel karena memiliki nilai lebih besar dari 0,6

c. Uji Reliabilitas Variabel Kinerja Karyawan (Y)

Dari hasil perhitungan melalui *Software SPSS versi 20*, maka didapatkan nilai reliabilitas untuk variabel kinerja karyawan (X2) sebagai berikut.

Tabel 4.12. Uji Reliabilitas Variabel Kinerja Karyawan

<i>Reliability Statistics</i>	
Cronbach's Alpha	N of Items
0,748	5

Sumber: Hasil Pengolahan Data

Berdasarkan tabel di atas, butir-butir pertanyaan kuesioner pada variabel kinerja karyawan dinyatakan reliabel karena memiliki nilai lebih besar dari 0,6

3. Uji Normalitas Data

Uji normalitas digunakan untuk mengetahui apakah dalam model regresi variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal atau tidak. Artinya, jawaban responden pada kuesioner atas sebuah pertanyaan menghasilkan jawaban yang berbeda antara satu responden dengan lainnya. Sehingga dapat menunjukkan kondisi normal pada sebuah pertanyaan layak untuk diuji. Salah satu cara termudah untuk melihat normalitas residual adalah dengan melihat grafik histogram yang membandingkan antara data observasi dengan distribusi yang mendekati distribusi normal. Distribusi normal membentuk suatu garis lurus diagona dan plotting data residual akan dibandingkan dengan garis diagonal. Pada perhitungan uji normalitas data, data dikatakan normal apabila data memiliki nilai signifikansi lebih besar daripada 0,05. Data populasi akan berdistribusi normal jika rata-rata nilainya sama dengan modenyanya serta sama dengan mediannya. Ini berarti bahwa sebagian nilai mengumpul pada posisi tengah, sedangkan frekuensi skor yang rendah dan yang tinggi menunjukkan kondisi yang semakin sedikit seimbang (Irianto, 2003:62). Pengujian

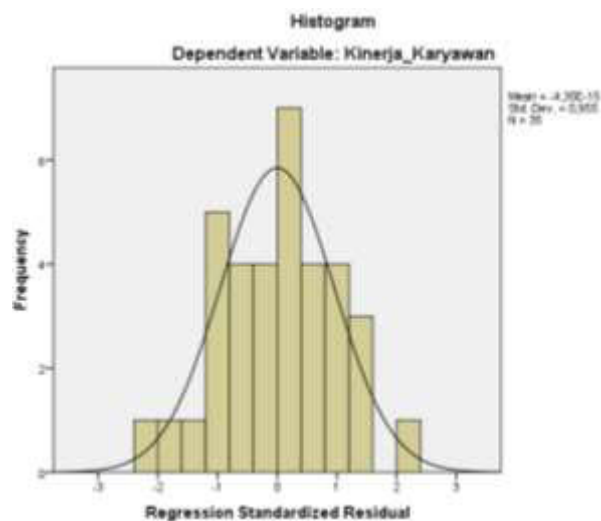
kenormalan data dilakukan melalui pengujian *kolmogorov – smirnov* untuk semua variabel dengan menggunakan *Software SPSS versi 20*.

Tabel 4.13. Uji Nrmalitas Data Variabel Penelitian

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		
		Unstandardized Residual
N		30
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	0E-7
	Std. Deviation	3,16993203
Most Extreme Differences	Absolute	,066
	Positive	,048
	Negative	-,066
Kolmogorov-Smirnov Z		,389
Asymp. Sig. (2-tailed)		,998
a. Test distribution is Normal.		
b. Calculated from data.		

Sumber: Hasil Pengolahan Data

Dari hasil perhitungan, didapat nilai *Signifikansi* adalah sebesar 0,998. Nilai ini lebih besar daripada 0,05 yang berarti data berdistribusi normal. Selain melalui pengujian dengan *Kolmogorov Smirnov*, pengujian juga dilakukan dengan membangkitkan histogram dan P-Plots melalui *Software SPSS versi 20*. Seperti terlihat pada gambar di bawah ini.

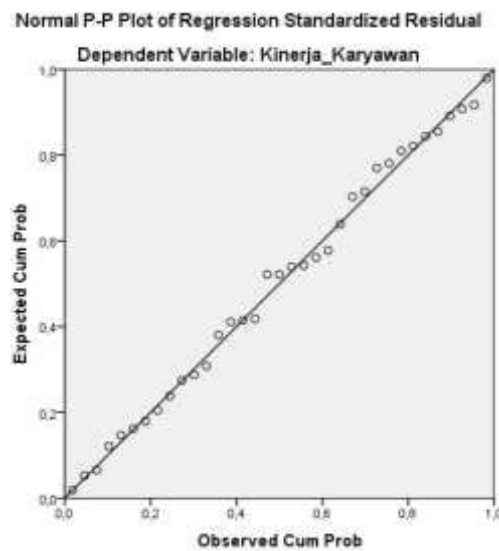


Gambar 4.3. Histogram Uji Normalitas Data

Sumber: Hasil Pengolahan Data

Berdasarkan histogram tersebut di atas dijelaskan bahwa distribusi data berada pada kondisi normal yang dibuktikan dengan garis histogram yang memiliki kecenderungan seimbang di tengah. Dengan kondisi yang demikian maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.

Agar histogram hasil uji normalitas diyakini keakuratannya, maka dilakukan uji formalitas dengan P-Plot agar menghasilkan perbandingan hasil uji formalitas tersebut. Berikut ditampilkan hasil pengujian normalitas data dengan P-Plot dengan hasil sebagai berikut:



Gambar 4.4. Histogram Uji Normalitas Data P-Plot

Sumber: Hasil Pengolahan Data

Berdasarkan gambar di atas, terlihat bahwa sebaran data berada pada sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal. Artinya bahwa data yang digunakan dalam penelitian ini adalah normal dan layak untuk digunakan. Dengan demikian model regresi

tersebut memenuhi asumsi normalitas dan layak untuk digunakan dalam penelitian ini.

4. Uji Multikolinearitas

Pengujian ini bertujuan untuk mengetahui ada tidaknya variabel bebas yang memiliki kemiripan dengan variabel bebas lainnya dalam satu model regresi atau untuk mengetahui ada tidaknya korelasi di antara sesama variabel bebas. Pengujian ini dilakukan dengan membandingkan nilai toleransi dan nilai *Variance Inflation Factor (VIF)* dengan nilai yang disyaratkan. Nilai yang disyaratkan bagi nilai toleransi adalah lebih besar daripada 0,1, dan untuk nilai VIF yang disyaratkan adalah kurang daripada 10.

Hasil pengujian multikolinearitas pada penelitian ini terlihat pada tabel 4.14 di bawah ini.

Tabel 4.14 Uji Multikolinearitas

Coefficients ^a								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	-4,069	7,283		-,559	,580		
	Budaya_Organisasi	,135	,084	,178	1,606	,118	,436	2,295
	Gaya_Kepemimpinan	,460	,307	,212	1,499	,144	,266	3,755

a. Dependent Variable: Kinerja_Karyawan

Sumber: Hasil Pengolahan Data

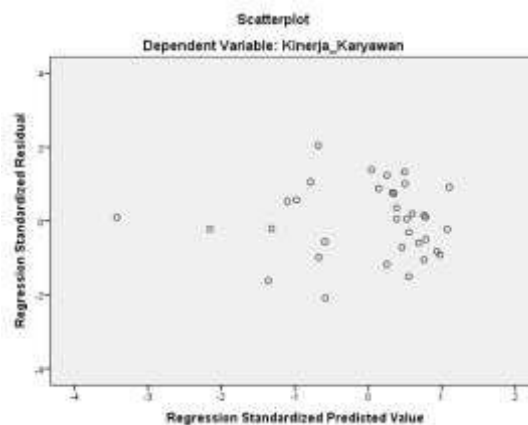
Dari tabel di atas, didapat nilai toleransi untuk variabel Budaya organisasin adalah 0,436 dan variabel gaya kepeimpinan adalah 0,266. Ketiga nilai toleransi pada ketiga variabel bebas tersebut berada pada ambang nilai di atas 0,1. Berdasarkan nilai *Variance Inflation Factor (VIF)* untuk variabel budaya organisasi adalah 2,295 dan variabel gaya

kepemimpinan adalah 3,755. Ketiga nilai *Variance Inflation Factor* (*VIF*) berada ambang nilai di bawah 10.

Kesimpulan yang diambil pada pengujian ini adalah data dalam penelitian ini tidak mengalami multikolinearitas dan dapat digunakan untuk melakukan analisis tahapan selanjutnya.

5. Uji Heterokedastisitas

Pengujian ini dilakukan dengan tujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan lainnya. Jika variabel bebas signifikan secara statistik mempengaruhi variabel terikat, maka ada indikasi terjadi heteroskedastisitas. Jika signifikannya di atas 0,05, maka dapat disimpulkan tidak terjadi heteroskedastisitas. Untuk pengujian heteroskedastisitas data dalam penelitian menggunakan alat bantu *Software SPSS versi 20* dengan mengamati pola yang terdapat pada *scatterplot*, hasilnya sebagai berikut:



Gambar 4.5. Hasil Uji Heteroskedastisitas

Sumber: Hasil Pengolahan Data

Berdasarkan output *scatterplots* di atas diketahui bahwa:

- Titik-titik data menyebar di atas dan di bawah atau di sekitar angka 0
- Titik-titik tidak mengumpul hanya di atas atau di bawah saja

- c. Penyebaran titik-titik data tidak membentuk pola bergelombang melebar kemudian menyempit dan melebar kembali
- d. Penyebaran titik-titik data tidak berpola

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi masalah heteroskedastisitas, sehingga model regresi yang baik dan ideal dapat terpenuhi.

6. Uji Hipotesis

a. Analisis Korelasi

Analisis korelasi merupakan analisis untuk mengukur tingkat hubungan antara variabel bebas dengan variabel terikat. Ada beberapa kriteria dalam analisis korelasi:

- a) Apabila nilai signifikansi antara variabel bebas dengan variabel terikat lebih kecil daripada 0,05 berarti terdapat korelasi yang signifikan antara variabel bebas dengan variabel terikat.
- b) Apabila nilai r_{hitung} (*pearson correlation*) lebih besar daripada r_{tabel} berarti adanya korelasi antara variabel bebas dan terikat

Tabel 4.15 di bawah ini menunjukkan hasil analisis korelasi variabel Budaya Organisasi (X1) dan Gaya Kepemimpinan (X2) terhadap variabel Kinerja Karyawan (Y).

Tabel 4.15. Analisa Korelasi

Correlations				
		Budaya_ Organisasi	Gaya_ Kepemimpinan	Kinerja_ Karyawan
Budaya_ Organisasi	Pearson Correlation	1	,735**	,745**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000
	N	35	35	35
Gaya_ Kepemimpinan	Pearson Correlation	,735**	1	,832**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000
	N	35	35	35

Kinerja_Karyawan	Pearson Correlation	,745**	,832**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	
	N	35	35	35
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).				

Sumber: Hasil Pengolahan Data

Dari tabel di atas, dapat disimpulkan bahwa:

- a) Variabel Budaya Organisasi (X1) memiliki nilai signifikansi $0 < 0,05$ dan nilai $r_{hitung} (0,745) > r_{tabel}(0,344)$. Artinya terdapat korelasi yang signifikan antara variabel budaya organisasi (X1) dengan variabel kinerja karyawan (Y).
- b) Variabel Gaya kepemimpinan (X2) memiliki nilai signifikansi $0 < 0,05$ dan nilai $r_{hitung} (0,832) > r_{tabel}(0,344)$. Artinya terdapat korelasi yang signifikan antara variabel gaya kepemimpinan (X2) dengan variabel kinerja karyawan (Y).

b. Uji T

Uji T dilakukan untuk mengetahui pengaruh dari masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat. Kriteria dalam melakukan uji T adalah dengan membandingkan nilai t_{hitung} terhadap nilai t_{tabel} . Pada penelitian ini dengan jumlah responden (n) = 30, didapatkan nilai *degree of freedom* (df) = $n - 2 = 28$. dan menggunakan $\alpha = 5\%$, maka nilai t_{tabel} sebesar 2,048. Berdasarkan nilai signifikansi, apabila nilai signifikansi lebih kecil daripada 0,05 maka H_0 diterima, apabila nilai signifikansi lebih besar daripada 0,05 maka H_0 diterima. Berdasarkan perbandingan t_{hitung} dengan t_{tabel} , apabila $t_{hitung} > t_{tabel}$, maka H_0 ditolak, apabila apabila $t_{hitung} < t_{tabel}$, maka H_0 diterima. Berikut ini adalah hasil uji T variabel bebas terhadap variabel terikat.

Tabel 4.16 Hasil Uji T

Coefficients ^a					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	4,069	7,283		-,559	,580
1 Budaya_Organisasi	,460	,307	,212	1,499	,144
Gaya_Kepemimpinan	,555	,126	,591	4,425	,000

a. Dependent Variable: Kinerja_Karyawan

1) Pengaruh Parsial Budaya Organisasi (X1) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Dari hasil pengujian parsial (Uji t) variabel Budaya Organisasi (X1) terhadap variabel kinerja karyawan (Y) dan berdasarkan kriteria Uji T, didapatkan signifikansi sebesar $0,144 > 0,05$ dan nilai $t_{hitung} = 1,499 < t_{tabel} = 2,048$, maka H_0 diterima, dapat disimpulkan secara parsial bahwa tidak terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap peningkatan kinerja karyawan pada PT. Tokio Marine Life Insurance Indonesia.

2) Pengaruh Parsial Gaya Kepemimpinan (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Dari hasil pengujian parsial (Uji t) variabel Gaya Kepemimpinan (X2) terhadap variabel kinerja karyawan (Y) dan berdasarkan kriteria Uji T, didapatkan signifikansi sebesar $0,0 < 0,05$ dan nilai $t_{hitung} = 4,425 > t_{tabel} = 2,048$, maka H_0 ditolak, dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh secara parsial antara gaya kepemimpinan terhadap peningkatan kinerja karyawan pada PT. Tokio Marine Life Insurance Indonesia.

c. Uji Regresi Linear Berganda

Pengujian ini digunakan untuk menaksir bagaimana keadaan (naik turunnya) variabel dependen, bila dua atau lebih variabel independen sebagai faktor prediktor dimanipulasi.

Tabel 4.17. Uji Regresi Linear Berganda

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	4,069	7,283		-,559	,580
1 Budaya_Organisasi	,460	,307	,212	1,499	,144
Gaya_Kepemimpinan	,555	,126	,591	4,425	,000

a. Dependent Variable: Kinerja_Karyawan

Dari tabel di atas, di dapat nilai $a = 4,069$, $b_1 = 0,46$, $b_2 = 0,555$. Maka persamaan regresi linear berganda pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

$$Y = 4,069 + 0,460X_1 + 0,555X_2.$$

d. Uji F

Uji F dilakukan untuk mengetahui pengaruh secara simultan dari variabel bebas terhadap variabel terikat. Kriteria dalam melakukan uji F adalah dengan membandingkan nilai F_{hitung} terhadap nilai F_{tabel} . Apabila $F_{hitung} < F_{tabel}$, maka H_0 diterima, namun apabila $F_{hitung} > F_{tabel}$ maka H_0 ditolak. Berdasarkan nilai signifikansi, apabila nilai signifikansi lebih kecil daripada 0,05 maka H_0 ditolak, apabila nilai signifikansi lebih besar daripada 0,05 maka H_0 diterima. Berikut ini adalah hasil Uji F variabel bebas terhadap variabel terikat.

Tabel 4.18 Uji F

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1729,095	2	576,365	52,297	,000 ^b
	Residual	341,648	27	11,021		
	Total	2070,743	29			

a. Dependent Variable: Kinerja_Karyawan

b. Predictors: (Constant), Budaya_Organisasi, Gaya_Kepemimpinan

Sumber: Hasil Pengolahan Data

Dari hasil pengolahan data, didapatkan nilai signifikansi adalah sebesar 0,0 yang lebih kecil daripada 0,05 dan berdasarkan nilai F_{hitung} adalah sebesar 52,297 yang lebih besar daripada F_{tabel} sebesar 2,9. Dari kedua analisis tersebut, maka H_0 ditolak, artinya ada secara simultan variabel bebas mempengaruhi variabel terikat. Untuk meningkatkan kinerja karyawan PT. Tokio Marine Life Insurance Indonesia, maka harus ditingkatkan pula penerapan budaya organisasi dan peningkatan mutu gaya kepemimpinan

e. Uji Koefisien Determinansi

Untuk mengetahui seberapa besar budaya organisasi dan gaya kepemimpinan mempengaruhi kinerja karyawan PT. Tokio Marine Life Insurance Indonesia, maka perlu dihitung nilai *adjusted R Square* melalui *Software SPSS versi 20*. Berikut adalah hasil perhitungan nilai *adjusted R Square* melalui *Software SPSS versi 20*.

Tabel 4.19. Uji Koefisien Determinansi

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,914 ^a	,835	,819	3,31977

a. Predictors: (Constant), Budaya_Organisasi, Gaya_Kepemimpinan

b. Dependent Variable: Kinerja_Karyawan

Sumber Hasil Pengolahan Data

Nilai *Adjusted R Square* pada tabel di atas sebesar 0,819 atau 81,9%. Kondisi ini menjelaskan bahwa 81,9% variabel budaya organisasi dan gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Tokio Marine Life Insurance Indonesia. Sisanya sebesar 18,1% dipengaruhi oleh variabel-variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Artinya dari beberapa banyak faktor penunjang kinerja karyawan PT. Tokio Marine Life Insurance Indonesia, faktor budaya organisasi dan gaya kepemimpinan yang mempengaruhi kinerja terbanyak yakni sebesar 81,9%.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Ada beberapa kesimpulan dari penelitian ini, yaitu:

1. Dari hasil pengujian parsial (Uji t) variabel Budaya Organisasi (X1) terhadap variabel kinerja karyawan (Y) dan berdasarkan kriteria Uji T, didapatkan signifikansi sebesar $0,144 > 0,05$ dan nilai $t_{hitung} = 1,499 < t_{tabel} = 2,048$, maka H_0 diterima, dapat disimpulkan secara parsial bahwa tidak terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap peningkatan kinerja karyawan pada PT. Tokio Marine Life Insurance Indonesia
2. Dari hasil pengujian parsial (Uji t) variabel Gaya Kepemimpinan (X2) terhadap variabel kinerja karyawan (Y) dan berdasarkan kriteria Uji T, didapatkan signifikansi sebesar $0,0 < 0,05$ dan nilai $t_{hitung} = 4,425 > t_{tabel} = 2,048$, maka H_0 ditolak, dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh secara parsial antara gaya kepemimpinan terhadap peningkatan kinerja karyawan pada PT. Tokio Marine Life Insurance Indonesia.
3. Dari hasil pengolahan data, didapatkan nilai signifikansi adalah sebesar 0,0 yang lebih kecil daripada 0,05 dan berdasarkan nilai F_{hitung} adalah sebesar 52,297 yang lebih besar daripada F_{tabel} sebesar 2,9. Dari kedua analisis tersebut, maka H_0 ditolak, artinya ada secara simultan variabel bebas mempengaruhi variabel terikat. Untuk meningkatkan kinerja karyawan PT. Tokio Marine Life Insurance Indonesia, maka harus ditingkatkan pula penerapan budaya organisasi dan peningkatan mutu gaya kepemimpinan

4. Nilai *Adjusted R Square* pada tabel di atas sebesar 0,819 atau 81,9%. Kondisi ini menjelaskan bahwa 81,9% variabel budaya organisasi dan gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Tokio Marine Life Insurance Indonesia. Sisanya sebesar 18,1% dipengaruhi oleh variabel-variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Artinya dari beberapa banyak faktor penunjang kinerja karyawan PT. Tokio Marine Life Insurance Indonesia, faktor budaya organisasi dan gaya kepemimpinan yang mempengaruhi kinerja terbanyak yakni sebesar 81,9%.

B. Saran

Ada beberapa saran yang diberikan kepada pihak PT. Tokio Marine Life Insurance Indonesia, yaitu:

1. Untuk meningkatkan kinerja karyawan, pihak PT. Tokio Marine Life Insurance Indonesia harus memperhatikan kondisi budaya organisasi dan terus meningkatkan penerapannya.
2. Untuk meningkatkan kinerja karyawan, pihak PT. Tokio Marine Life Insurance Indonesia harus memperhatikan gaya kepemimpinan dan disesuaikan dengan budaya organisasi perusahaan
3. Untuk meningkatkan kinerja karyawan, pihak PT. Tokio Marine Life Insurance Indonesia harus bersama-sama melaksanakan komitmen dalam menjalankan budaya organisasi dan juga para pimpinan juga memperhatikan gaya kepemimpinan sehingga terjadi keharmonisan dalam bekerja.

4. Untuk meningkatkan kinerja karyawan, pihak PT. Tokio Marine Life Insurance Indonesia harus terus berupaya untuk meningkatkan kinerja karyawan agar timbulnya kinerja perusahaan yang baik karena kinerja perusahaan bergantung kepada kinerja karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Fahmi, Irham. (2016). *Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia Konsep dan Kinerja*. Mitra Wacana Media: Jakarta
- Franita, R. (2020). Analisa Perencanaan Keuangan Untuk Wanita Dusia 30 Tahun. *Nusantara: Jurnal Ilmu Pengetahuan Sosial*, 6(3), 584-590.
- Indrawan, M. I. (2021). Enhance Effect of Performance, Motivation and Leadership in the Work Environment. *Budapest International Research and Critics Institute (BIRCI-Journal): Humanities and Social Sciences*, 4(3), 4331-4339.
- Jamaluddin, dkk. 2017. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Pendidikan Provinsi Sulawesi Selatan. *Jurnal Administate*. Vo. 4 No. 17
- Kasmir. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*. Rajagrafindo: Depok
- Kuswana. Wowo Sunaryo. (2014). *Ergonomi dan K3 Kesehatan Keselamatan Kerja*. Remaja Rosdakarya Offset: Bandung
- Mangkunegara, A Prabu. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Mulyadi. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)*. In Media: Bogor
- Rianto, H., & Putri, A. (2021). Pelatihan Manajemen Masjid Pada Era Industri 4.0. *JMM (Jurnal Masyarakat Mandiri)*, 5(4), 2109-2116.
- Rossanty, Y., Nasution, M. D. T. P., & Irawan, I. (2021). Determinants of Customer Service Quality on Hotel Guest Satisfaction in the Samosir Tourism Area with a Structural Equation Modeling Approach. *Budapest International Research and Critics Institute (BIRCI-Journal): Humanities and Social Sciences*, 4(1), 189-203.
- Rusiadi, Nur Subianto dan Rahmat Hidayat. (2013). *Metode Penelitian Manajemen, Akuntansi dan Ekonomi Pembangunan, Konsep, Kasus dan Aplikasi SPSS, Eviews, Amos dan Lisrel*, Cetakan Pertama. Medan : USU Press.
- Sagita, Alinvia Ayu. Dkk. 2018, Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja

Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Mediator (Studi Pada PT Astra Internasional, Tbk-Toyota (Auto2000) Cabang Sutoyo Malang). JAB. Vol. 57 No. 1

- Sinulingga. Sukaria. (2011). *Metode Penelitian*. Edisi 1. Usu Press: Medan
- Sondang P. Siagian, 2013, “ Manajemen Sumber Daya Manusia”, , Jakarta: Bumi Aksara
- Stephen, Robbins (2015), *Perilaku Organisasi*, Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta: Bandung
- Sudaryono. 2014. *Budaya dan Perilaku Organisasi. Jakarta : Lentera Ilmu Cendekia. Sinambel,*
- Sutrisno. Edy. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Prenamedia Group: Jakarta
- Yuliana. Amalia Nur. 2017. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Knowledge sharing sebagai variabel mediasi (studi Pada RSKB Diponegoro Dua Satu Klaten). Institut Agama Islam Surakarta