



**HUBUNGAN BUDAYA ORGANISASI DENGAN KINERJA  
KARYAWAN PADA KOPERASI KARYAWAN INDOCEMENT**

Skripsi

Dibuatoleh :

MillaAnggraeni  
0211 15 472

**FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS PAKUAN  
BOGOR**

**2019**

## ABSTRAK

Milla Anggraeni. 021115472. Hubungan Budaya Organisasi dengan Kinerja Karyawan pada Koperasi Karyawan Indocement. Pembimbing Hari Muharam dan Herman. 2019.

Koperasi Karyawan Indocement memiliki nilai-nilai organisasi atau nilai perilaku karyawan yang mempengaruhi nilai kinerja karyawan. Tetapi pada Koperasi Karyawan Indocement masih terdapat karyawan yang mengalami nilai kinerja yang menurun, serta masih terdapat karyawan yang datang tidak tepat pada waktunya sehingga mempengaruhi nilai kinerja karyawan.

Tujuan penelitian ini ditunjukkan untuk menjelaskan hubungan budaya organisasi dengan kinerja karyawan pada Koperasi Karyawan Indocement. Penelitian ini dilakukan pada Koperasi Karyawan Indocement yang berada di Jl. Mayor Djaatmaja, Kecamatan Citeureup, Kabupaten Bogor 16810. Sampel yang digunakan pada penelitian ini sebanyak 56 orang karyawan. Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah jenis verifikatif, dengan menggunakan metode penelitian *explanatory survey* yang bertujuan untuk menguji hipotesis. Dalam penelitian ini menggunakan metode analisis korelasi *Rank Spearman*. Data diuji dengan menggunakan SPSS versi 23.

Berdasarkan Budaya Organisasi pada Koperasi Karyawan Indocement dengan responden 56 orang, berdasarkan hasil nilai skor rata-rata empirik sebesar 77,00 sementara skor rata-rata teoritik sebesar 57 dapat diartikan bahwa jawaban responden atas pernyataan pada instrument Budaya Organisasi atau variabel X yaitu ( $77,00 > 57$ ) artinya bahwa budaya organisasi pada Koperasi Karyawan Indocement kurang baik. Dan untuk hasil Kinerja Karyawan pada Koperasi Karyawan Indocement dengan responden 56 orang, berdasarkan hasil nilai skor rata-rata empirik sebesar 71,30 sementara skor rata-rata teoritik sebesar 51 dapat diartikan bahwa jawaban responden atas pernyataan pada instrument Kinerja Karyawan atau variabel Y yaitu ( $71,30 > 51$ ) artinya bahwa kinerja pegawai pada Koperasi Karyawan Indocement kurang baik. Hasil analisis koefisien korelasi *rank spearman* diperoleh nilai  $r$  sebesar 0,730, artinya budaya organisasi dengan kinerja karyawan pada Koperasi Karyawan Indocement memiliki hubungan yang kuat. Dengan nilai signifikan  $0,000 < 0,05$  yang berarti budaya organisasi mempunyai hubungan yang signifikan dengan kinerja karyawan. Nilai koefisien determinasi sebesar 53,29% hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi memberikan kontribusi terhadap kinerja karyawan sebesar 53,29% sedangkan sisanya 46,71% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain.

**Kata kunci:** Budaya Organisasi, Kinerja Karyawan.

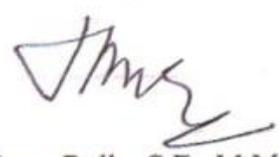
**HUBUNGAN BUDAYA ORGANISASI DENGAN KINERJA  
KARYAWAN PADA KOPERASI KARYAWAN INDOCEMENT**

Skripsi

Diajukan sebagai salah satu syarat dalam mencapai gelar Sarjana Manajemen  
Program Studi Manajemen pada Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan  
Bogor

Mengetahui,

 Dekan Fakultas Ekonomi,  
(Dr. Hendro Sasongko, Ak., M.M., CA.)

Ketua Program Studi,  
  
(Tutus Rully, S.E., M.M.)

**HUBUNGAN BUDAYA ORGANISASI DENGAN KINERJA  
KARYAWAN PADA KOPERASI KARYAWAN INDOCEMENT**

Skripsi

Telah disidangkan dan dinyatakan lulus

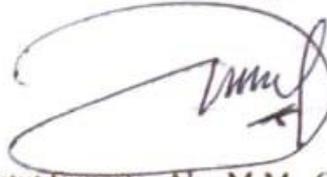
Pada Hari : Kamis Tanggal : 05 Desember 2019

Milla Anggraeni

021115472

Menyetujui,

Ketua Sidang,



(Ketut Sunarta, Ak., M.M., CA., PIA.)

Ketua Komisi Pembimbing



(Dr. Hari Muharam, S.E., M.M.)

Anggota Komisi Pembimbing



(Herman, S.E., M.M.)

**©Hak Cipta milik Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan, tahun 2019**

**Hak Cipta dilindungi Undang-Undang**

*Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan atau menyebutkan sumbernya. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik, atau tinjauan suatu masalah dan pengutipan tersebut tidak merugikan kepentingan yang wajar Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan.*

*Dilarang mengumumkan dan atau memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis dalam bentuk apapun tanpa seijin Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan.*

## KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur penulis panjatkan atas kehadiran Allah SWT, yang telah melimpahkan rahmat dan karunianya kepada kita semua, dan tak lupa pula shalawat serta salam kehadiran Nabi Muhammad SAW. Atas kehendak Allah SWT pulalah penulis dapat menyelesaikan penyusunan skripsi ini dengan judul “Hubungan Budaya Organisasi dengan Kinerja Karyawan Pada Koperasi Karyawan Indocement”. Tujuan dari penulisan skripsi ini adalah untuk melengkapi dan memenuhi salah satu syarat bagi mahasiswa dalam mencapai gelar Sarjana Manajemen Program Studi Manajemen pada Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan. Penulis menyadari bahwa dalam penulisan skripsi ini masih banyak kekurangan karena keterbatasan pengetahuan dan pengalaman penulisan yang masih sedikit. Walaupun demikian penulis mengharapkan skripsi ini dapat bermanfaat bagi kita semua.

Penulis ingin mengucapkan rasa terimakasih kepada orang-orang yang berjasa dalam kaitannya dengan penulisan skripsi ini, yaitu:

1. Bapak Dr. Hendro Sasongko, Ak., MM., CA. Selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan.
2. Ibu Tutus Rully, SE., MM. Selaku Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan.
3. Ibu Yudhia Mulya, SE., M.M., selaku Sekretaris Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan.
4. Bapak Dr Hari Muharam., SE., MM. Selaku Ketua Komisi Pembimbing.
5. Bapak Herman, SE., MM. Selaku Anggota Komisi Pembimbing.
6. Para Dosen di lingkungan Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan, yang telah memberikan ilmu yang bermanfaat kepada penulis.
7. Seluruh Staf Tata Usaha dan Petugas Perpustakaan di Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan.
8. Bapak Supriyanto selaku Kepala Bagian Unit HRGA yang telah memberikan izin dan bantuannya dalam pelaksanaan Praktek Kerja Lapangan (PKL) pada Koperasi Karyawan Indocement.
9. Seluruh staf dan karyawan pada Koperasi Karyawan Indocement yang telah memberikan kemudahan dan kenyamanan selama penulis melaksanakan penelitiannya.
10. Bapak Sukarso dan Ibu Kasminah, kedua orang tua saya yang tidak pernah berhenti memberikan kepada saya semangat serta nasihat dan doanya.
11. Aprilia Iryanti dan Markhafidz, kakak saya yang saya cinta, yang selalu memberikan dukungan dan doanya.
12. Muhammad Raffan Al-hafidz, keponakan saya yang saya cinta, yang selalu menghibur dan menyemangati penulis.

13. Teman-teman kelas L Manajemen angkatan 2015. Terima kasih atas dukungannya dalam proses penyusunan skripsi ini.
14. Puspitasari, teman seperjuangan yang selalu membantu penulis dalam menyelesaikan penyusunan skripsi.
15. Fithri Sulistyawati, Mirawati, Ratih Dhea, Novita Putri, Fazly Jhohansyah, yang telah memberikan dukungan serta waktu, semangat, dan doanya kepada saya.

Penulis menyadari bahwa penulisan skripsi ini masih jauh dari kata sempurna, oleh karena itu segala bentuk kritik dan saran penulis harapkan demi kesempurnaan skripsi ini, penulis berharap semoga penulisan skripsi ini dapat bermanfaat bagi penulis, khususnya bagi pembaca pada umumnya.

Bogor, Desember 2019

Penulis

Milla Anggraeni

## DAFTAR ISI

<b>JUDUL .....</b>	<b>i</b>
<b>ABSTRAK.....</b>	<b>ii</b>
<b>LEMBAR PENGESAHAN.....</b>	<b>iii</b>
<b>HAK CIPTA.....</b>	<b>iv</b>
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>v</b>
<b>DAFTAR ISI .....</b>	<b>vii</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>ix</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>xii</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN .....</b>	<b>xiii</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
1.1 Latar Belakang Penelitian.....	1
1.2 Identifikasi dan Perumusan Masalah.....	5
1.2.1 Identifikasi Masalah .....	5
1.2.2 Perumusan Masalah.....	6
1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian .....	6
1.3.1 Maksud Penelitian .....	6
1.3.2 Tujuan Penelitian.....	6
1.4 Kegunaan Penelitian.....	6
1.4.1 Kegunaan Praktis.....	6
1.4.2 Kegunaan Akademis .....	7
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b>	
2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia .....	8
2.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia .....	8
2.1.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia .....	9
2.2 Budaya Organisasi.....	12
2.2.1 Pengertian Budaya .....	12
2.2.2 Pengertian Organisasi .....	13
2.2.3 Pengertian Budaya Organisasi .....	13
2.2.4 Fungsi Budaya Organisasi .....	14
2.2.5 Budaya Organisasi Kuat dan Budaya Organisasi Lemah .....	15
2.2.6 Indikator Budaya Organisasi.....	17
2.3 Kinerja Karyawan .....	19
2.3.1 Pengertian Kinerja .....	19
2.3.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan .....	20
2.3.3 Karakteristik Kinerja Karyawan.....	22

2.3.4 Indikator Kinerja Karyawan.....	23
2.4 Penelitian Sebelumnya dan Kerangka Pemikiran .....	25
2.4.1 Penelitian Sebelumnya.....	25
2.4.2 Kerangka Pemikiran .....	27
2.5 Hipotesis Penelitian.....	29
<b>BAB III METODE PENELITIAN</b>	
3.1 Jenis Penelitian.....	30
3.2 Objek, Unit Analisis, Lokasi Penelitian .....	30
3.2.1 Objek Penelitian .....	30
3.2.2 Unit Analisis.....	30
3.2.3 Lokasi Penelitian .....	30
3.3 Jenis dan Sumber data penelitian .....	30
3.3.1 Jenis Data Penelitian.....	30
3.3.2 Sumber Data Penelitian .....	31
3.4 Operasional Variabel.....	31
3.5 Metode Penarikan Sampel .....	32
3.6 Metode Pengumpulan Data.....	32
3.7 Metode Pengolahan Data/Analisis Data.....	33
3.7.1 Uji Kualitas Data .....	33
3.7.2 Analisis Deskriptif.....	38
3.7.3 Analisis Koefisien Korelasi (r).....	38
3.7.4 Analisis Koefisien Determinasi.....	39
3.7.5 Uji Hipotesis Koefisien Korelasi.....	39
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN</b>	
4.1 Gambaran Umum Lokasi Penelitian .....	41
4.1.1 Sejarah Singkat dan Perkembangan Koperasi Karyawan Indocement.....	41
4.1.2 Profil Responden .....	42
4.2 Hasil dan Pembahasan.....	45
4.2.1 Budaya Organisasi pada Koperasi Karyawan Indocement .....	45
4.2.2 Kinerja Karyawan pada Koperasi Karyawan Indocement .....	59
4.2.3 Analisis Koefisien Korelasi .....	72
4.2.4 Analisis Koefisien Determinasi.....	73
4.2.5 Uji Hipotesis Koefisien Korelasi.....	73
<b>BAB V SIMPULAN DAN SARAN</b>	
5.1 Simpulan .....	75
5.2 Saran .....	75
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>76</b>
<b>DAFTAR RIWAYAT HIDUP.....</b>	<b>79</b>
<b>LAMPIRAN .....</b>	<b>80</b>

## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Tingkat Ketidakhadiran .....	2
Tabel 1.2 Penilaian Perilaku Kerja .....	3
Tabel 1.3 Standar Perilaku .....	4
Tabel 2.1 Penelitian Sebelumnya .....	25
Tabel 3.1 Operasionalisasi Variabel .....	31
Tabel 3.2 Skala Likert .....	33
Tabel 3.3 Hasil Uji Validitas Budaya Organisasi .....	34
Tabel 3.4 Hasil Uji Validitas Kinerja Karyawan .....	35
Tabel 3.5 Kriteria Uji Reliabilitas .....	36
Tabel 3.6 Reliability Statistics Budaya Organisasi .....	36
Tabel 3.7 Hasil Uji Reliabilitas Budaya Organisasi .....	37
Tabel 3.8 Reliability Statistics Kinerja Karyawan .....	37
Tabel 3.9 Hasil Uji Reliabilitas Kinerja Karyawan .....	38
Tabel 3.10 Tingkat Korelasi dan Kekuatan Hubungan .....	39
Tabel 4.1 <i>Data Karyawan Berdasarkan Jenis Kelamin</i> .....	42
Tabel 4.2 Data Karyawan Berdasarkan Usia .....	43
Tabel 4.3 Data Karyawan Berdasarkan Pendidikan Terakhir .....	44
Tabel 4.4 Data Karyawan Berdasarkan Lama Bekerja .....	45
Tabel 4.5 Tanggapan Responden Melakukan Perubahan Lebih Baik .....	46
Tabel 4.6 Tanggapan Responden Kepercayaan Mengambil Keputusan .....	46
Tabel 4.7 Tanggapan Responden Motivasi dalam Menciptakan Inovasi .....	47
Tabel 4.8 Tanggapan Responden Memiliki Ketelitian Bekerja .....	47
Tabel 4.9 Tanggapan Responden Perhatian Menghadapi Berbagai Situasi .....	48
Tabel 4.10 Tanggapan Responden Mengutamakan Hasil Pekerjaan .....	48
Tabel 4.11 Tanggapan Responden Mengembangkan Diri .....	49
Tabel 4.12 Tanggapan Responden Memiliki Kepuasan Pada Hasil .....	50
Tabel 4.13 Tanggapan Responden Keterlibatan Pengambilan Keputusan .....	50
Tabel 4.14 Tanggapan Responden Kemampuan Menyesuaikan Diri .....	51
Tabel 4.15 Tanggapan Responden Mendapat Penghargaan Kerja .....	51
Tabel 4.16 Tanggapan Responden Memiliki Komunikasi yang Baik .....	52

Tabel 4.17	Tanggapan Responden Menjaga Keutuhan Dan Kekompakkan .....	53
Tabel 4.18	Tanggapan Responden Kecekatan dalam Menyelesaikan Pekerjaan.....	53
Tabel 4.19	Tanggapan Responden Mencari Cara Efektif Dan Efisien .....	54
Tabel 4.20	Tanggapan Responden Bersikap Aktif Dalam Situasi Kerja .....	54
Tabel 4.21	Tanggapan Responden Konsisten Mengerjakan Pekerjaan.....	55
Tabel 4.22	Tanggapan Responden Pemahaman Visi dan Misi .....	55
Tabel 4.23	Tanggapan Responden Pencapaian Visi dan Misi .....	56
Tabel 4.24	Hasil Rata-Rata Tanggapan Responden Variabel Budaya Organisasi....	56
Tabel 4.25	Analisis Hasil Distribusi Frekuensi.....	58
Tabel 4.26	Tanggapan Responden Tentang Menyelesaikan Pekerjaan.....	60
Tabel 4.27	Tanggapan Responden Tentang Mengurangi Tingkat Kesalahan .....	60
Tabel 4.28	Tanggapan Responden Tentang Melaksanakan Pekerjaan.....	61
Tabel 4.29	Tanggapan Responden Tentang Bekerja Sesuai Target .....	61
Tabel 4.30	Tanggapan Responden Tentang Menyelesaikan Tugas Tambahan .....	62
Tabel 4.31	Tanggapan Responden Tentang Menyelesaikan Tugas Hingga Selesai.....	62
Tabel 4.32	Tanggapan Responden Tentang Memiliki Kemampuan Pekerjaan .....	63
Tabel 4.33	Tanggapan Responden Tentang Memiliki Pengetahuan .....	63
Tabel 4.34	Tanggapan Responden Tentang Tekanan Pekerjaan.....	64
Tabel 4.35	Tanggapan Responden Tentang Memberikan Bantuan.....	64
Tabel 4.36	Tanggapan Responden Tentang Hubungan Baik dengan Rekan Kerja.....	65
Tabel 4.37	Tanggapan Responden Tentang Mengetahui Aturan dan Hukum.....	66
Tabel 4.38	Tanggapan Responden Tentang Melakukan Tindakan Konsisten dengan Nilai dan Keyakinan .....	66
Tabel 4.39	Tanggapan Responden Tentang Mengambil Tindakan Sesuai Aturan .....	67
Tabel 4.40	Tanggapan Responden Tentang Bertanggung Jawab Terhadap Pekerjaan .....	67
Tabel 4.41	Tanggapan Responden Tentang Sadar Akan Kewajiban .....	68
Tabel 4.42	Tanggapan Responden Tentang Tidak Menunggu Perintah.....	68
Tabel 4.43	Hasil Rata-Rata Tanggapan Responden Variabel Kinerja Karyawan.....	69

Tabel 4.44 Analisis hasil Distribusi Frekuensi Kinerja Karyawan .....	71
Tabel 4.45 Budaya Organisasi Dengan Kinerja Karyawan .....	72

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Persentase Ketidakhadiran .....	3
Gambar 2.1 Konstelasi Penelitian .....	28
Gambar 3.1 Kurva Pengujian Hipotesis Kolerasi.....	40
Gambar 4.1 Tingkat persentase Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	42
Gambar 4.2 Tingkat Persentase Responden Berdasarkan Usia.....	43
Gambar 4.3 Tingkat Persentase Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir .....	44
Gambar 4.4 Tingkat Persentase Responden Berdasarkan Lama Bekerja .....	45
Gambar 4.5 Histogram Budaya Organisasi.....	59
Gambar 4.6 Histogram Kinerja Karyawan.....	72
Gambar 4.7 Kurva Hasi Pengujian Hipotesis Korelasi.....	74

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran I Surat Keterangan Penelitian .....	81
Lampiran II Kuesioner Penelitian.....	82
Lampiran III Koding Variabel Budaya Organisasi.....	87
Lampiran IV Koding Variabel Kinerja Karyawan .....	90

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Penelitian**

Berbagai permasalahan sumber daya manusia pada saat sekarang ini masih menjadi perhatian bagi perusahaan maupun instansi pemerintahan. Pengaruh perubahan yang terjadi menuntut suatu organisasi untuk membuka diri terhadap adanya perubahan serta berupaya menyusun strategi dan kebijakan yang selaras dengan perubahan lingkungan yang akan bergantung pada kemampuan organisasi dalam menyesuaikan diri terhadap lingkungan. Dengan kata lain, suatu organisasi harus mampu menghasilkan sesuatu yang terbaik agar mampu bersaing.

Setiap organisasi atau perusahaan memerlukan sumber daya untuk mencapai tujuannya. Secara langsung ataupun tidak langsung, sikap dan perilaku dari setiap orang yang berada dalam suatu organisasi dapat mempengaruhi proses pencapaian tujuan bersama yang telah ditetapkan sebelumnya dalam organisasi tersebut. Keberhasilan akan pencapaian tujuan yang diraih oleh organisasi dapat tercermin dari keterampilan dan kemampuan setiap sumber daya manusia yang ada dalam organisasi tersebut. Karena tujuan bersama organisasi dapat di raih dengan adanya upaya yang dilakukan setiap anggota organisasi.

Keberhasilan sebuah organisasi tidak terlepas dari baiknya kinerja seorang karyawan. Dimana tujuan suatu organisasi akan tercapai dengan baik apabila mempunyai karyawan atau sumber daya manusia yang berkualitas. Sumber daya merupakan sumber energi, tenaga kekuatan yang diperlukan untuk menciptakan daya, gerakan, aktivitas, kegiatan, dan tindakan. Maka dalam menciptakan kinerja yang baik dalam organisasi tergantung pada kinerja karyawan yang bergerak menjalankan tujuan organisasi tersebut. Karyawan bukan hanya menjadi objek dalam pencapaian keberhasilan sebuah organisasi namun juga sebagai pelaku keberhasilan organisasi tersebut.

Sumber daya manusia dalam sebuah organisasi saling berinteraksi untuk bekerja sama dalam mencapai tujuan organisasi. Dalam proses memperoleh, melatih, menilai, dan memberikan kompensasi kepada karyawan, memperhatikan hubungan kerja mereka, kesehatan, keamanan dan masalah keadilan. Secara umum sumber daya manusia merupakan suatu alat untuk melatih, menilai, serta memperhatikan hubungan kerja yang ada pada sebuah organisasi, dengan tujuan agar sumber daya manusia yang ada dapat memberikan kinerja yang optimal bagi suatu organisasi.

Menurut Kasmir (2016) kinerja merupakan hasil kejadian perilaku kerja yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas-tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam satu periode tertentu. Dari pengertian tersebut dalam kinerja terkandung arti bahwa kinerja merupakan hasil kejadian perilaku kerja seseorang dalam suatu

periode biasanya 1 tahun. Kemudian kinerja dapat diukur dari kemampuannya menyelesaikan tugas-tugas dan tanggung jawab yang diberikan.

Dengan demikian, kinerja adalah kemampuan atau keterampilan yang dimiliki oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi yang melakukan pekerjaannya dengan hasil kerja yang maksimal baik kuantitas, kualitas dan waktu yang digunakan dalam menjalankan tugasnya, sehingga dapat mencapai tujuan organisasi dengan efektif dan efisien.

Koperasi Karyawan Indocement merupakan koperasi milik karyawan PT. Indocement Tunggal Prakarsa, TBK. yang bergerak dalam bidang jasa yaitu Simpan Pinjam, Unit Usaha SPBU, Unit Usaha Toko (KKI Mart), Unit Usaha Workshop, Jasa Usaha Kebersihan melalui (PT. Karya Konsulindo Bersama), Unit Usaha Personalia dan Unit Usaha Accounting. Pengelolaan operasional di Koperasi Karyawan Indocement berlokasi di Housing 1 PT. Indocement Tunggal Prakarsa, TBK. Penulis akan meneliti di bagian Simpan pinjam yang berjumlah 56 orang karyawan.

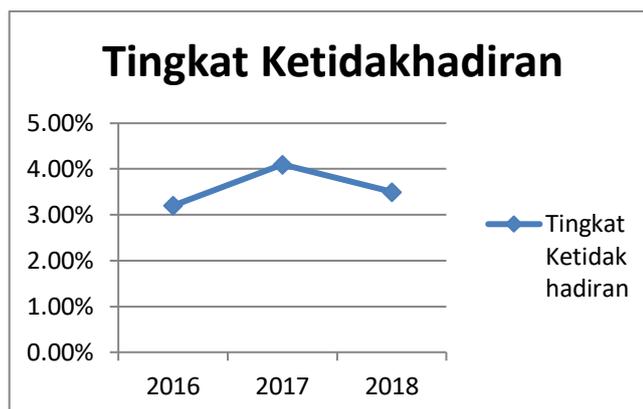
Berdasarkan pengamatan penulis lakukan di Koperasi Karyawan Indocement selama melaksanakan Praktek Kerja Lapangan (PKL) pada tanggal 4 Maret 2019 dan berakhir pada 31 Maret 2019 terlihat bahwa kinerja belum optimal dimana hasil kerja karyawan belum sesuai dengan apa yang diharapkan, hal ini terlihat dari masih banyaknya karyawan yang kurang disiplin yaitu datang tidak tepat waktu, banyaknya absen tanpa keterangan (alpa), izin keluar pada saat jam kantor, izin tidak masuk kerja, masih banyaknya karyawan yang datang terlambat setelah jam istirahat, karyawan sering merasa cepat bosan berada di ruang kantor sehingga memilih untuk mengobrol di luar ruangan kantor atau bermain game pada saat jam kerja dan kurangnya pengetahuan karyawan dalam melakukan pekerjaannya.

Turunnya kinerja karyawan dapat dilihat dari tingkat ketidakhadiran karyawan Koperasi Karyawan Indocement. Berikut data ketidakhadiran karyawan pada tahun 2016-2018 pada Koperasi Karyawan Indocement pada tabel berikut:

Tabel 1.1 Tingkat Ketidakhadiran Karyawan Koperasi Karyawan Indocement tahun 2016-2018

Tahun	Jumlah Hari Kerja	Jumlah Karyawan (Orang)	Total kerja karyawan/tahun	Karyawan yang Cuti (Hari)	Karyawan yang Sakit (Hari)	Karyawan yang Alfa (Hari)	Jumlah Ketidakhadiran (cuti+sakit+alpa)	Standar Ketidakhadiran	Tingkat Ketidakhadiran	
2016	240	56	13.440	113	124	216	450	1%	3,3%	
2017	240	56	13.440	152	307	207	566	1%	4,2%	
2018	240	56	13.440	109	124	254	487	1%	3,6%	
				Rata-rata						3,7%

Sumber: Data Sekunder Koperasi Karyawan Indocement, 2019



Gambar 1.1 Persentase ketidakhadiran tahun 2016-2018 pada Koperasi Karyawan Indocement

Dari data tabel di atas tingkat absensi karyawan Koperasi Karyawan Indocement tahun 2016-2018, terlihat bahwa tingkat absensi karyawan Koperasi Karyawan Indocement menunjukkan kurang baik. Tingkat terendah yaitu 3,3% terjadi pada tahun 2016, sedangkan yang tingkat tertinggi terjadi pada tahun 2017 yaitu 4,2% dan pada tahun 2018 mengalami penurunan yaitu 3,6%. Tingkat rata-rata ketidakhadiran yaitu sebesar 3,7%. Dari rata-rata tingkat ketidakhadiran Koperasi Karyawan Indocement tahun 2016-2018 dapat disimpulkan bahwa kehadiran kerja kurang baik dapat dilihat dari standar ketidakhadiran pada koperasi yaitu 1% sedangkan tingkat ketidakhadiran 3,7%.

Berikut merupakan nilai perilaku kerja karyawan tahun 2016-2018 pada Koperasi Karyawan Indocement dapat dilihat dari tabel berikut:

Tabel 1.2 Penilaian Perilaku Kerja Karyawan Tahun 2016-2018 pada Koperasi Karyawan Indocement

No.	Jumlah Karyawan (Orang)	Kategori Penilaian	Tahun 2016		Tahun 2017		Tahun 2018	
			Target Nilai	Realisasi	Target Nilai	Realisasi	Target Nilai	Realisasi
1.	56	Kedisiplinan	100	83,24	100	84,66	100	83,12
2.	56	Kerja Sama	100	84,43	100	86,48	100	84,28
3.	56	Tanggung Jawab	100	82,45	100	91,21	100	84,76
4.	56	Kualitas Kerja	100	85,34	100	85,77	100	83,12
5.	56	Keterampilan Kerja	100	85,13	100	85,68	100	86,21
Rata-rata			84,11		86,76		84,29	

Sumber: Koperasi Karyawan Indocement, 2019

Berdasarkan data tabel 1.1 diatas dapat disimpulkan bahwa penilaian perilaku karyawan pada tahun 2016 memiliki rata-rata nilai keseluruhan adalah 84,11. Pada tahun 2017 memiliki rata-rata nilai keseluruhan 86,76 dan pada tahun 2018 memiliki rata-rata 84,29. Dimana pada tahun 2016 sampai 2018 mengalami ketidakstabilan atau naik turunnya nilai perilaku kerja karyawan.

Berikut ini peringkat (*grade*) yang diterapkan oleh perusahaan untuk menilai perilaku karyawan

Tabel 1.3 Standar Perilaku Karyawan Koperasi Karyawan Indocement tahun 2016-2018

Nilai (%)	Katagori
91-100	SangatBaik
81-90	Baik
71-80	Cukup Baik
61-70	KurangBaik

Sumber: Koperasi Karyawan Indocement, 2019

Berdasarkan tabel 1.2 diatas dapat disimpulkan bahwa pada tahun 2016 sampai 2018 perilaku karyawan masuk dalam kategori baik. Namun, pencapaian peniaian perilaku tersebut masih tidak sesuai dengan harapan perusahaan yang menargetkan nilai 100 dari ke 5 kategori penilaian. Pada nilai kedisiplinan mengalami penurunan nilai pada tahun 2018. Serta kerja sama dan disiplin masih mengalami penurunan.

Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, salah satunya budaya organisasi. Nilai perilaku pada tabel 1.1 membuktikan bahwa dalam pelaksanaan pekerjaan yang di kerjakan oleh karyawan memiliki kendala yang mempengaruhi kinerja karyawan. Menurut Kasmir (2016) salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu budaya organisasi. Menurut Fahmi (2016) budaya organisasi adalah suatu kebiasaan yang telah berlangsung lama dan dipakai serta diterapkan dalam kehidupan aktivitas kerja sebagai salah satu pendorong untuk meningkatkan kualitas kerja para karyawan dan manajer perusahaan.

Budaya organisasi merupakan nilai yang menjadi pedoman sumber daya manusia untuk menghadapi permasalahan baik internal maupun eksternal dan usaha penyesuaian integrasi ke dalam perusahaan sehingga masing-masing anggota organisasi harus memahami nilai-nilai yang ada, bagaimana harus bertindak dan berperilaku. Dengan adanya budaya organisasi yang kuat atau positif dapat mendukung karyawan dalam meningkatkan kinerjanya, sebaliknya budaya organisasi yang lemah atau negatif dapat menghambat dan bertentangan dengan tujuan-tujuan organisasi yang negatif sehingga berpengaruh buruk terhadap kinerja karyawan organisasi atau perusahaan tersebut. Visi Koperasi Karyawan Indocement adalah memimpin Koperasi dengan wirausaha mandiri yang terdepan, sehat dan kuat lingkungan PT. Indocement Tunggal Prakarsa Tbk. Dan wilayah sekitar. Nilai-nilai ini dapat membantu membangun kekuatan dan membentuk karakter karyawan. Koperasi Karyawan Indocement memiliki nilai-nilai organisasi yang dikembangkan demi terwujudnya visi dan terlaksananya misi yaitu kerja sama adalah kemampuan karyawan untuk bekerja sama dengan rekan kerja, atas dan tanggung jawab yang di tentukan. Kualitas dalam memiliki tingkat tingkah laku yang baik sebagai karyawan.

Kedisiplin adalah kesanggupan karyawan untuk menaati kewajiban yang telah ditentukan oleh perusahaan apabila tidak ditaati atau dilanggar akan dikenakan sanksi karna melanggar kedisiplinan.

Demikian juga dengan Koperasi Karyawan Indocement untuk mencapai kesuksesan yang sesuai dengan harapan suatu organisasi, tentunya ada yang sebuah proses yang menjadi faktor penting baik dan buruknya kualitas suatu organisasi. Memiliki sumber daya yang baik tentu akan mendorong suatu organisasi pada situasi yang sesuai dengan harapan. Koperasi Karyawan Indocement memiliki peraturan kedisiplinan meliputi ketetapan waktu masuk jam kerja, melaksanakan dan menaati segala ketentuan dalam peraturan perusahaan dan melaksanakannya, melaksanakan tugas yang dibebankan kepada karyawan, ketetapan dalam menyelesaikan tugas yang diberikan pimpinan, tidak melakukan hal lain pada jam-jam kerja selain melakukan pekerjaan yang ditugaskan, meminta izin tertulis dari pimpinan apabila meninggalkan kantor atau tempat kerja pada jam kerja, wajib menggunakan *ID Card*.

Berdasarkan pengamatan yang penulis lakukan di Koperasi Karyawan Indocement terdapat fenomena yang menunjukkan bahwa masih lemahnya budaya organisasi seperti karyawan sering keluar masuk ruangan kantor tanpa kepentingan dan alasan yang jelas sehingga organisasi terlihat tidak disiplin, beberapa karyawan sering menunggu perintah dari atasan untuk melakukan pekerjaan sehingga hasil yang diperoleh kurang maksimal, beberapa karyawan terlalu santai dalam melakukan pekerjaan sehingga jam pekerjaan efektif sering tidak dimanfaatkan dengan baik untuk melakukan pekerjaan kantor, karyawan sering menunda-nunda pekerjaannya. Hal ini terlihat dari beberapa karyawan yang terlihat santai diluar ruangan kantor dan tidak mementingkan tugasnya masing-masing, karyawan sering terlihat keluar dari lingkungan organisasi pada saat belum memasuki jam istirahat kantor. Hal ini juga membuat organisasi terlihat tidak disiplin.

Berdasarkan uraian diatas maka penulis tertarik untuk mengadakan penelitian dengan judul **“Hubungan Budaya Organisasi Dengan Kinerja Karyawan Pada Koperasi Karyawan Indocement”**.

## **1.2 Identifikasi dan Perumusan Masalah**

### **1.2.1 Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan sebelumnya penulis mengidentifikasi adanya permasalahan yang terjadi di Koperasi Karyawan Indocement dimana pada perusahaan ini tingkat budaya organisasi yang kurang baik terlihat dari naik turunnya kinerja karyawan dari tahun 2016 hingga 2018. Karyawan merupakan sumber daya yang penting sebagai penentu tercapai atau tidaknya tujuan organisasi perusahaan. Karyawan yang baik yang diinginkan perusahaan tidak hanya dapat bertanggung jawab menyelesaikan tugasnya saja, tetapi perlu memiliki dasar kepribadian yang baik dan bersungguh-sungguh sehingga dapat menciptakan suasana kerja yang nyaman sehingga dapat berdampak positif terhadap kinerja.

Dari latar belakang penelitian diatas maka dapat dibuat identifikasi masalah sebagai berikut:

1. Tingkat ketidakhadiran karyawan pada Koperasi Karyawan Indocement masih tinggi.
2. Masih terdapat nilai prestasi karyawan pada Koperasi Karyawan Indocement yang belum sesuai dengan yang nilai target yang ditetapkan.
3. Masih adanya karyawan pada Koperasi Karyawan Indocement yang datang tidak tepat waktu.

### **1.2.2 Perumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang penelitian diatas, maka penulis merumuskan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Bagaimana budaya organisasi pada Koperasi Karyawan Indocement?
2. Bagaimana kinerja karyawan pada Koperasi Karyawan Indocement?
3. Bagaimana hubungan budaya organisasi dengan kinerja karyawan pada Koperasi Karyawan Indocement?

## **1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian**

### **1.3.1 Maksud Penelitian**

Penelitian ini dimaksudkan untuk memperoleh data dan informasi yan keterkaitan dengan budaya organisasi dengan kinerja karyawan. Sehingga penelitian ini diharapkan dapat mengetahui bagaimana hubungan budaya organisasi dengan kinerja karyawan pada Koperasi Karyawan Indocement dan sebagai upaya untuk mengembangkan ilmu sehingga dapat memberikan saran maupun solusi terbaik dalam memecahkan masalah.

### **1.3.2 Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan penulis melakukan penelitian ini, yaitu:

1. Untuk menjelaskan penerapan budaya organisasi pada Koperasi Karyawan Indocement.
2. Untuk menjelaskan kinerja karyawan pada Koperasi Karyawan Indocement.
3. Untuk menjelaskan hubungan budaya organisasi dengan kinerja karyawan pada Koperasi Karyawan Indocement.

## **1.4 Kegunaan Penelitian**

### **1.4.1 Kegunaan Praktis**

Kegunaan praktis dalam penelitian ini adalah untuk membantu memecahkan masalah yang ada pada Koperasi Karyawan Indocement, yang dapat berguna bagi berguna bagi pengambilan keputusan manajemen dalam meningkatkan kinerja karyawan.

### **1.4.2 Kegunaan Akademis**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat dan pengetahuan serta wawasan peneliti dan pembaca mengenai ilmu manajemen, khususnya manajemen sumber daya manusia yang berkaitan dengan Budaya Organisasi dan Kinerja karyawan.

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

##### 2.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manusia merupakan sumber daya yang paling terpenting guna mencapai tujuan perusahaan. Keberhasilan mengelola suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh kegiatan pendayagunaan sumber daya manusianya, oleh karena itu manajemen sumber daya manusia menekankan pengelolaan pada manusia bukan pada sumber daya yang lainnya.

Berikut pendapat ahli mengenai pengertian manajemen sumber daya manusia, diantaranya sebagai berikut:

Menurut Dessler (2015) *“Human Resource Management is the process of acquiring, training, appraising, and compensating employess, and off attending to thehir labour relations, health and safety, and fairness concerns.”*

Manajemen sumber daya manusia adalah suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasi, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi (Mangkunegara, 2013).

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

Menurut Hasibuan (2016) *“Manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan tenaga kerja agar efektif membantu terwujudnya perusahaan, karyawan, dan masyarakat.”*

Manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses yang mencakup evaluasi terhadap kebutuhan sumber daya manusia, mendapatkan orang-orang untuk memenuhi kebutuhan itu, dan mengoptimasikan pendayagunaan sumber daya yang penting tersebut dengan cara memberikan insentif dan penugasan yang tepat, agar sesuai dengan kebutuhan dan tujuan organisasi dimana sumber daya manusia itu berada.

(Widodo, 2015).

Berdasarkan pendapat para ahli maka dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah memiliki peranan yang sangat penting di dalam suatu organisasi yaitu sebagai pelaksana kegiatan-kegiatan yang berupa kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian atas pengadaan,

pelatihan dan pengembangan, sampai pemisahan tenaga kerja agar tujuan-tujuan dari organisasi dapat tercapai secara efektif dan efisien.

### 2.1.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Kasmir (2016) menyatakan fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia terdiri dari:

- 1) Analisis Jabatan (*Job Analysis*)
- 2) Perencanaan Sumber Daya Manusia (*Human Resources Planning*)
- 3) Penarikan Pegawai (*Recruitment*)
- 4) Seleksi (*Selection*)
- 5) Pelatihan Dan Pengembangan (*Training and Development*)
- 6) Evaluasi Kinerja (*Performance Evaluation*)
- 7) Kompensasi (*Compensation*)
- 8) Jenjang Karier (*Career Path*)
- 9) Keselamatan Dan Kesehatan (*Safety and Health*)
- 10) Hubungan Industrial (*Industrial Relation*)
- 11) Pemutusan Hubungan (*Separation*)

Menurut Hasibuan (2014) menyatakan fungsi Manajemen sumber daya manusia meliputi:

- 1) Perencanaan  
Perencanaan adalah kegiatan memperkirakan tentang keadaan tenaga kerja agar sesuai dengan kebutuhan organisasi secara efektif dan efisien, dalam membentuk terwujudnya tujuan. Perencanaan itu menerapkan program kepegawaian ini meliputi, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan;
- 2) Pengorganisasian  
Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengatur pegawai dengan menerapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bentuk bagan organisasi. Organisasi hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan. Organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan efektif;
- 3) Pengarahan dan pengadaan  
Pengarahan adalah kegiatan memberi petunjuk kepada pegawai, agar bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan organisasi. Pengarahan dilakukan oleh pimpinan yang dengan kepemimpinannya akan memberi arahan kepada pegawai akan mengerjakan semua tugasnya dengan baik. Adapun pengadaan merupakan proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan pegawai yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan;

- 4) **Pengendalian**  
Pengendalian merupakan kegiatan mengendalikan pegawai agar menaati peraturan organisasi dan bekerja sesuai dengan rencana. Bila terdapat penyimpangan diadakan tindakan perbaikan atau penyempurnaan. Pengendalian pegawai meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku kerja sama, dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan;
- 5) **Pengembangan**  
Pengembangan merupakan proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral pegawai melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan hendaknya sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa yang akan datang;
- 6) **Kompensasi**  
Kompensasi merupakan pemberian balas jasa langsung berupa uang atau barang kepada pegawai sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada organisasi. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak, diartikan memenuhi kebutuhan primer;
- 7) **Pengintegrasian**  
Pengintegrasian merupakan kegiatan untuk mempersatukan kepentingan organisasi dan kebutuhan pegawai, agar tercipta kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan. Disatu pihak organisasi memperoleh keberhasilan/keuntungan, sedangkan dilain pihak pegawai dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya. Pengintegrasian merupakan hal yang penting dan cukup sulit dalam manajemen sumberdaya manusia, karena mempersatukan dua kepentingan yang berbeda;
- 8) **Pemeliharaan**  
Pemeliharaan merupakan kegiatan pemeliharaan atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan dengan berdasarkan kebutuhan sebagai pegawai, serta berpedoman kepada internal dan eksternal konsistensi;
- 9) **Kedisiplinan**  
Kedisiplinan merupakan salah satu fungsi manajemen sumber daya manusia yang penting dan merupakan kunci terwujudnya tujuan organisasi, karena tanpa adanya disiplin, maka sulit mewujudkan tujuan yang maksimal. Kedisiplinan merupakan keinginan dan kesadaran untuk menaati peraturan organisasi dan moral sosial;
- 10) **Pemberhentian**  
Pemberhentian merupakan putusnya hubungan kerja seseorang pegawai dari suatu organisasi. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan pegawai, keinginan organisasi, berakhirnya kontrak kerja, pensiun, atau sebab lainnya. Penerapan fungsi manajemen dengan sebaik-baiknya dalam mengelola pegawai, akan mempermudah mewujudkan tujuan dan keberhasilan organisasi.

Menurut Marwansyah (2010) fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia yaitu:

- 1) **Perencanaan Sumber Daya Manusia**  
Perencanaan sumber daya manusia adalah proses yang secara sistematis mengkaji kebutuhan sumber daya manusia untuk menjamin tersedianya tenaga kerja dalam jumlah dan mutu, atau kompetensi, yang sesuai pada saat dibutuhkan.
- 2) **Rekrutmen dan Seleksi**  
Rekrutmen atau penarikan adalah proses menarik perhatian sejumlah calon karyawan potensial dan mendorong mereka agar melamar pekerjaan pada sebuah organisasi. Hasil proses rekrutmen adalah sekumpulan pelamar yang memenuhi syarat. Seleksi adalah proses identifikasi dan pemilihan orang-orang dari sekumpulan pelamar yang paling cocok dengan posisi yang ditawarkan dan dengan organisasi. Hasil proses seleksi adalah calon karyawan yang paling memenuhi syarat di antara para pelamar.
- 3) **Pengembangan Sumber Daya Manusia**  
Pengembangan sumber daya manajemen adalah upaya terencana yang dilakukan oleh manajemen untuk meningkatkan kompetensi pekerja dan kinerja organisasi melalui program-program pelatihan, pendidikan, dan pengembangan.
- 4) **Kompensasi**  
Kompensasi didefinisikan sebagai semua imbalan yang diterima oleh seseorang sebagai balasan atas kontribusinya terhadap organisasi.
- 5) **Keselamatan dan Kesehatan Kerja**  
Keselamatan kerja meliputi upaya untuk melindungi para pekerja dari cedera akibat kecelakaan kerja. Kesehatan kerja adalah terbebasnya para pekerja dari penyakit dan terwujudnya kesejahteraan fisik dan mental pekerja.
- 6) **Hubungan Industrial**  
Hubungan industrial atau hubungan pekerja adalah sebuah system hubungan yang terbentuk antara para pelaku dalam proses produksi barang dan/ atau jasa yang terdiri atas unsur pengusaha, pekerja/buruh, dan pemerintah.
- 7) **Penelitian Sumber Daya Manusia**  
Penelitian sumber daya manusia adalah studi sistematis tentang sumber daya manusia sebuah perusahaan dengan maksud memkasimalkan pencapaian tujuan individu dan tujuan organisasi.

Menurut M. Manulang (2015), menyatakan fungsi manajemen sumber daya manusia mencakup:

1. *Precurring*
  - a. Membuat anggaran kerja bagi perusahaan
  - b. Membuat *job analysis*, *job description*, dan *job specification*
  - c. Menentukan dan menghubungkan sumber-sumber tenaga kerja

- d. Mengadakan seleksi
- 2. *Develoving*
  - a. Melatih dan mendidik pegawai
  - b. Mempromosikan dan memindahkan pegawai
  - c. Mengadakan penilaian kecakapan
- 3. *Maintenancing*
  - a. Mengurus pemberhentian
  - b. Mengurus pensiun
  - c. Mengurus kesejahteraan karyawan termasuk pembayaran upah, pemindahan, dll

Berdasarkan pendapat para ahli dapat disimpulkan bahwa fungsi manajemen sumber daya manusia adalah untuk menentukan kualitas sumber daya manusia di dalam suatu organisasi agar dapat mencapai tujuan perusahaan. Dari fungsi-fungsi tersebut, manajemen sumber manusia berusaha menangani masalah-masalah yang berhubungan dengan karyawan sehingga mereka selalu dapat memberikan kontribusi bagi keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai tujuan secara efektif dan efisien.

## **2.2 Budaya Organisasi**

### **2.2.1 Pengertian Budaya**

Suatu budaya yang dipakai dan diterapkan dalam kehidupan selama periode waktu yang lama akan mempengaruhi pola pembentukan dari suatu masyarakat, seperti kebiasaan rajin bekerja, dan kebiasaan ini berpengaruh secara jangka panjang yaitu pada saat semangat rajin bekerja yang terus terjadi hingga di usia senja, begitu pula sebaliknya jika sudah terbiasa malas dan tidak suka bekerja maka itu akan terbawa hingga pada saat menjadi kakek nenek (Fahmi, 2016).

Menurut Balzac (2011) *“culture is teh frame within which we operate and the lens through which we view the organization.”*

Budaya adalah adalah gagasan, kepentingan, nilai-nilai, dan sikap yang disumbangkan oleh kelompok. Budaya menjadi latar belakang, keterampilan, tradisi, komunikasi, dan proseskeputusan, mitos ketakutan, harapan, aspirasi, dan harapan yang menjadi pengalaman (Wibowo, 2012).

Menurut Robert G. Ownes (dalam Tika, 2012) *“budaya adalah sistem pembagian nilai dan kepercayaan yang berinteraksi dengan orang dalam suatu organisasi, struktur organisasi, dan sistem control yang menghasilkan norma perilaku.”*

Budaya adalah hasil karya cipta manusia yang telah dihasilkan dan telah dipakai sebagai bagian dari kata kehidupan sehari-hari. Suatu budaya yang dipakai dan diterapkan dalam kehidupan selama periode waktu yang lama akan mempengaruhi pola pembentukan dari suatu masyarakat, seperti kebiasaaan rajin bekerja, dan yang terus terjadi hingga di usia senja, begitu pula sebaliknya jika sudah terbiasa malas dan tidak suka

bekerja maka itu juga akan terbawa hingga pada saat menjadi kakek nenek (Irham Fahmi, 2016).

Berdasarkan pendapat para ahli, dapat disimpulkan bahwa budaya adalah nilai-nilai yang terbentuk dalam kehidupan sehari-hari suatu masyarakat yang diterapkan selama periode waktu akan mempengaruhi pola pembentukan dari suatu masyarakat.

### **2.2.2 Pengertian Organisasi**

Dalam usaha memenuhi kebutuhan hidupnya manusia memerlukan manusia lain. Usaha untuk mempermudah pemenuhan kebutuhan tersebut dengan membentuk hubungan kerjasama dan selanjutnya membentuk kelompok-kelompok. Tujuan dari usaha manusia lebih mudah diperoleh dengan cara bersama-sama daripada dengan sendiri saja (Veitzhal Zainal, Muliaman, dan Mansyur, 2014).

Menurut Wagner and Hollenbeck (2010) *“an organization is a collection of people and materials brought together to accomplish purposes not achievable through the effort of individuals working alone.”*

Menurut Nawawi (2011) “organisasi adalah proses kerjasama sejumlah manusia dua orang atau lebih untuk mencapai tujuan bersama.”

Menurut Robbins dan Judge (2013) “Organisasi adalah suatu kesatuan sosial yang dikoordinasikan secara sadar, yang terdiri dari dua atau lebih orang, yang bekerja atau dasar hubungan yang terus menerus untuk mencapai tujuan bersama atau sekelompok tujuan.”

Menurut Irham Fahmi (2013) “organisasi adalah sebuah wadah yang memiliki multi peran dan didirikan dengan tujuan mampu memberikan serta mewujudkan keinginan berbagai pihak dan tak terkecuali kepuasan bagi pemiliknya.”

Menurut Veitzhal, Muliaman, dan Mansyur (2014) “organisasi adalah wadah yang memungkinkan masyarakat dapat meraih hasil yang sebelumnya tidak dapat dicapai oleh individu secara sendiri-sendiri.”

Berdasarkan pendapat para ahli, maka dapat disimpulkan bahwa organisasi adalah sekelompok orang dalam sebuah wadah yang berkerjasama untuk mencapai tujuan bersama yang sudah ditetapkan agar dapat terkoordinasi.

### **2.2.3 Pengertian Budaya Organisasi**

Penggunaan istilah budaya organisasi mengacu pada budaya yang berlaku dalam perusahaan, karena pada umumnya perusahaan itu dalam bentuk organisasi, yaitu kerja sama antara beberapa orang yang membentuk kelompok atau satuan kerja sama tersendiri.

Budaya organisasi adalah perangkat sistem nilai-nilai (*values*), asumsi-asumsi (*assumptions*), atau norma-norma yang telah lama berlaku, disepakati dan diikuti oleh para anggota organisasinya. Budaya organisasi juga disebut budaya perusahaan, yaitu seperangkat nilai-nilai

atau norma-norma yang telah relatif lama berlakunya, dianut bersama oleh para anggota organisasi (karyawan) sebagai norma perilaku dalam menyelesaikan masalah-masalah organisasi (perusahaan) (Edy Sutrisno, 2010).

Menurut Wagner and Hollenbeck (2010) *“an organization’s culture is therefore an informal, shared way of perceiving life and membership in the organization that binds members together and influences what they think about themselves and their work.”*

Menyimpulkan budaya organisasi sebagai filosofi dasar yang memuat keyakinan, norma, dan nilai-nilai bersama yang menjadi karakteristik inti tentang bagaimana cara melakukan sesuatu dalam organisasi. Keyakinan, norma dan nilai-nilai tersebut menjadi pegangan semua sumber daya manusia dalam melaksanakan kinerjanya (Wibowo, 2010).

Menurut Serdamayanti (2013) *“berpendapat bahwa budaya organisasi adalah sebuah keyakinan sikap dan nilai yang umumnya dimiliki, yang timbul dalam organisasi, dikemukakan dengan lebih sederhana, budaya adalah cara kita melakukan sesuatu disini.”*

Budaya organisasi adalah suatu kebiasaan yang telah berlangsung lama dan dipakai serta diterapkan dalam kehidupan aktivitas kerja sebagai salah satu pendorong untuk meningkatkan kualitas kerja para karyawan dan manajer perusahaan (Irham Fahmi, 2016).

Berdasarkan pendapat para ahli, maka disimpulkan pengertian budaya organisasi adalah suatu nilai-nilai yang sudah menjadi kebiasaan para anggota organisasi dalam aktivitas kerja untuk meningkatkan kualitas kerja para karyawan dan untuk menyelesaikan masalah-masalah yang terjadi di dalam suatu organisasi.

#### **2.2.4 Fungsi Budaya Organisasi**

Menurut Robbins (2008) peran atau fungsi budaya didalam suatu organisasi adalah sebagai berikut:

- 1) Budaya menciptakan pembedaan yang jelas antara satu organisasi dengan yang lain;
- 2) Budaya membawa suatu rasa identitas bagi para anggota-anggota organisasinya;
- 3) Budaya mempengaruhi timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan dari individual seseorang;
- 4) Budaya merupakan perekat sosial yang tepat untuk dilakukan oleh karyawan;
- 5) Budaya sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang membentuk sikap serta perilaku karyawan.

Menurut Veitzhal Rivai dan Deddy Mulyadi (2012), menyatakan bahwa budaya organisasi memiliki sejumlah fungsi didalam organisasi, yaitu:

- 1) Budaya organisasi memiliki suatu peran yang menetapkan tapal batas, artinya budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara suatu organisasi dengan organisasi lainnya;
- 2) Budaya memberikan identitas bagi anggota organisasi;
- 3) Budaya mempermudah timbulnya komitmen yang lebih luas dan pada kepentingan individu;
- 4) Budaya itu meningkatkan kemampuan sistem sosial;
- 5) Budaya sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu serta membentuk sikap dan perilaku karyawan.

Menurut Greenberg dan Robert (2016), fungsi budaya organisasi adalah sebagai berikut:

1. Budaya memberikan rasa identitas  
semakin jelas persepsi nilai-nilai dan bersama organisasi didefinisikan, semakin kuat orang dapat disatukan dengan misi organisasi dan merasa menjadi bagian penting darinya.
2. Budaya membangkitkan komitmen pada misi organisasi  
Kadang-kadang sulit bagi orang untuk berpikir di luar kepentingannya sendiri, seberapa besar akan mempengaruhi dirinya. Tetapi apabila terdapat *strong culture*, orang merasa mereka menjadi bagian yang besar, dan terlibat dalam keseluruhan kerja organisasi. Lebih besar dari setiap kepentingan individu, budaya mengingatkan orang tentang apa makna sebenarnya organisasi itu.
3. Budaya memperjelas dan memperkuat standar perilaku  
Budaya membimbing kita dan perbuatan pekerja, membuat jelas apa yang harus dilakukan dan kata-kata dalam situasi tertentu, terutama berguna bagi pendatang baru. Budaya mengusahakan stabilitas bagi perilaku, keduanya dengan harapan apa yang harus dilakukan pada waktu yang berbeda dan juga apa yang harus dilakukan individu yang berbeda disaat yang sama.

Berdasarkan pendapat para ahli, dapat disimpulkan bahwa budaya adalah budaya organisasi berfungsi sebagai karakter atau ciri dari sebuah organisasi yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya.

### **2.2.5 Budaya Organisasi Kuat dan Budaya Organisasi Lemah**

Budaya organisasi mencerminkan perilaku individu dan kelompok. Budaya organisasi yang kuat mengajarkan nilai-nilai, mendorong anggotanya agar berinovasi, menjaga kualitas, berorientasi pada pelanggan, bekerja keras, menunjukkan perilaku-perilaku individu dan anggota-anggota yang memiliki kepuasan kerja, kontribusi positif, membangun hubungan yang harmonis, serta bekerja secara efektif dan efisien (Edison, Anwar, dan Komariyah 2016).

Menurut Tika (2014), menyatakan bahwa organisasi yang kuat tidak hanya sebatas itu saja melainkan menjadi pembangkit semangat yang paling berpengaruh dalam menentukan perilaku setiap karyawan sehingga mereka merasa lebih baik dengan apa yang mereka lakukan dan cenderung bekerja lebih keras. Selain faktor kepemimpinan, ada dua faktor yang menentukan kekuatan suatu budaya, yaitu faktor kebersamaan dan faktor intensitas. Faktor kebersamaan adalah sejauh mana anggota organisasi memiliki nilai-nilai inti yang dianut bersama. Kebersamaan dapat ditunjukkan dengan besarnya derajat kesamaan yang dapat dipengaruhi oleh unsur orientasi dan imbalan. Sedangkan faktor intensitas merupakan derajat komitmen anggota-anggotanya organisasi kepada nilai-nilai inti budaya organisasi.

Menurut Tika (2014) budaya organisasi yang kuat memiliki ciri-ciri sebagai berikut:

1. Anggota-anggota organisasi loyal kepada organisasi, tahu jelas apa tujuan organisasi serta mengerti perilaku mana yang dipandang baik dan tidak baik.
2. Pedoman bertingkah laku bagi orang-orang didalam perusahaan digariskan dengan jelas, dimengerti, dipatuhi, dan dilaksanakan oleh orang-orang didalam perusahaan sehingga orang-orang yang bekerja sangat kohesif.
3. Nilai-nilai yang dianut organisasi tidak hanya berhenti pada slogan, tetapi dihayati dan dinyatakan dalam tingkah laku sehari-hari secara konsisten oleh orang-orang yang bekerja dalam perusahaan dari mereka yang berpangkat paling rendah sampai pada pimpinan tertinggi.

Budaya organisasi lemah berlawanan dengan budaya organisasi kuat. Budaya organisasi lemah menurut Wardiah (2016) memiliki ciri-ciri sebagai berikut:

1. Tidak memiliki nilai-nilai atau keyakinan yang jelas tentang bagaimana dapat berhasil dalam berusaha.
2. Meskipun banyak memiliki keyakinan, keyakinan tersebut tidak dapat disepakati atau disetujui sebagai suatu hal yang penting.
3. Bagian-bagian yang berada dalam organisasi juga memiliki keyakinan dasar yang berbeda-beda pula.
4. Tokoh panutan (pahlawan) banyak merusak pemahaman tentang unsur-unsur budaya penting.
5. Acara-acara ritual yang dilakukan sehari-hari tidak terorganisasi dengan baik sehingga tiap-tiap bagian atau individu-individu bekerja sendiri-sendiri.

Pendapat tersebut didukung oleh Kilman (2016), yang menyatakan budaya yang lemah adalah budaya yang kurang didukung secara luas oleh para anggotanya, walaupun ada, dukungan dari anggota baru sangat dipaksakan sehingga berpengaruh negatif terhadap organisasi. Lebih lanjut Kilman menyatakan bahwa organisasi lemah memiliki ciri-ciri sebagai berikut:

Tugas-tugas tidak dapat dilaksanakan dengan baik dan hal ini terlihat dari kurangnya motivasi dan semangat kerja, timbul kecurigaan-kecurigaan, komunikasi

kurang lancar, lunturnya loyalitas dan kesetiaan pada tugas utamanya. Akibatnya, organisasi menjadi tidak efektif dan kurang kompetitif atau organisasi menjadi kurang mampu menyelesaikan masalah internal dan adaptasi eksternal.

Pendapat ini sejalan dengan pendapat Tan (2016) dengan istilah yang berbeda. Budaya organisasi lemah dengan istilah budaya yang tidak sehat dengan ciri sebagai berikut:

1. Pegawai merasa cepat puas dengan kinerjanya.
2. Sedikit inovasi.
3. Sedikit inisiatif dan cenderung menunggu instruksi.
4. Pemimpin lambat mengambil sikap dan tindakan terhadap pegawai yang kinerjanya tidak baik.
5. Pegawai merasa nyaman dengan kondisi yang ada.

### **2.2.6 Indikator Budaya Organisasi**

Untuk menjalankan budaya yang baik, maka harus di perhatikan beberapa acuan dalam penerapan budaya organisasi. Ada 10 indikator budaya organisasi menurut Tan (2016), yaitu:

1. *Individual initiative* (inisiatif individual). Menunjukkan tingkat tanggung jawab, kebebasan dan ketergantungan yang dimiliki individu.
2. *Risk tolerance* (toleransi terhadap resiko). Suatu keadaan dimana pekerja didorong mengambil resiko, menjadi agresif dan inovatif.
3. *Direction* (arah). Merupakan kemampuan organisasi menciptakan sasaran yang jelas dan menetapkan harapan kinerja.
4. *Integration* (integrasi). Suatu tingkatan dimana suatu unit dalam organisasi didorong untuk bekerja dengan cara terkoordinasi.
5. *Management support* (dukungan manajemen). Manajer menyediakan komunikasi yang jelas, bantuan, dan dukungan kepada bawahannya.
6. *Control* (pengawasan). Merupakan jumlah aturan dan ketentuan dan jumlah pengawasan langsung yang dipergunakan untuk melihat mengawasi perilaku karyawan.
7. *Identity* (identitas). Suatu tingkatan dimana anggota mengidentifikasi dengan organisasi secara keseluruhan, dari pada dengan kelompok kerja tertentu atau bidang keahlian profesional tertentu.
8. *Reward system* (sistem penghargaan). dimana alokasi reward (kenaikan upah atau gaji upah), didasarkan pada kriteria alokasi biaya didasarkan pada kriteria kinerja, sebagai lawan dari senioritas dan favoritisme.
9. *Conflict tolerance* (toleransi terhadap konflik). Suatu tingkatan dimana pekerja didorong untuk menyiram konflik dan kritikan secara terbuka.
10. *Communication pattern* (pola komunikasi). Suatu tingkatan dimana komunikasi dibatasi pada hirarki formal dimana komunikasi organisasi dibatasi pada kewenangan hierarki formal.

Hal ini sama dengan pendapat Fahmi (2013), terdapat beberapa karakteristik apabila di kombinasikan maka menjadi budaya organisasi internal, yaitu:

1. Inisiatif individu, yaitu sejauh mana organisasi memberikan kebebasan kepada setiap pegawai dalam mengemukakan pendapat atau ide-ide yang didalam pelaksanaan tugas dan fungsinya. Inisiatif individu juga perlu dihargai oleh kelompok atau pimpinan organisasi sepanjang menyangkut ide untuk memajukan dan mengembangkan organisasi.
2. Toleransi terhadap tindakan berisiko, yaitu sejauh mana pegawai, dianjurkan untuk dapat bertindak agresif, inovatif dan mengambil resiko dalam mengambil kesempatan yang dapat memajukan dan mengembangkan organisasi. Tindakan yang berisiko yang dimaksudkan adalah segala akibat yang timbul dari pelaksanaan tugas dan fungsi yang dilakukan oleh pegawai.
3. Arah, yaitu sejauh mana pimpinan dan organisasi dapat menciptakan dengan jelas sasaran dan harapan yang diinginkan, sehingga para pegawai dapat memahaminya dan segala kegiatan yang dilakukan para pegawai mengarah pada pencapaian tujuan organisasi. Sasaran dan harapan tersebut jelas tercantum dalam visi dan misi.
4. Integrasi, yaitu sejauh mana suatu organisasi dapat mendorong unit-unit organisasi untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi. Koordinasi merupakan proses pengintegrasian tujuan –tujuan dan kegiatan-kegiatan pada unit-unit yang terpisah (departemen atau bidang- bidang fungsional) suatu organisasi untuk mencapai tujuan.
5. Dukungan manajemen yaitu sejauh mana para pimpinan organisasi dapat memberikan komunikasi atau arahan, bantuanserta dukungan yang jelas terhadap pegawai. Dukungan tersebut dapat berupa adanya upaya pengembangan kemampuan para pegawai seperti mengadakan pelatihan.
6. Kontrol yaitu adanya pengawasan dari para pimpinan terhadap para pegawai dengan menggunakan peraturan-peraturan yang telah ditetapkan demi kelancaran organisasi. Pengawasan dapat didefinisikan sebagai sebagai proses untuk menjamin bahwa tujuan-tujuan organisasi tercapai.
7. Identitas, yaitu sejauh mana anggota mengidentifikasi dirinya secara keseluruhan dengan organisasinya ketimbang dengan kelompok kerja tertentu atau dengan bidang keahlian profesional.
8. Sistem imbalan yaitu sejauh mana alokasi imbalan (seperti kenaikan gaji, promosi, dan sebagainya) didasarkan atas prestasi kerja tertentu.

Menurut Robbins dan Judge (2008) terdapat tujuh indikator budaya organisasi yaitu sebagai berikut:

- 1) Inovasi Dan Keberanian Mengambil Risiko  
Sejauh mana karyawan di dorong untuk bersikap inovatif dan berani mengambil risiko.

- 2) Perhatian Pada Detail  
Sejauh mana karyawan diharapkan menjalankan presisi, analisis, dan perhatian pada hal-hal detail.
- 3) Orientasi Hasil  
Sejauh mana manajemen berfokus lebih pada hasil ketimbang teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut.
- 4) Orientasi Orang  
Sejauh mana keputusan-keputusan manajemen mempertimbangkan efek dari hasil tersebut atas orang yang ada dalam organisasi.
- 5) Orientasi Tim  
Sejauh mana kegiatan-kegiatan kerja di organisasi pada tim ketimbang pada individu-individu.
- 6) Keagresifan  
Sejauh mana orang bersikap agresif dan kompetitif ketimbang santai.
- 7) Stabilitas  
Sejauh mana kegiatan-kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo dalam perbandingannya dengan pertumbuhan.

Berdasarkan pendapat para ahli, budaya organisasi dapat di ukur dengan indikator yaitu inovasi dan keberanian mengambil risiko, perhatian terhadap detail, berorientasi pada hasil, orientasi orang, orientasi tim, keagresifan, dan stabilitas seseorang dalam melaksanakan pekerjaan.

## **2.3 Kinerja**

### **2.3.1 Pengertian Kinerja**

Kinerja karyawan yang dilakukan secara optimal dapat membantu perusahaan dalam menjalankan aktivitas, dengan adanya kerjasama dari pihak perusahaan dapat pula tercapai secara maksimal dan optimal.

Menurut Mangkunegara (2009) “kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.”

Kinerja (*performance*) adalah hasil pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan (*job requirement*). Suatu pekerjaan mempunyai persyaratan tertentu untuk dapat dilakukan dalam mencapai tujuan yang disebut juga sebagai standar pekerjaan (*job standard*) (Wilson, 2012).

Kinerja menurut Noe, et al (2015) “*Performance management as the process through which managers ensure that employees’ activities and outputs are congruent with the organization’s goals.*”

Kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu. Jadi dapat disimpulkan keseluruhan dalam melakukan tugasnya

terhadap perusahaan atau instansi sesuai dengan tanggung jawabnya masing-masing individu terhadap perusahaan (Wirawan, 2009).

Menurut Kasmir (2016), kinerja merupakan hasil kerja dan perilaku kerja yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas-tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam suatu periode tertentu.

Berdasarkan pendapat para ahli, penulis dapat menyimpulkan kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan.

### 2.3.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Mangkunegara (2011), ada dua faktor yang mempengaruhi kinerja, yaitu:

#### 1. Faktor kemampuan

Secara psikologis, kemampuan (ability) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (knowledge+skill). Artinya, pegawai yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang di harapkan. Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan di tempat pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya (*the right man in the right place, the right man on the right job*)

#### 2. Faktor motivasi

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

Menurut Kasmir (2016) faktor-faktor yang memengaruhi kinerja adalah sebagai berikut:

#### 1. Kemampuan dan Keahlian

Semakin memiliki kemampuan dan keahlian maka akan dapat menyelesaikan pekerjaannya secara benar.

#### 2. Pengetahuan

Seseorang yang memiliki pengetahuan tentang pekerjaan secara baik akan memberikan hasil pekerjaan yang baik, demikian pula sebaliknya.

3. Rancangan Kerja  
Jika suatu pekerjaan memiliki rancangan yang baik, maka akan memudahkan untuk menjalankan pekerjaan tersebut secara tepat dan benar.
4. Kepribadian  
Seseorang yang memiliki kepribadian atau karakter yang baik, akan dapat melakukan pekerjaan secara sungguh-sungguh penuh tanggung jawab sehingga hasil pekerjaan juga baik.
5. Motivasi Kerja  
Motivasi kerja merupakan dorongan bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan.
6. Kepemimpinan  
Kepemimpinan merupakan perilaku seorang pemimpin dalam mengatur, mengelola dan memerintah bawahannya untuk mengerjakan sesuatu tugas dan tanggung jawab yang diberikannya.
7. Gaya Kepemimpinan  
Merupakan gaya atau sikap seorang pemimpin dalam menghadapi atau memerintahkanya bawahannya.
8. Budaya Organisasi  
Merupakan kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma yang berlaku dan dimiliki oleh suatu organisasi atau perusahaan.
9. Kepuasan Kerja  
Merupakan perasaan senang atau gembira, atau perasaan suka seseorang sebelum dan setelah melakukan suatu pekerjaan.
10. Lingkungan 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.
11. Loyalitas  
Merupakan kesetiaan karyawan untuk tetap bekerja dan membela perusahaan di mana tempatnya bekerja.
12. Komitmen  
Merupakan kepatuhan karyawan untuk menjalankan kebijakan atau peraturan perusahaan dalam bekerja.
13. Disiplin Kerja  
Merupakan usaha karyawan untuk menjalankan aktivitas kerjanya secara sungguh-sungguh.

Menurut Wirawan (2009) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seorang karyawan, yaitu:

1. Faktor internal karyawan  
Faktor-faktor dari dalam diri karyawan yang merupakan faktor bawaan dari lahir dan faktor yang diperoleh ketika ia berkembang. Faktor-faktor bawaan misalnya, bakat, sifat pribadi, serta keadaan fisik dan kejiwaan. Sementara itu, faktor-faktor yang diperoleh misalnya pengetahuan, keterampilan, etos kerja, pengalaman kerja, dan disiplin kerja.
2. Faktor internal lingkungan organisasi  
Dalam melaksanakan tugasnya, karyawan memerlukan dukungan organisasi tempat ia bekerja. Manajer organisasi harus menciptakan lingkungan internal organisasi yang kondusif sehingga dapat mendukung dan meningkatkan produktivitas karyawan.
3. Faktor lingkungan eksternal organisasi  
Faktor-faktor eksternal organisasi adalah keadaan, kejadian, atau situasi yang terjadi di lingkungan eksternal organisasi yang mempengaruhi kinerja karyawan.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas dapat disimpulkan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu faktor internal pegawai yang terdiri dari motivasi pegawai, kemampuan dan keahlian, pengetahuan, kepribadian, gaya kepemimpinan serta faktor-faktor internal organisasi yaitu lingkungan kerja, kepemimpinan, loyalitas, disiplin, budaya organisasi dan kepuasan kerja.

### **2.3.3 Karakteristik Kinerja Karyawan**

Menurut Serdamayanti (2011) dalam suatu organisasi karyawan di tuntut untuk mampu menunjukkan kinerja yang produktif, untuk itu karyawan harus memiliki karakteristik individu yang produktif. Adapun karakteristik individu yang mempunyai kinerja yang tinggi sebagai berikut:

1. Kepercayaan diri yang tinggi;
2. Rasa tanggung jawab;
3. Rasa cinta terhadap pekerjaan;
4. Pandangan ke depan;
5. Mampu menyelesaikan persoalan;
6. Penyesuaian diri terhadap lingkungan yang berubah;
7. Memberi kontribusi yang positif terhadap lingkungan;
8. Kekuatan untuk menunjukkan potensi diri.

Menurut Mangkunegara (2009), karakteristik individu yang memiliki kinerja yang tinggi sebagai berikut:

1. Memiliki tanggung jawab yang pribadi yang tinggi;
2. Berani mengambil dan menanggung resiko yang di hadapi;
3. Memiliki tujuan yang realistis;

4. Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasikan tujuannya;
5. Memanfaatkan umpan balik (feed back) yang konkrit dalam seluruh kegiatan kerja yang dilakukannya;
6. Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.

#### **2.3.4 Indikator Kinerja Karyawan**

Sedangkan menurut Kasmir (2016) mengungkapkan bahwa indikator-indikator kinerja, yaitu:

1. Kualitas (mutu)  
Pengukuran kinerja dapat dilakukan dengan melihat kualitas (mutu) dari pekerjaan yang dihasilkan melalui suatu proses tertentu. Dengan kata lain kualitas merupakan suatu tingkatan dimana proses atau hasil dari penyelesaian suatu kegiatan mendekati titik kesempurnaan.
2. Kuantitas (jumlah)  
Untuk mengukur kinerja dapat pula dilakukan dengan melihat dari kuantitas (jumlah) yang dihasilkan oleh seseorang. Dengan kata lain kuantitas adalah produksi yang dihasilkan dapat ditunjukkan dalam bentuk satuan mata uang, jumlah unit, atau jumlah siklus kegiatan yang diselesaikan. Biasanya untuk pekerjaan tertentu sudah ditentukan kuantitas yang dicapai. Pencapaian kuantitas yang diharapkan adalah jumlah yang sesuai dengan target atau melebihi target yang telah ditetapkan.
3. Waktu (jangka waktu)  
Untuk jenis pekerjaan tertentu diberikan batas waktu dalam menyelesaikan pekerjaannya. Artinya ada pekerjaan batas waktu minimal dan maksimal yang harus dipenuhi (misalnya 30 menit). Jika melanggar atau tidak memenuhi ketentuan waktu tersebut, maka dapat dianggap kinerjanya kurang baik, demikian pula sebaliknya. Dalam arti yang lebih luas ketepatan waktu merupakan dimana kegiatan tersebut dapat diselesaikan, atau suatu hasil produk dapat dicapai. Dengan batas waktu yang telah ditetapkan sebelumnya. Untuk jenis pekerjaan tertentu makin cepat suatu pekerjaan terselesaikan, makin baik kinerjanya demikian pula sebaliknya makin lambat penyelesaian suatu pekerjaan, maka kinerjanya menjadi kurang baik.
4. Penekanan biaya  
Biaya yang dikeluarkan untuk setiap aktivitas perusahaan sudah dianggarkan sebelum aktivitas dijalankan. Artinya dengan biaya yang sudah dianggarkan tersebut merupakan sebagai acuan agar tidak melebihi dari yang sudah dianggarkan. Jika pengeluaran melebihi anggaran yang telah ditetapkan maka akan terjadi pemborosan, sehingga kinerjanya dianggap kurang baik demikian pula sebaliknya.

#### 5. Hubungan antar karyawan

Penilaian kinerja sering kali dikaitkan dengan kerja sama atau kerukunan antar karyawan dan antar pimpinan. Hubungan ini sering kali dikatakan sebagai hubungan antar peseorangan. Dalam hubungan ini diukur apakah seorang karyawan mampu untuk mengembangkan perasaan saling menghargai, niat baik dan kerja sama antara karyawan yang satu dengan karyawan lain. Hubungan antar perseorangan akan menciptakan suasana yang nyaman dan kerja sama yang memungkinkan satu sama lain saling mendukung untuk menghasilkan aktivitas pekerjaan yang lebih baik.

Menurut Wirawan (2009), indikator dalam menilai kinerja yang harus dicapai dalam pelaksanaan pekerjaannya adalah:

1. Kualitas Pekerjaan, kemampuan karyawan menunjukkan kualitas kinerja ditinjau dari segi ketelitian dan kerapian.
2. Kuantitas Pekerjaan, kemampuan karyawan dalam menyelesaikan sejumlah hasil tugas setiap harinya atau dalam kurun waktu tertentu.
3. Keterampilan kerja, penguasaan karyawan mengenai prosedur (metode/teknik/tata cara /peralatan) pelaksanaan tugas-tugas jabatannya.
4. Kerja sama, yaitu kemampuan karyawan untuk membina hubungan dengan karyawan lain dalam rangka menyelesaikan tugas.
5. Integritas, karyawan dapat mempertahankan norma-norma sosial. Etika dan memegang teguh aturan pelaksanaan dan prinsip-prinsip etika.
6. Tanggung jawab, kesedian pegawai untuk melibatkandiri sepenuhnya dalam melaksanan pekerjaannya dan menanggung konsekuensi akibat kesalahan atau kelalaian dan kecerobohan pribadi dalam melaksanakan tugas.

Menurut Mangkunegara (2009) indikator-indikator kinerja, antara lain:

1. Kualitas , kualitas seberapa baik seseorang karyawan mengerjakan apa yang harus dikerjakan.
2. Kuantitas, adalah seberapa jauh karyawan bekerja dalam suatu harinya. Kuantitas kerja ini dapat dilihat dari kecepatan kerja setiao masing-masing karyawan.
3. Pelaksanaan tugas adalah seberapa jauh karyawan mampu melaksanakan pekerjaanta dengan akurat atau tidak ada kesalahan.
4. Tanggung jawab terhadap pekerjaan adalah kesadaran akan kewajiban karyawan untuk melaksanakan pekerjaan yang diberikan perusahaan.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dicapai dalam hitungan periode waktu pada saat melaksanakan tugas pekerjaannya, sesuai dengan standar kerja dalam aspek kualitas, kuantitas, pelaksanaan tugas dan tanggung jawab.

## 2.4 Penelitian Sebelumnya dan Kerangka Penelitian

### 2.4.1 Penelitian Sebelumnya

Tabel 2.1 Penelitian Sebelumnya

No	Nama Penulis	Judul	Variabel	Indikator	Hasil	Publikasi
1.	Puspitasari (2019)	Hubungan Budaya Organisasi dengan Kinerja Pegawai pada Balai Pengelolaan Daerah Aliran Sungai Dan Hutan Lindung (BPDASH L) Citarum-Ciliwung	Variabel X (Budaya Organisasi) dan Variabel Y (Kinerja Karyawan)	Budaya organisasi (X) a. Inovasi dan mengambil resiko b. Perhatian terhadap detail c. Orientasi hasil d. Orientasi orang e. Orientasi tim f. Keagresifan g. Kemampuan  Kinerja (Y) a. Kualitas b. Kuantitas c. Waktu d. Penekanan biaya e. Pengawasan f. Hubungan antar karyawan	Hasil analisis koefisien korelasi <i>rank spearman</i> diperoleh nilai <i>r</i> sebesar 0,715, artinya budaya organisasi dengan kinerja pegawai pada Balai Pengelolaan Daerah Aliran Sungai dan Hutan Lindung (BPDASH L) Citarum-Ciliwung memiliki hubungan yang kuat. Dengan nilai signifikan $0,000 < 0,05$ yang berarti budaya organisasi mempunyai hubungan yang signifikan dengan kinerja pegawai. Nilai koefisien determinasi sebesar 51,12% hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi memberikan kontribusi terhadap kinerja pegawai sebesar 51,12% sedangkan sisanya 48,88% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain.	Skripsi, Universitas Pakuan Bogor
2.	Laras Raudatul Jannah (2017)	Hubungan Budaya Organisasi dengan Kinerja Karyawan Pada Gumati Waterpark	Variabel X (Budaya Organisasi) dan Variabel Y (Kinerja Karyawan)	Budaya Organisasi (X) a. Inovasi dan keberanian mengambil resiko b. Perhatian terhadap detail c. Berorientasi pada hasil d. Berorientasi kepada	Hasil pengolahan data koefisien korelasi memiliki korelasi sebesar 0,789 menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang kuat antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan, analisis koefisien determinasi menunjukkan	Skripsi, Universitas Pakuan Bogor

No	Nama Penulis	Judul	Variabel	Indikator	Hasil	Publikasi
				manusia e. Berorientasi tim f. Agresifan g. Stabilitas  Kinerja (Y) a. Kualitas b. Kuantitas c. Ketepatan waktu d. Efektifitas biaya e. Keperluan pengawasan f. Dampak antar perorangan	bahwa peranan variabel budaya organisasi sebesar 62,25% terhadap kinerja karyawan, dan hasil uji hipotesis dimana $t$ hitung lebih besar dari $t$ tabel ( $0,5712 > 1,685$ ) artinya tolak $H_0$ dan terima $H_a$ . Maka dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan positif antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan pada Gumati Waterpark.	
3.	Ilham Fahri Wijaya (2017)	Hubungan Organisasi dengan Kinerja Karyawan Manufacture PT Tirta Investama Babakan Pari Kabupaten Sukabumi Budaya	Variabel X (Budaya Organisasi) dan Variabel Y (Kinerja Karyawan)	Budaya organisasi (X) a. Inisiatif individu b. Toleransi terhadap tindakan beresiko c. Pengarahan integrasi d. Dukungan manajemen e. Kontrol f. Identitas g. Sistem imbalan h. Toleransi terhadap konflik i. Pola komunikasi  Kinerja (Y) a. Kualitas kerja b. Kuantitas kerja c. Keterampilan kerja d. Kerja sama e. Integritas f. Tanggung jawab	Hasil penelitian dengan menggunakan korelasi product moment $r = 0,832$ artinya budaya organisasi dengan kinerja karyawan manufactur PT tirta Investama Babakpari memiliki hubungan yang sangat kuat dengan hasil koefisien determinasi pada budaya organisasi sebesar 69,06% yang menunjukkan besarnya kontribusi variabel budaya organisasi terhadap variabel kinerja karyawan. Sedangkan sisanya 30,94% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak di ukur. Hasil uji hipotesis diperoleh $t$ hitung $>$ $t$ tabel yaitu dengan nilai $11,5722 > 2,0000$ . Yang berarti $H_0$ ditolak dan $H_a$ diterima dengan demikian terdapat hubungan	Skripsi, Universitas Pakuan Bogor

No	Nama Penulis	Judul	Variabel	Indikator	Hasil	Publikasi
					yang kuat positif antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan.	
4.	Resti Prasiska Chandra (2018)	Hubungan Budaya Organisasi dengan Kinerja pegawai (studi kasus pada kantor Kecamatan Leuwisadeng Kabupaten Bogor)	Variabel X (Budaya Organisasi) dan Variabel Y (Kinerja Karyawan)	Budaya Organisasi (X) a. Keagresifan b. Orientasi tim c. Kepribadian d. Peforma tim, e. Kesadaran diri  Kinerja (Y) a. Kualitas b. Kuantitas c. Tanggung jawab Pelaksanaan tugas	Hasil penelitian mengungkapkan bahwa analisis koefisien korelasi product moment diketahui hasil $r = 0,520$ yang artinya antara variabel X budaya organisasi dengan variabel Y kinerja karyawan memiliki hubungan yang cukup kuat . dengan koefisien determinasi sebesar $R = 0,2704$ yang berarti kontribusi variabel budaya organisasi dengan kinerja karyawan sebesar 27,04%. Diketahui uji hipotesis koefisien korelasi t hitung $> t$ tabel dengan nilai $3,8502 > 1,6741$ artinya $H_0$ ti tolak artinya menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan.	Skripsi, Universitas Pakuan Bogor

#### 2.4.2 Kerangka Pemikiran

##### Hubungan adanya budaya organisasi dengan kinerja karyawan

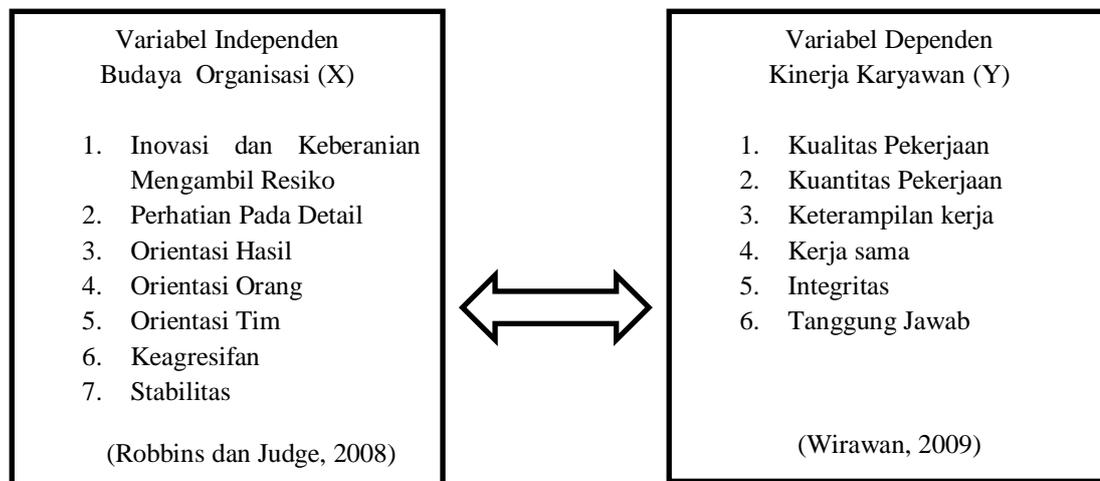
Menurut Wirawan (2009) kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu. Jadi dapat disimpulkan keseluruhan dalam melakukan tugasnya terhadap perusahaan atau instansi sesuai dengan tanggung jawabnya masing-masing individu terhadap perusahaan. Kinerja dapat diukur melalui enam indikator kualitas pekerjaan, kuantitas pekerjaan, keterampilan kerja, kerja sama, integritas, tanggung jawab.

Menurut Fahmi (2016) budaya organisasi merupakan suatu kebiasaan yang telah berlangsung lama dan dipakai serta diterapkan dalam kehidupan aktivitas kerja sebagai salah satu pendorong untuk meningkatkan kualitas kerja para karyawan dan manajer perusahaan. Kebiasaan-kebiasaan ini mengatur hal-hal yang berlaku dan diterima secara umum serta harus dipatuhi oleh segenap anggota suatu organisasi. Kepatuhan anggota organisasi untuk menuruti atau mengikuti kebiasaan atau norma ini akan memengaruhi kinerja seseorang atau kinerja organisasi. Hal tersebut Budaya organisasi dapat diukur dengan tujuh indikator menurut Robbins dan Judge (2008) diantaranya yaitu inovasi dan keberanian mengambil risiko, perhatian pada detail, orientasi hasil, orientasi tim, keagresifan, dan stabilitas.

Budaya organisasi memiliki hubungan dengan kinerja seorang karyawan hal ini dikemukakan oleh Robbins (2008) yang menyatakan bahwa keberhasilan atau peningkatan karyawan hampir selalu dikaitkan dengan budaya yang kuat memiliki dampak yang lebih besar terhadap sikap karyawan. Budaya yang kuat jelas akan memiliki pengaruh yang besar dalam sikap organisasi dibandingkan budaya yang lemah. Suatu budaya yang kuat akan memperlihatkan kesepakatan yang tinggi mengenai tujuan organisasi diantara anggotanya. Kebulatan suara terhadap tujuan akan membentuk keterikatan, kesetiaan, dan komitmen organisasi. Dengan begitu budaya organisasi mempengaruhi kinerja dalam mencapai tujuan organisasi.

Hal ini diperkuat oleh penelitian yang dilakukan oleh Wijaya (2017) yang berjudul hubungan budaya organisasi dengan kinerja karyawan Manufacture pada PT Tirta Investama Babakan Pari Kabupaten Sukabumi. Hasil tersebut menunjukkan bahwa terdapat hubungan antar budaya organisasi dengan kinerja karyawan dengan menggunakan indikator yang hampir sama dengan peneliti karena diperusahaan yang saya teliti lebih cenderung dengan indikator yang saya buat. Adapun penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Puspitasari (2019) yang berjudul hubungan budaya organisasi dengan kinerja pegawai pada Balai Pengelolaan Daerah Aliran Sungai dan Hutan Lindung (BPDASHL) Citarum-Ciliwung. Hasil tersebut menunjukkan adanya kesamaan bidang pada tempat penelitian penulis yaitu sama-sama bergerak dalam bidang jasa. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Jannah (2017) yang berjudul budaya organisasi dengan kinerja karyawan pada Gumati Waterpark dan penelitian yang dilakukan oleh Chandra (2018) Hubungan Budaya Organisasi dengan Kinerja pegawai (studi kasus pada kantor Kecamatan Leuwisadeng Kabupaten Bogor) menunjukkan adanya kesamaan hasil pada penelitian yang penulis lakukan.

Untuk mengetahui ada atau tidaknya hubungan budaya organisasi dengan kinerja karyawan, maka dibuat suatu konstelasi penelitian sebagai berikut:



Gambar 2.1 Konstelasi penelitian

## 2.5 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan uraian di atas, maka penulis dapat mengemukakan hipotesis sebagai berikut:

1. Budaya organisasi pada Koperasi Karyawan Indocement kurang baik.
2. Kinerja karyawan pada Koperasi Karyawan Indocement menurun.
3. Diduga terdapat hubungan yang signifikan dan positif antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan pada Koperasi Karyawan Indocement.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Jenis Penelitian**

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan jenis verifikatif dengan metode penelitian *explanatory survey* adalah metode yang bertujuan untuk menguji hipotesis, yang umumnya merupakan penelitian yang menjelaskan fenomena dalam bentuk hubungan antar variabel. Penelitian ini bertujuan untuk menguji mengenai hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan pada Koperasi Karyawan Indocement.

#### **3.2 Objek Unit Analisis dan Lokasi Penelitian**

##### **3.2.1 Objek Penelitian**

Objek penelitian yang penulis gunakan dalam penelitian ini adalah budaya organisasi sebagai variabel bebas dengan indikator inovasi, memperhatikan detail, orientasi pada hasil, orientasi individu, orientasi pada tim, keagresifan, dan stabilitas. Kinerja karyawan sebagai variabel tidak bebas/terikat dengan indikator kualitas kerja, kuantitas kerja, keterampilan kerja, kerja sama, integritas, tanggung jawab.

##### **3.2.2 Unit Analisis Penelitian**

Unit analisis yang digunakan adalah unit analisis individual yaitu sumber data yang diperoleh dari responden setiap individu dalam suatu kelompok atau organisasi individu yang penulis maksud adalah Koperasi Karyawan Indocement yang berjumlah 56 orang.

##### **3.2.3 Lokasi Penelitian**

Penulis melakukan penelitian ini di Koperasi Karyawan Indocement yang berlokasi di Jl. Mayor Djaatmaja, Kecamatan Citeureup, Kabupaten Bogor 16810.

#### **3.3 Jenis dan Sumber Data Penelitian**

##### **3.3.1 Jenis Data Penelitian**

Jenis data yang penulis gunakan dalam penelitian ini adalah kualitatif dan kuantitatif yaitu untuk mencari hubungan antara dua variabel yaitu budaya organisasi dengan kinerja karyawan, meliputi:

1. Data kualitatif yaitu data yang diperoleh dari hasil observasi dan survei, wawancara untuk memperoleh data yang dibutuhkan
2. Data kuantitatif yaitu data yang diperoleh dari hasil menyebar kuesioner sehingga dapat memperoleh data kualitatif yang berupa jawaban dari pertanyaan yang penulis masukan kedalam kuesioner tersebut.

### 3.3.2 Sumber Data Penelitian

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder, yaitu:

#### 1. Sumber Primer

Data primer, data yang diperoleh melalui hasil penelitian secara langsung terhadap objek yang diteliti yaitu Koperasi Karyawan Indocement dan data primer yang dimaksud adalah kuesioner, observasi dan hasil wawancara terhadap pihak perusahaan.

#### 2. Sumber Sekunder

Data sekunder, data yang di peroleh berupa data-data dari berbagai sumber dokumen atau laporan tertulis lainnya yang tersedia pada Koperasi Karyawan Indocemet.

### 3.4 Operasionalisasi Variabel

Untuk memudahkan penelitian, maka penulis membuat konsep operasionalisasi variabel.

Tabel 3.1 Operasionalisasi Variabel  
Hubungan Budaya Organisasi dengan Kinerja Karyawan pada Koperasi Karyawan Indocement

Variabel	Indikator	Ukuran	Skala
Budaya Organisasi (X)	Inovasi dan Keberanian mengambil Resiko	1. Tingkat perubahan yang lebih baik. 2. Tingkat kepercayaan mengambil keputusan jika berada di situasi yang sulit dan beresiko. 3. Tingkat motivasimenciptakan inovasi.	Ordinal
	Perhatian pada Detail	1. Tingkat ketelitianbekerja. 2. Tingkat pekerjaan 3. Tingkat menghadapi berbagai situasi.	Ordinal
	Orientasi Hasil	1. Tingkat mengutamakan hasil pekerjaan. 2. Tingkat mengembangkan diri. 3. Tingkat kepuasan pada hasil.	Ordinal
	Orientasi Orang	1. Tingkat keterlibatan pengambilan keputusan. 2. Tingkat menyesuaikan diri. 3. Tingkat penghargaan kerja.	Ordinal
	Orientasi Tim	1. Tingkat komunikasi yang baik. 2. Tingkatkeutuhan dan kekompakkan. 3. Tingkat kerja sama menyelesaikan masalah.	Ordinal
	Keagresifan	1. Tingkat kecekatan dalam menyelesaikan pekerjaan. 2. Tingkat cara efektif dan efisien. 3. Tingkat aktif dalam situasi kerja.	Ordinal
	Stabilitas	1. Tingkat konsistensi mengerjakan pekerjaan.	Ordinal

		2. Tingkat pemahaman visi dan misi organisasi. 3. Tingkat pencapaian visi dan misi organisasi.	
Kinerja Karyawan (Y)	Kualitas kerja	1. Tingkat penyelesaian pekerjaan. 2. Tingkat kesalahan. 3. Tingkat pekerjaan baik dan teliti.	Ordinal
	Kuantitas kerja	1. Tingkat bekerja sesuai target. 2. Tingkat tugas tambahan. 3. Tingkat penyelesaian tugas.	Ordinal
	Keterampilan kerja	1. Tingkat kemampuan pekerjaan. 2. Tingkat pengetahuan. 3. Tingkat tekanan pekerjaan.	Ordinal
	Kerja sama	1. Tingkat bekerja secara tim. 2. Tingkat memberikan bantuan. 3. Tingkat hubungan baik dengan rekan kerja.	Ordinal
	Integritas	1. Tingkat aturan dan hukum. 2. Tingkat tindakan konsisten dengan nilai dan keyakinan 3. Tingkat mengambil tindakan sesuai aturan.	Ordinal
	Tanggung Jawab	1. Tingkat bertanggung jawab terhadap pekerjaannya. 2. Tingkat sadar akan kewajiban. 3. Tingkat menunggu perintah.	Ordinal

### 3.5 Metode Penarikan Sampel

Pada penelitian ini penulis menggunakan metode penarikan sampel *nonprobability sampling* dengan metode *sampling* jenuh atau sensus yang merupakan teknik penentuan sampel dengan menggunakan semua anggota populasi sebagai sampel. Sampel dalam penelitian ini yaitu sebanyak 56 karyawan pada Koperasi Karyawan Indocement.

### 3.6 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan penulis dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder:

#### 1. Data primer

##### a. Survey, teknik yang digunakan untuk metode survey yaitu:

- Wawancara

Wawancara (*interview*) yaitu pengumpulan data dengan cara mengadakan tanya jawab langsung kepada pihak-pihak yang mengetahui tentang objek yang diteliti;

- Kuesioner

Kuesioner yaitu metode pengumpulan data dengan cara menyebarkan daftar pertanyaan yang berkaitan dengan variabel penelitian kepada responden yang dijadikan sebagai sampel penelitian yaitu Koperasi

Karyawan Indocement. Pertanyaan tersebut akan diukur menggunakan skala Likert dan diberikan skor sebagai berikut:

Tabel 3.2 Skala Likert

Penilaian	Inisial	Skor
Sangat Setuju	SS	5
Setuju	S	4
Ragu-ragu	R	3
Tidak Setuju	TS	2
Sangat Tidak Setuju	STS	1

Sumber: Sugiyono (2013)

- b. Observasi yaitu kegiatan mengumpulkan data melalui penglihatan langsung dilapangan sehingga diketahui aspek-aspek tertentu dari topik yang diamati dan relevan dengan masalah serta tujuan peneitian;
2. Data Sekunder  
data sekunder merupakan data yang diperoleh secara tidak langsung atau melalui media perantara. Penulis mengumpulkan data-data dan bahan pustaka lainnya dari teori yang relevan terhadap permasalahan yang diteliti seperti: buku, jurnal, dan penelitian terdahulu serta penyedia data Koperasi Karyawan Indocement.

### 3.7 Metode Pengolahan/Analisis Data

#### 3.7.1 Uji Kualitas Data

##### 1. Uji Validitas

Menurut Sugiyono (2013) validitas merupakan derajat ketepatan antara data yang terjadi pada objek penelitian dengan data yang dapat dilaporkan oleh peneliti. Menurut Husein Umar (2008) uji validitas berguna untuk mengetahui apakah ada pertanyaan-pertanyaan pada kuesioner yang harus dibuang atau diganti karena dianggap tidak relevan.

Rumus korelasi yang dapat digunakan dengan rumus korelasi *rank spearman*, sebagai berikut:

$$r_s = 1 - \frac{6 \sum d_i^2}{n(n^2 - 1)}, \text{dimana } \sum d_i^2 = \sum [R(X_i) - R(Y_i)]^2$$

Keterangan :

$r_s$  = koefisien *rank spearman*

$n$  = ukuran sampel

$R$  = *ranking*

$d_i^2$  = selisih peringkat setiap data

Kriteria keputusan pengujian validasi responden dengan menggunakan taraf signifikansi sebagai berikut:

- a) Item pertanyaan yang diteliti dikatakan valid jika  $r_{hitung} \geq r_{tabel}$   
 b) Item pertanyaan yang diteliti dikatakan tidak valid jika  $r_{hitung} < r_{tabel}$

Uji Validitas di gunakan untuk mengetahui valid dan tidak validnya tiap-tiap sub indikator. Uji validitas ini bisa dilakukan dengan membandingkan nilai  $r_{hitung}$  dengan nilai  $r_{tabel}$ . Penulis menggunakan program SPSS versi 23 untuk menghitung koefisien korelasi ( $r$ ) dengan rumur  $df = n - 2$ . Untuk mencari  $r_{tabel}$  dengan  $n = 30$ , digunakan tingkat koefisien tingkat signifikan 5% ( $\alpha = 0,05$ ) dengan  $df = n - 2$ , sehingga nilai  $r_{tabel}$  dapat diketahui sebesar 0,361. Pada variabel Budaya Organisasi (X) dilakukan terhadap 7 indikator dengan 21 sub indikator. Sedangkan variabel Kinerja Karyawan (Y) dilakukan terhadap 6 indikator dengan 18 sub indikator. Berikut ini hasil uji validitas dari pengolahan data setelah menggunakan program SPSS versi 23:

Tabel 3.3 Hasil Uji Validitas Budaya Organisasi

Indikator	No. Pertanyaan	$r_{hitung}$	$r_{tabel}$	Keterangan	Kesimpulan
Inovasi dan Keberanian mengambil resiko	1	0,431	0,361	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
	2	0,394	0,361	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
	3	0,466	0,361	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
Perhatian pada Detail	4	0,468	0,361	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
	5	-0,045	0,361	$r_{hitung} < r_{tabel}$	Tidak Valid
	6	0,429	0,361	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
Orientasi Hasil	7	0,523	0,361	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
	8	0,496	0,361	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
	9	0,406	0,361	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
Orientasi Orang	10	0,465	0,361	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
	11	0,479	0,361	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
	12	0,444	0,361	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
Orientasi Tim	13	0,458	0,361	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
	14	0,492	0,361	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
	15	0,233	0,361	$r_{hitung} < r_{tabel}$	Tidak Valid
Keagresifan	16	0,489	0,361	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
	17	0,445	0,361	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
	18	0,462	0,361	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
Stabilitas	19	0,411	0,361	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
	20	0,362	0,361	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
	21	0,476	0,361	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid

Sumber: Data diolah tahun 2019.

Berdasarkan tabel hasil uji validitas Budaya Organisasi di atas, dengan kriteria 0,361 dari 21 pertanyaan Budaya Organisasi terdapat 19 pertanyaan yang sudah valid yaitu pertanyaan nomor 1-4, 6-14, dan 16-21. Sedangkan pertanyaan tidak valid nomor 5 dan 15 dengan  $r_{hitung} < r_{tabel} 0,361$ , yang menunjukkan instrumen tersebut tidak bisa dilanjutkan untuk penelitian atau di keluarkan.

Tabel 3.4 Hasil Uji Validitas Kinerja Karyawan

Indikator	No. Pertanyaan	r <sub>hitung</sub>	r <sub>tabel</sub>	Keterangan	Kesimpulan
Kualitas Pekerjaan	1	0,592	0,361	r <sub>hitung</sub> >r <sub>tabel</sub>	Valid
	2	0,529	0,361	r <sub>hitung</sub> >r <sub>tabel</sub>	Valid
	3	0,444	0,361	r <sub>hitung</sub> >r <sub>tabel</sub>	Valid
Kuantitas Pekerjaan	4	0,628	0,361	r <sub>hitung</sub> >r <sub>tabel</sub>	Valid
	5	0,437	0,361	r <sub>hitung</sub> >r <sub>tabel</sub>	Valid
	6	0,508	0,361	r <sub>hitung</sub> >r <sub>tabel</sub>	Valid
Keterampilan Kerja	7	0,588	0,361	r <sub>hitung</sub> >r <sub>tabel</sub>	Valid
	8	0,442	0,361	r <sub>hitung</sub> >r <sub>tabel</sub>	Valid
	9	0,420	0,361	r <sub>hitung</sub> >r <sub>tabel</sub>	Valid
Kerja Sama	10	-0,350	0,361	r <sub>hitung</sub> <r <sub>tabel</sub>	Tidak Valid
	11	0,53	0,361	r <sub>hitung</sub> >r <sub>tabel</sub>	Valid
	12	0,567	0,361	r <sub>hitung</sub> >r <sub>tabel</sub>	Valid
Integritas	13	0,567	0,361	r <sub>hitung</sub> >r <sub>tabel</sub>	Valid
	14	0,555	0,361	r <sub>hitung</sub> >r <sub>tabel</sub>	Valid
	15	0,487	0,361	r <sub>hitung</sub> >r <sub>tabel</sub>	Valid
Tanggung Jawab	16	0,524	0,361	r <sub>hitung</sub> >r <sub>tabel</sub>	Valid
	17	0,461	0,361	r <sub>hitung</sub> >r <sub>tabel</sub>	Valid
	18	0,459	0,361	r <sub>hitung</sub> >r <sub>tabel</sub>	Valid

Sumber: Data diolah tahun 2019.

Berdasarkan tabel hasil uji validitas Kinerja Karyawan di atas, dengan kriteria r<sub>tabel</sub>0,361 dari 18 pertanyaan Kinerja Karyawan terdapat 17 pertanyaan yang sudah valid yaitu pertanyaan 1-9 dan 11-18. Sedangkan pertanyaan yang tidak valid nomor 10 dengan r<sub>hitung</sub><r<sub>tabel</sub>0,361 yang menunjukkan instrumen tersebut tidak bisa di lanjutkan untuk penelitian atau dikeluarkan.

## 2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas menunjuk pada satu pengertian bawa suatu instrumen cukup dapat dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpul data karena instrumen tersebut sudah baik (Arikunto, 2002).

Menurut Umar Husein (2008) uji reliabilitas berguna untuk menetapkan apakah instrumen yang dalam hal ini kuesioner dapat digunakan lebih dari satu kali, paling tidak oleh responden yang sama. Uji reliabilitas untuk alternatif jawaban lebih dari dua menggunakan rumus *Cronbach's Alpha* dengan program SPSS.

Berikut rumus *Cronbach's Alpha* menurut Umar Husein (2008)

$$r_{11} = \left( \frac{k}{k-1} \right) \left( 1 - \frac{\sum \sigma b^2}{\sigma t^2} \right)$$

di mana:

$r_{11}$  = reliabilitas instrumen

$k$  = banyak butir pertanyaan

$\sigma t^2$  = varian total

$\sum \sigma b^2$  = jumlah varian butir

Kuesioner dikatakan *reliable* atau handal jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Kriteria penilaian terhadap koefisien  $\alpha$ -*cronbach* sebagai berikut:

Tabel 3.5 Kriteria Uji Reliabilitas

No	Nilai $\alpha$	Keterangan
1	$\alpha < 0,6$	Kurang <i>Reliable</i>
2	$0,6 < \alpha > 0,8$	Cukup <i>Reliable</i>
3	$\alpha > 0,8$	Sangat <i>Reliable</i>

Berikut ini adalah hasil dari pengolahan data kuesioner setelah menggunakan SPSS versi 23:

- Uji Reliabilitas Budaya Organisasi  
Uji reliabilitas dapat dilihat pada kolom *cronbach's alpha*, bahwa data atau case yang valid berjumlah 19. Dapat diketahui bahwa nilai *cronbach's alpha* untuk variabel budaya organisasi sebesar 0,786.

Tabel 3.6

Reliability Statistics Budaya Organisasi		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,786	,792	19

Sumber: Output SPSS 23 (2019)

*Output case processing summary* menjelaskan tentang jumlah data yang valid untuk proses dan data dikeluarkan dapat dilihat bahwa data atau case yang valid berjumlah 19 dengan presentase 100% dan *reliability statistic* menunjukkan bahwa *cronbach's alpha* untuk variabel budaya organisasi sebesar  $0,786 > 0,6$  yang berarti diterima maka disimpulkan bahwa instrumen penelitian telah reliabel.

Tabel 3.7 Hasil Uji Reliabilitas Budaya Organisasi

Item Pertanyaan	Cronbach's Alpa	Cronbach's Alpa If Item Deleted	Keterangan
1	0,786	0,779	Reliabel
2	0,786	0,780	Reliabel
3	0,786	0,776	Reliabel
4	0,786	0,774	Reliabel
5	0,786	0,776	Reliabel
6	0,786	0,773	Reliabel
7	0,786	0,771	Reliabel
8	0,786	0,785	Reliabel
9	0,786	0,775	Reliabel
10	0,786	0,777	Reliabel
11	0,786	0,777	Reliabel
12	0,786	0,782	Reliabel
13	0,786	0,777	Reliabel
14	0,786	0,778	Reliabel
15	0,786	0,777	Reliabel
16	0,786	0,774	Reliabel
17	0,786	0,778	Reliabel
18	0,786	0,781	Reliabel
19	0,786	0,774	Reliabel

Sumber: Output SPSS 23 (2019)

- Uji Reliabilitas Kinerja Karyawan

Uji reliabilitas dapat dilihat dari kolom *cronbach's alpha*, bahwa data atau case yang valid berjumlah 17. Dapat diketahui bahwa nilai *cronbach's alpha* untuk variabel kinerja karyawan 0,826.

Tabel 3.8

Reliability Statistics Kinerja Karyawan		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,826	,830	17

Sumber data: Output SPSS 23 (2019)

*Output case processing summary* menjelaskan tentang jumlah data yang valid untuk diproses dan data dikeluarkan dapat dilihat bahwa data atau case yang valid berjumlah 17 dengan persentase 100% dan *reliability stastistic* menunjukkan bahwa *cronbach's alpha* untuk variabel kinerja karyawan sebesar  $0,826 > 0,6$  yang berarti diterima maka disimpulkan bahwa instrumen penelitian telah reliabel.

### 3.9 Hasil Uji Reliabilitas Kinerja Karyawan

Item Pertanyaan	Cronbach's Alpa	Cronbach's Alpa If Item Deleted	Keterangan
1	0,826	0,812	Reliabel
2	0,826	0,816	Reliabel
3	0,826	0,825	Reliabel
4	0,826	0,809	Reliabel
5	0,826	0,821	Reliabel
6	0,826	0,817	Reliabel
7	0,826	0,810	Reliabel
8	0,826	0,820	Reliabel
9	0,826	0,823	Reliabel
10	0,826	0,815	Reliabel
11	0,826	0,813	Reliabel
12	0,826	0,813	Reliabel
13	0,826	0,815	Reliabel
14	0,826	0,817	Reliabel
15	0,826	0,813	Reliabel
16	0,826	0,820	Reliabel
17	0,826	0,822	Reliabel

Sumber: Output SPSS 23 (2019)

#### 3.7.2

Analisis deskriptif digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya, tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum. Untuk mendeskripsikan atau menggambarkan data dengan melakukan kegiatan pengumpulan data, pengelompokan data, penentuan nilai dan fungsi statistik, serta pembuatan grafik, diagram dan gambar. Perhitungan tingkat absensi karyawan diperoleh dengan rumus:

$$\text{Tingkat Ketidak Hadiran} = \frac{\text{Jumlah Absensi}}{\text{Hari Kerja} \times \text{Jumlah karyawan}} \times 100\%$$

#### 3.7.3 Analisis Koefisien Korelasi (r)

Analisis koefisien korelasi digunakan untuk mencari hubungan atau untuk menguji signifikansi hipotesis asosiatif bila masing-masing variabel yang dihubungkan berbentuk ordinal dan sumber data antar variabel tidak harus sama. Rumus korelasi *rank spearman* sebagai berikut (Sugiyono, 2013):

$$r_s = 1 - \frac{6 \sum d_i^2}{n(n^2 - 1)}, \text{ dimana } \sum d_i^2 = \sum [R(X_i) - R(Y_i)]^2$$

Keterangan:

$r_s$  = koefisien *rank spearman*

$n$  = ukuran sampel

$R$  = *ranking*

$di^2$  = selisih peringkat setiap data

Menurut Sugiyono (2013), untuk dapat interpretasi kuatnya hubungan antar variabel. Untuk menginterpretasikan hasil penelitian korelasi adalah sebagai berikut:

Tabel 3.10 Tingkat Korelasi dan Kekuatan Hubungan

No	Interval Koefisien	Tingkat Hubungan
1	0,00 – 0,199	Sangat Lemah
2	0,20 – 0,399	Lemah
3	0,40 – 0,599	Cukup
4	0,60 – 0,799	Kuat
5	0,80 – 1,00	Sangat Kuat

#### 3.7.4 Analisis Koefisien Determinasi

Analisis koefisien determinasi digunakan untuk mengukur seberapa besar kontribusi Budaya Organisasi dengan Kinerja Karyawan. Untuk menghitung koefisien determinasi menggunakan rumus berikut:

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

Keterangan:

KD = koefisien determinasi

$r^2$  = koefisien korelasi

#### 3.7.5 Uji Hipotesis Koefisien Korelasi

Uji hipotesis koefisien korelasi berfungsi untuk mengetahui hubungan Budaya Organisasi dengan Kinerja Karyawan dan untuk membuktikan bila hipotesis yang dibuat dapat diterima atau ditolak. Dengan melakukan pengujian hipotesis melalui statistik yang dikemukakan oleh Sugiyono (2013), untuk menentukan hipotesis maka digunakan rumus :

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

Keterangan:

$t_h$  = t hitung

$r$  = koefisien korelasi

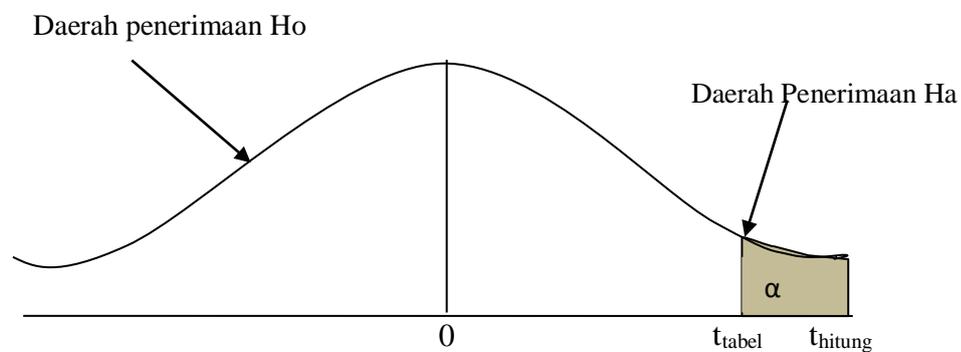
$n$  = banyaknya responden

Dari perhitungan t hitung maka kriteria hasil pengujian hipotesisnya peneliti merumuskan dua hipotesis, yaitu:

- a.  $H_0: \rho \leq 0$ , yaitu tidak terdapat hubungan yang signifikan dan positif antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan.
- b.  $H_a: \rho > 0$ , yaitu terdapat hubungan yang signifikan dan positif antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan.

Dengan ketentuan menggunakan taraf kesalahan sebesar 5% atau 0,05 kriteria hasil pengujiannya yang didapat dari perhitungan hipotesis adalah:

- a. Jika  $t_{hitung} \leq t_{tabel}$  maka  $H_0$  diterima, artinya tidak terdapat hubungan yang signifikan dan positif antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan.
- b. Jika  $t_{hitung} > t_{tabel}$  maka  $H_0$  ditolak, artinya terdapat hubungan yang signifikan dan positif antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan.



Gambar 3.1 Kurva Pengujian Hipotesis Kolerasi

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN**

#### **4.1 Gambaran Umum Lokasi Penelitian**

##### **4.1.1 Sejarah Singkat dan Perkembangan Koperasi Karyawan Indocement**

Ditengah-tengah kesibukan para karyawan dalam melaksanakan proses produksi semen, ternyata para karyawan ini pun mampu mengembangkan naluri sebagai makhluk sosial yang bertujuan membantu meningkatkan kesejahteraan sesama secara mandiri. Hal ini diwujudkan dengan munculnya organisasi kekaryawanan yang dibentuk dan diurus oleh perusahaan seperti SPSI, PORSENI, maupun organisasi sosial ekonomi yaitu Koperasi Karyawan Indocement (KKI).

Keberadaan koperasi karyawan ini bermula dari adanya tuntutan sosial ekonomi yang pemecahannya dicoba dengan menggali potensi yang ada dikalangan sendiri, kebetulan kelahiran organisasi tidaklah terpaut dengan PT Indocement Tbk Itu sendiri. Tepatnya pada tanggal 16 Februari 1976, Akte Pendirian koperasi pertama terbentuk di PT. Indocement Tbk dan ditandatangani oleh 5 (lima) orang karyawan selaku kuasa para anggota dan lahir dengan nama persatuan Karyawan Indocement (PERKINDOS).

Kemudian pada tanggal 01 Agustus 1976 PERKINDOS mengajukan surat permohonan Hak badan Hukum Kepada Kantor Koperasi Kabupaten Bogor bernomor 03/VIII/PERKINDOD/76. Dan pada tanggal 14 Mei 1977. Kepala kantor Koperasi Kabupaten Bogor mengajukan surat kepada Kepala Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Koperasi Propinsi Jawa Barat bernomor. 37/DK-10/9/IX-76. Mengingat pasal 44 ayat 3 dan ayat 7 undang-undang No. 12 Tahun 1967 tentang pokok-pokok perkoperasian dan surat Keputusan Menteri Dalam Negeri No. 15 tahun 1968. Kepala Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Koperasi Propinsi Jawa Barat memutuskan PERKINDOS Berbadan Hukum pada tanggal 12 Juli 1977 dengan Nomor badan hokum No. 662/BH/DK/10/9.

Akan tetapi didalam menjalankan organisasinya PERKINDOS mengalami kemacetan, dari tahun 1977 sampai dengan tahun 1978 kurang lebih satu tahun, sehingga aktifitasnya tidak dapat berjalan sebagaimana harapan semua. Kemungkinan hal ini terjadi karena kekurangsiapan pada awalnya. Dan tahun 1978 perkumpulan ini dirintis kembali, diprakarsai oleh seorang staff perusahaan, perintisan ini diawali dengan adanya pendidikan dasar koperasi kredit yang diikuti 33 karyawan dengan pembimbing/fasilitator team dari biro konsultasi Koperasi Kredit Indonesia (BK3I JAKARTA), bertepatan dengan masa berakhirnya pendidikan yaitu pada tanggal 09 juli 1978 dengan system manajemen dan kepengurusan yang baru, usaha organisasi ini didirikan kembali kemudian disepakati dan diberi nama INDOCEMENT CREDIT UNION (ICU), dan yang mempelopori adalah:

1. Gunawan Purwadi
2. Suhartoyo
3. Puji santoso
4. Nur Setiyono

Dengan keanggotaan pertama 33 orang alumni pendidikan dasar, modal kerja awal kurang lebih Rp. 100.000,- diperoleh dari iuran pertama para anggota itu sendiri. Usaha yang dijalankan hanya simpan pinjam dari dan untuk kalangan anggota itu sendiri.

Mengingat secara hukum atau formal PERKINDOS belum dibubarkan, sementara dalam satu perusahaan tidak diijinkan ada dua Badan hukum bagi organisasi sejenis atau sama, maka ICU meneruskan nomor Badan Hukum yang ada sebelumnya, dan pada tanggal 04 April 1985, ICU berganti nama menjadi KOPERASI KARYAWAN INDOCEMENT (KKI) selanjutnya Anggaran Dasar dan Rumah Tangga diperbaharui kembali. Dan pada tanggal 04 April 1990 KKI berbadan Hukum No. 6622A/BH/KWK/10/5.

#### 4.1.2 Profil Responden

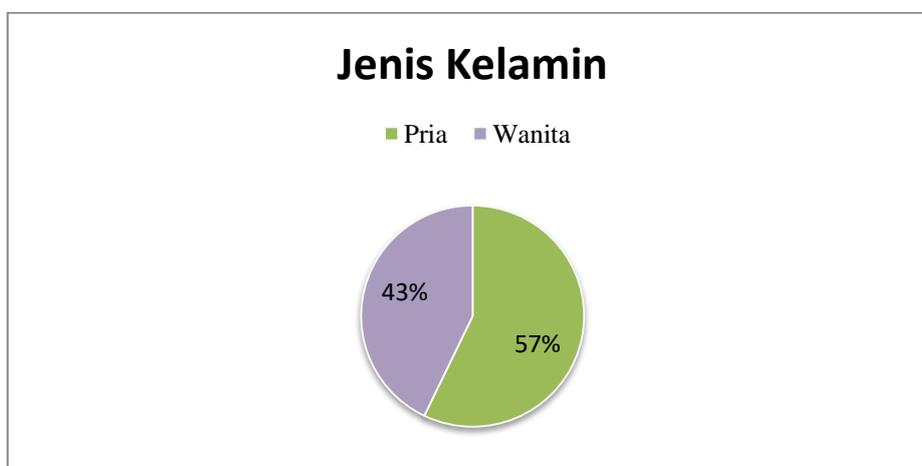
Profil responden yang diteliti terbagi atas 5 (lima) kriteria yaitu berdasarkan jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir, dan lama bekerja. Berikut data profil responden yang merupakan karyawan pada Koperasi Karyawan Indocement.

1. Jenis Kelamin Responden

Tabel 4.1 Data Karyawan Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah Karyawan	Persentase
Pria	32	57
Wanita	24	43
Jumlah	56	100

Sumber: Data diolah 2019.



Gambar 4.1 Tingkat Persentase Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

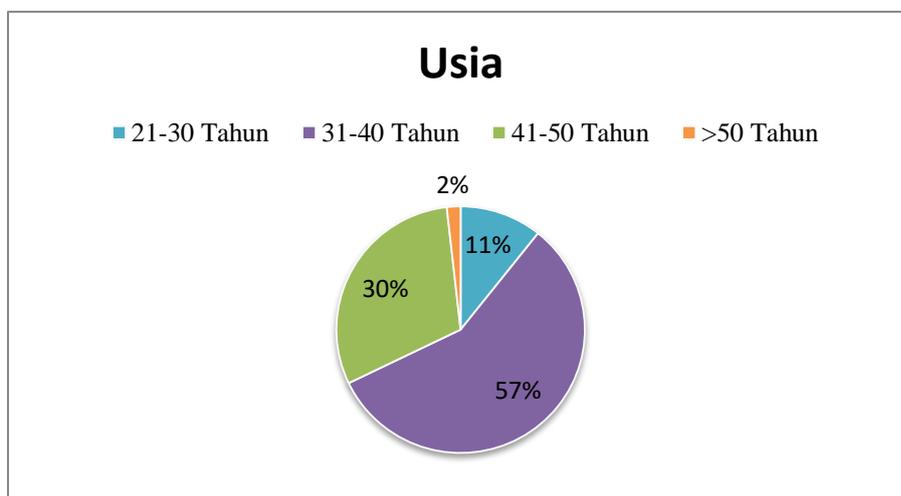
Berdasarkan data diatas diketahui bahwa jumlah karyawan berjenis kelamin pria sebanyak 32 orang dengan persentase 57% dan yang berjenis kelamin wanita sebanyak 24 orang dengan presentase 43% dari 56 responden. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas responden adalah berjenis kelamin pria.

## 2. Usia Responden

Tabel 4.2 Data Karyawan Berdasarkan Usia

Kategori	Jumlah Karyawan	Persentase
21-30 Tahun	6	11
31-40 Tahun	32	57
41-50 Tahun	17	30
>50 Tahun	1	2
Jumlah	56	100

Sumber: Data Diolah 2019.



Gambar 4.2 Tingkat Persentase Responden Berdasarkan Usia

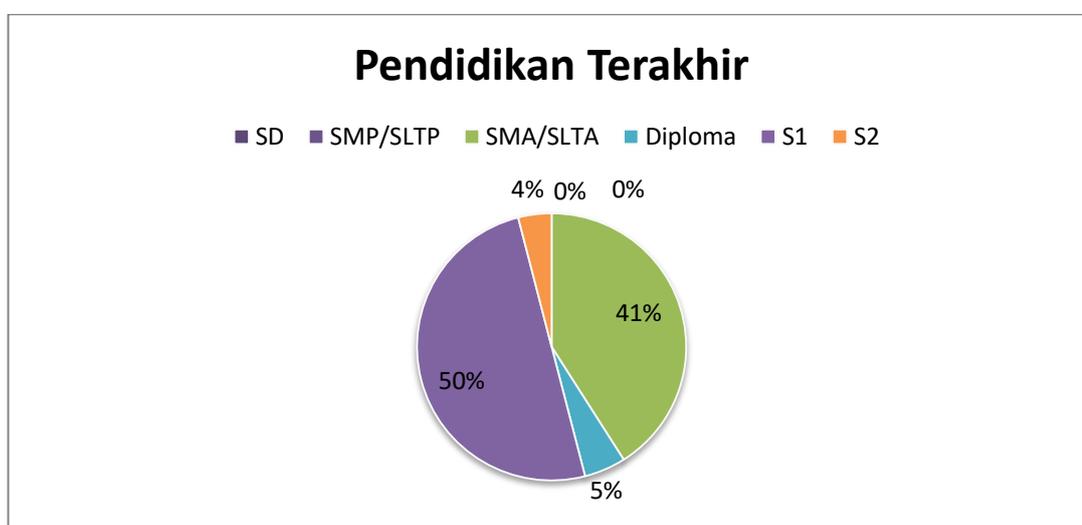
Berdasarkan data diatas dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden berusia 31-40 tahun sebanyak 32 karyawan dengan persentase 57% dari 56 responden. Sedangkan usia terendah adalah >50 tahun sebanyak 1 karyawan dengan persentase 2%.

### 3. Pendidikan Terakhir

Tabel 4.3 Data Karyawan Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Kategori	Jumlah Karyawan	Persentase
SD	0	0
SMP/SLTP	0	0
SMA/SLTA	23	41
Diploma	3	5
S1	28	50
S2	2	4
Jumlah	56	100

Sumber: Data Diolah 2019



Gambar 4.3 Tingkat Persentase Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

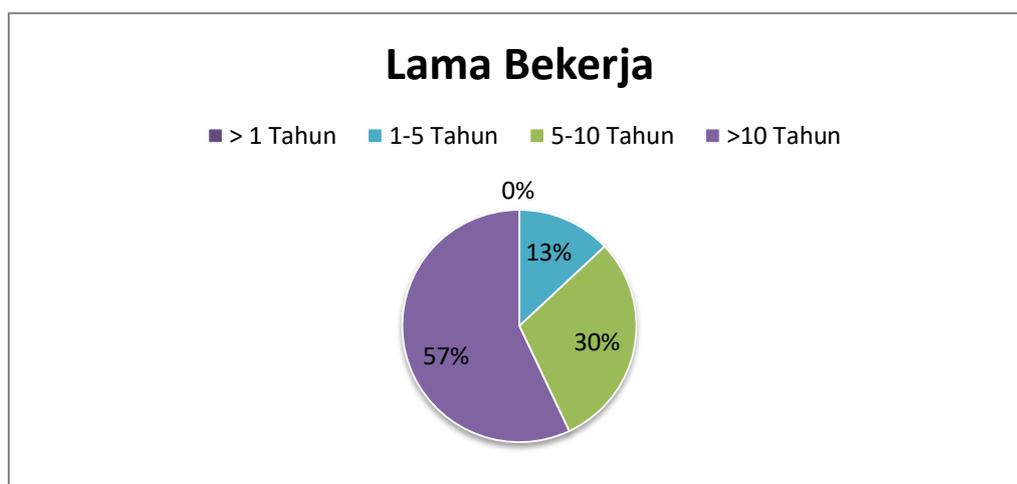
Berdasarkan data di atas, dapat diketahui bahwa responden dengan tingkat pendidikan sebanyak 23 orang karyawan dengan tingkat persentase 41%, responden dengan tingkat pendidikan Diploma sebanyak 3 orang karyawan dengan tingkat persentase 5%, responden dengan tingkat pendidikan S1 sebanyak 28 orang karyawan dengan tingkat persentase 50%, dan responden dengan tingkat pendidikan S2 sebanyak 2 orang karyawan dengan tingkat persentase 4%. Jadi dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden mempunyai tingkat pendidikan S1 sebanyak 28 orang atau 50%.

#### 4. Lama Bekerja

Tabel 4.4 Data Karyawan Berdasarkan Lama Bekerja

Kategori	Jumlah Karyawan	Persentase
< 1 Tahun	0	0
1-5 Tahun	7	13
5-10 Tahun	17	30
>10 Tahun	32	57
Jumlah	56	100

Sumber: Data Diolah 2019



Gambar 4.4 Tingkat Persentase Responden Berdasarkan Lama Bekerja

Berdasarkan data diatas, dapat diketahui bahwa mayoritas responden dalam lama bekerja pada Koperasi Karyawan Indocement adalah di atas 10 tahun dengan jumlah 32 orang karyawan dengan tingkat persentase sebesar 57% dari 56 responden.

## 4.2 Hasil dan Pembahasan

### 4.2.1 Budaya Organisasi pada Koperasi Karyawan Indocement

Budaya organisasi merupakan suatu kebiasaan yang telah berlangsung lama dan dipakai serta diterapkan dalam kehidupan aktivitas kerja sebagai salah satu pendorong untuk meningkatkan kualitas kerja para karyawan dan manajer perusahaan.

Berdasarkan hasil data responden dapat dilihat tanggapan responden mengenai variabel budaya organisasi pada Koperasi Karyawan Indocement yang diperoleh dari hasil kuesioner dan dapat disajikan dalam tabel berikut:

1. Karyawanselalu siap untuk melakukan perubahan yang lebih baik

Tabel 4.5 Tanggapan Responden TentangTingkat Perubahan yang Lebih Baik

Keterangan	Skor	Jumlah Responden	Skor Total	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	15	75	27
Setuju	4	35	140	63
Ragu-ragu	3	6	18	11
Tidak Setuju	2	0	0	0
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
Jumlah		56	233	100

Sumber: Data kuesioner diolah, 2019

Berdasarkan hasil pengolahan data pada tabel diatas,dapat disimpulkan bahwa responden yang menjawab setuju sebanyak 35 responden dengan persentase 63%, responden yang menjawab sangat setuju dengan persentase sebanyak 15 responden dengan persentase 27%, dan responden yang menjawab ragu-ragu sebanyak 6 respondendengan persentase 11%. Maka dapat dilihat nilai tertinggi ada pada tanggapan Setuju dengan nilai persentase 63% dengan pertanyaan “Karyawan selalu siap untuk melakukan perubahan yang lebih baik”. Artinya bahwa responden setuju dengan adanya perubahan yang lebih baik.Walaupun masih ada responden yang menjawab ragu-ragu dengan persentase 11% untuk siap dalam melakukan perubahan yang lebih baik.

2. Karyawandiberikan kepercayaan untuk mengambil keputusan jika berada dalam situasi yang sulit dan berisiko

Tabel 4.6 Tanggapan RespondenTentang Tingkat Kepercayaan Mengambil Keputusan Jika Berada Di Situasi yang Sulit dan Berisiko

Keterangan	Skor	Jumlah Responden	Skor Total	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	4	20	7
Setuju	4	45	180	80
Ragu-ragu	3	7	21	13
Tidak Setuju	2	0	0	0
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
Jumlah		56	221	100

Sumber: Data kuesioner diolah, 2019

Berdasarkan hasil pengolahan data pada tabel diatas, dapat disimpulkan bahwa responden yang menjawab setuju sebanyak 45 responden dengan persentase 80%, bnbnnbbb responden yang menjawab sangat setuju dengan persentase sebanyak 4 responden dengan persentase 7%, dan responden yang menjawab ragu-ragu sebanyak 7 responden dengan persentase 13%. Maka dapat dilihat nilai tertinggi ada pada tanggapan Setuju dengan nilai persentase 80% dengan pertanyaan “Karyawan

diberikan kepercayaan untuk mengambil keputusan jika berada dalam situasi yang sulit dan berisiko”. Artinya bahwa responden setuju dengan adanya pengambilan keputusan jika berada dalam situasi yang sulit dan berisiko. Walaupun masih ada responden yang menjawab ragu-ragu dengan persentase 13% untuk percaya dalam mengambil keputusan jika berada dalam situasi yang sulit dan berisiko.

### 3. Karyawan memiliki motivasi dalam menciptakan inovasi pekerjaan

Tabel 4.7 Tanggapan Responden Tentang Tingkat Motivasi Menciptakan Inovasi

Keterangan	Skor	Jumlah Responden	Skor Total	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	10	50	18
Setuju	4	37	148	66
Ragu-ragu	3	9	27	16
Tidak Setuju	2	0	0	0
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
Jumlah		56	225	100

Sumber: Data kuesioner diolah, 2019

Berdasarkan hasil pengolahan data pada tabel diatas, dapat disimpulkan bahwa responden yang menjawab setuju sebanyak 37 responden dengan persentase 66%, responden yang menjawab sangat setuju dengan persentase sebanyak 10 responden dengan persentase 18%, dan responden yang menjawab ragu-ragu sebanyak 9 responden dengan persentase 16%. Maka dapat dilihat nilai tertinggi ada pada tanggapan Setuju dengan nilai persentase 66% dengan pertanyaan “Karyawan memiliki motivasi dalam menciptakan inovasi pekerjaan”. Artinya bahwa responden setuju dengan adanya motivasi menciptakan inovasi di dalam pekerjaan. Walaupun masih ada responden yang menjawab ragu-ragu dengan persentase 16% untuk memotivasi diri dalam menciptakan pekerjaan.

### 4. Karyawan memiliki ketelitian dalam pekerjaan

Tabel 4.8 Tanggapan Responden Tentang Tingkat Ketelitian bekerja

Keterangan	Skor	Jumlah Responden	Skor Total	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	11	55	20
Setuju	4	33	132	59
Ragu-ragu	3	12	36	21
Tidak Setuju	2	0	0	0
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
Jumlah		56	223	100

Sumber: Data kuesioner diolah, 2019

Berdasarkan hasil pengolahan data pada tabel diatas, dapat disimpulkan bahwa responden yang menjawab setuju sebanyak 33 responden dengan persentase 59%, responden yang menjawab sangat setuju dengan persentase sebanyak 11 responden

dengan persentase 20%, dan responden yang menjawab ragu-ragu sebanyak 12 responden dengan persentase 21%. Maka dapat dilihat nilai tertinggi ada pada tanggapan Setuju dengan nilai persentase 59% dengan pertanyaan “Karyawan memiliki ketelitian dalam pekerjaan”. Artinya bahwa responden setuju dengan adanya ketelitian dalam pekerjaan. Walaupun masih ada responden yang menjawab ragu-ragu dengan persentase 21% maka dapat dilihat masih ada responden yang masih belum teliti dalam menyelesaikan pekerjaan.

#### 5. Karyawan perhatian dalam menghadapi berbagai situasi pekerjaan

Tabel 4.9 Tanggapan Responden Tentang Tingkat Menghadapi Berbagai Situasi

Keterangan	Skor	Jumlah Responden	Skor Total	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	6	30	11
Setuju	4	40	160	71
Ragu-ragu	3	10	30	18
Tidak Setuju	2	0	0	0
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
Jumlah		56	220	100

Sumber: Data kuesioner diolah, 2019

Berdasarkan hasil pengolahan data pada tabel di atas, dapat disimpulkan bahwa responden yang menjawab setuju sebanyak 40 responden dengan persentase 71%, responden yang menjawab sangat setuju dengan persentase sebanyak 6 responden dengan persentase 11%, dan responden yang menjawab ragu-ragu sebanyak 10 responden dengan persentase 18%. Maka dapat dilihat nilai tertinggi ada pada tanggapan Setuju dengan nilai persentase 71% dengan pertanyaan “Karyawan perhatian dalam menghadapi berbagai situasi pekerjaan”. Artinya bahwa responden setuju dengan adanya perhatian dalam menghadapi berbagai situasi pekerjaan. Walaupun masih ada responden yang menjawab ragu-ragu dengan persentase 18% maka di dapat dilihat masih ada karyawan yang kurang perhatian dalam menghadapi situasi yang ada di pekerjaan.

#### 6. Karyawan mengutamakan hasil dari sebuah proses pekerjaan

Tabel 4.10 Tanggapan Responden Tentang Tingkat Mengutamakan Hasil Pekerjaan

Keterangan	Skor	Jumlah Responden	Skor Total	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	8	40	14
Setuju	4	43	172	77
Ragu-ragu	3	5	15	9
Tidak Setuju	2	0	0	0
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
Jumlah		56	227	100

Sumber: Data kuesioner diolah, 2019

Berdasarkan hasil pengolahan data pada tabel diatas, dapat disimpulkan bahwa responden yang menjawab setuju sebanyak 43 responden dengan persentase 77%, responden yang menjawab sangat setuju dengan persentase sebanyak 8 responden dengan persentase 14%, dan responden yang menjawab ragu-ragu sebanyak 5 responden dengan persentase 9%. Maka dapat dilihat nilai tertinggi ada pada tanggapan Setuju dengan nilai persentase 77% dengan pertanyaan “Karyawan mengutamakan hasil dari sebuah proses pekerjaan”. Artinya bahwa responden setuju dengan adanya mengutamakan hasil dari sebuah proses. Walaupun masih ada responden yang menjawab ragu-ragu dengan persentase 9% maka dapat dilihat masih ada karyawan yang mengutamakan hasil dari proses saat bekerja.

7. Karyawanselalu mengembangkan diri untuk mencapai kinerja yang maksimal

Tabel 4.11 Tanggapan Responden Tentang Tingkat Mengembangkan Diri

Keterangan	Skor	Jumlah Responden	Skor Total	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	7	35	13
Setuju	4	44	176	79
Ragu-ragu	3	5	15	9
Tidak Setuju	2	0	0	0
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
Jumlah		56	226	100

Sumber: Data kuesiner diolah, 2019

Berdasarkan hasil pengolahan data pada tabel diatas, dapat disimpulkan bahwa responden yang menjawab setuju sebanyak 44 responden dengan persentase 79%,responden yang menjawab sangat setuju dengan persentase sebanyak 7 responden dengan persentase 13%, dan responden yang menjawab ragu-ragu sebanyak 5 responden dengan persentase 9%. Maka dapat dilihat nilai tertinggi ada pada tanggapan Setuju dengan nilai persentase 79% dengan pertanyaan “Karyawan selalu mengembangkan diri untuk mencapai kinerja yang maksimal”. Artinya bahwa responden setuju dengan adanya mengembangkan diri untuk mencapai kinerja yang maksimal.Walaupun masih ada responden yang menjawab ragu-ragu dengan persentase 9% maka dapat dilihat masih ada responden yang merasa belum mengembangkan diri untuk mencapai kinerja yang maksimal.

8. Karyawan memiliki kepuasan terhadap hasil pekerjaan yang karyawan kerjakan

Tabel 4.12 Tanggapan Responden Tentang Tingkat Kepuasan pada Hasil

Keterangan	Skor	Jumlah Responden	Skor Total	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	8	40	14
Setuju	4	37	148	66
Ragu-ragu	3	11	33	20
Tidak Setuju	2	0	0	0
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
Jumlah		56	221	100

Sumber: Data kuesioner diolah, 2019

Berdasarkan hasil pengolahan data pada tabel diatas, dapat disimpulkan bahwa responden yang menjawab setuju sebanyak 37 responden dengan persentase 66%, responden yang menjawab sangat setuju dengan persentase sebanyak 8 responden dengan persentase 14%, dan responden yang menjawab ragu-ragu sebanyak 11 responden dengan persentase 20%. Maka dapat dilihat nilai tertinggi ada pada tanggapan Setuju dengan nilai persentase 66% dengan pertanyaan “Karyawan memiliki kepuasan terhadap hasil pekerjaan yang karyawan kerjakan”. Artinya bahwa responden setuju dengan adanya mengembangkan diri untuk mencapai kinerja yang maksimal. Walaupun masih ada responden yang menjawab ragu-ragu dengan persentase 20% maka masih ada karyawan yang merasa belum puas terhadap hasil yang dikerjakan.

9. Karyawanterlibat dalam pengambilan sebuah keputusan

Tabel 4.13 Tanggapan Responden Tentang Tingkat Keterlibatan Pengambilan Keputusan

Keterangan	Skor	Jumlah Responden	Skor Total	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	8	40	14
Setuju	4	41	164	73
Ragu-ragu	3	7	21	13
Tidak Setuju	2	0	0	0
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
Jumlah		56	225	100

Sumber: Data kuesioner diolah, 2019

Berdasarkan hasil pengolahan data pada tabel diatas, dapat disimpulkan bahwa responden yang menjawab setuju sebanyak 41 responden dengan persentase 73%, responden yang menjawab sangat setuju dengan persentase sebanyak 8 responden dengan persentase 14%, dan responden yang menjawab ragu-ragu sebanyak 7 responden dengan persentase 13%. Maka dapat dilihat nilai tertinggi ada pada

tanggapan Setuju dengan nilai persentase 73% dengan pertanyaan “Karyawan terlibat dalam pengambilan sebuah keputusan”. Artinya bahwa responden setuju dengan adanya terlibat dalam pengambilan sebuah keputusan. Walaupun masih ada responden yang menjawab ragu-ragu dengan persentase 13% untuk terlibat dalam melakukan pengambilan keputusan.

10. Karyawan memiliki kemampuan dalam menyesuaikan diri dengan lingkungan pekerjaan.

Tabel 4.14 Tanggapan Responden Tentang Tingkat Menyesuaikan Diri

Keterangan	Skor	Jumlah Responden	Skor Total	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	3	15	5
Setuju	4	44	176	79
Ragu-ragu	3	9	27	16
Tidak Setuju	2	0	0	0
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
Jumlah		56	218	100

Sumber: Data kuesioner diolah, 2019

Berdasarkan hasil pengolahan data pada tabel diatas, dapat disimpulkan bahwa responden yang menjawab setuju sebanyak 44 responden dengan persentase 79%, responden yang menjawab sangat setuju dengan persentase sebanyak 3 responden dengan persentase 5%, dan responden yang menjawab ragu-ragu sebanyak 9 responden dengan persentase 16%. Maka dapat dilihat nilai tertinggi ada pada tanggapan Setuju dengan nilai persentase 79% dengan pertanyaan “Karyawan memiliki kemampuan dalam menyesuaikan diri dengan lingkungan pekerjaan.”. Artinya bahwa responden setuju dengan adanya menyesuaikan diri dengan lingkungan pekerjaan. Walaupun masih ada responden yang menjawab ragu-ragu dengan persentase 16%, maka dapat dilihat masih ada merasa memiliki kemampuan dalam menyesuaikan diri dengan lingkungan pekerjaan.

11. Karyawanmendapatkan penghargaan sesuai dengan hasil kerja yang karyawan kerjakan

Tabel 4.15 Tanggapan Responden Tentang Mendapat Penghargaan Kerja

Keterangan	Skor	Jumlah Responden	Skor Total	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	9	45	16
Setuju	4	42	168	75
Ragu-ragu	3	5	15	9
Tidak Setuju	2	0	0	0
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
Jumlah		56	228	100

Sumber: Data kuesioner diolah, 2019

Berdasarkan hasil pengolahan data pada tabel diatas, dapat disimpulkan bahwa responden yang menjawab setuju sebanyak 42 responden dengan persentase 75%, responden yang menjawab sangat setuju dengan persentase sebanyak 9 responden dengan persentase 16%, dan responden yang menjawab ragu-ragu sebanyak 5 responden dengan persentase 9%. Maka dapat dilihat nilai tertinggi ada pada tanggapan Setuju dengan nilai persentase 75% dengan pertanyaan “Karyawan mendapatkan penghargaan sesuai dengan hasil kerja yang karyawan kerjakan”. Artinya bahwa responden setuju dengan adanya penghargaan sesuai dengan hasil kerja. Walaupun masih ada responden yang menjawab ragu-ragu dengan persentase 9% masih ada yang merasa belum mendapatkan penghargaan yang sesuai dengan hasil yang dikerjakan.

12. Karyawan memiliki komunikasi yang baik antar karyawan dengan pihak manajemen

Tabel 4.16 Tanggapan Responden Tentang Tingkat Komunikasi yang Baik

Keterangan	Skor	Jumlah Responden	Skor Total	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	13	65	23
Setuju	4	38	152	68
Ragu-ragu	3	5	15	9
Tidak Setuju	2	0	0	0
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
Jumlah		56	232	100%

Sumber: Data kuesioner diolah,2019

Berdasarkan hasil pengolahan data pada tabel diatas, dapat disimpulkan bahwa responden yang menjawab setuju sebanyak 38 responden dengan persentase 68%, responden yang menjawab sangat setuju dengan persentase sebanyak 13 responden dengan persentase 23%, dan responden yang menjawab ragu-ragu sebanyak 5 responden dengan persentase 9%. Maka dapat dilihat nilai tertinggi ada pada tanggapan Setuju dengan nilai persentase 68% dengan pertanyaan “Karyawan memiliki komunikasi yang baik antar karyawan dengan pihak manajemen”. Artinya bahwa responden setuju dengan adanya komunikasi yang baik antar karyawan. Walaupun masih ada responden yang menjawab ragu-ragu dengan persentase 9%, maka dapat dilihat masih ada karyawan yang belum memiliki komunikasi yang baik antar karyawan.

## 13. Karyawan selalu menjaga keutuhan dan ke kompakkan tim dalam bekerja

Tabel 4.17 Tanggapan Responden Tentang TingkatKeutuhan dan Kekompakkan

Keterangan	Skor	Jumlah Responden	Skor Total	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	10	50	18
Setuju	4	38	152	68
Ragu-ragu	3	8	24	14
Tidak Setuju	2	0	0	0
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
Jumlah		56	226	100

Sumber: Data kuesioner diolah, 2019

Berdasarkan hasil pengolahan data pada tabel diatas, dapat disimpulkan bahwa responden yang menjawab setuju sebanyak 38 responden dengan persentase 68%, responden yang menjawab sangat setuju dengan persentase sebanyak 10 responden dengan persentase 18%, dan responden yang menjawab ragu-ragu sebanyak 8 responden dengan persentase 14%. Maka dapat dilihat nilai tertinggi ada pada tanggapan Setuju dengan nilai persentase 68% dengan pertanyaan “Karyawan selalu menjaga keutuhan dan ke kompakkan tim dalam bekerja”. Artinya bahwa responden setuju dengan adanya menjaga keutuhan dan kekompakkan tim. Walaupun masih ada responden yang menjawab ragu-ragu dengan persentase 14%, untuk menjaga keutuhan dan ke kompakkan tim dalam bekerja.

## 14. Karyawan cekatan dalam menyelesaikan sebuah pekerjaan

Tabel 4.18 Tanggapan Responden Tentang Tingkat Kecekatan Dalam Menyelesaikan Pekerjaan

Keterangan	Skor	Jumlah Responden	Skor Total	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	13	65	23
Setuju	4	40	160	71
Ragu-ragu	3	3	9	5
Tidak Setuju	2	0	0	0
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
Jumlah		56	234	100

Sumber: Data kuesioner diolah, 2019

Berdasarkan hasil pengolahan data pada tabel diatas, dapat disimpulkan bahwa responden yang menjawab setuju sebanyak 40 responden dengan persentase 71%, responden yang menjawab sangat setuju dengan persentase sebanyak 13 responden dengan persentase 23%, dan responden yang menjawab ragu-ragu sebanyak 3 responden dengan persentase 5%. Maka dapat dilihat nilai tertinggi ada pada tanggapan Setuju dengan nilai persentase 71% dengan pertanyaan “Karyawan cekatan dalam menyelesaikan sebuah pekerjaan”. Artinya bahwa responden setuju dengan adanya kecekatan dalam menyelesaikan pekerjaan. Walaupun masih ada

responden yang menjawab ragu-ragu dengan persentase 5%, maka dapat dilihat masih ada responden yang merasa belum cekatan dalam menyelesaikan suatu pekerjaan.

15. Karyawan selalu mencari cara yang efektif dan efisien dalam menyelesaikan pekerjaan

Tabel 4.19 Tanggapan Responden Tentang Tingkat Cara Efektif dan Efisien

Keterangan	Skor	Jumlah Responden	Skor Total	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	7	35	13
Setuju	4	42	168	75
Ragu-ragu	3	7	21	13
Tidak Setuju	2	0	0	0
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
Jumlah		56	224	100

Sumber: Data kuesioner diolah, 2019

Berdasarkan hasil pengolahan data pada tabel diatas, dapat disimpulkan bahwa responden yang menjawab setuju sebanyak 42 responden dengan persentase 75%, responden yang menjawab sangat setuju dengan persentase sebanyak 7 responden dengan persentase 13%, dan responden yang menjawab ragu-ragu sebanyak 7 responden dengan persentase 13%. Maka dapat dilihat nilai tertinggi ada pada tanggapan Setuju dengan nilai persentase 75% dengan pertanyaan “Karyawan selalu mencari cara yang efektif dan efisien dalam menyelesaikan pekerjaan”. Artinya bahwa responden setuju dengan adanya mencari cara yang efektif dan efisien dalam menyelesaikan pekerjaan. Walaupun masih ada responden yang menjawab ragu-ragu dengan persentase 13%, maka dapat dilihat masih ada responden yang merasa belum mencari cara yang efektif dan efisien dalam menyelesaikan pekerjaan.

16. Karyawan bersikap aktif antar karyawan dalam menghadapi situasi kerja

Tabel 4.20 Tanggapan Responden Tentang Tingkat Keaktifan dalam Situasi Kerja

Keterangan	Skor	Jumlah Responden	Skor Total	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	11	55	20
Setuju	4	42	168	75
Ragu-ragu	3	3	9	5
Tidak Setuju	2	0	0	0
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
Jumlah		56	232	100

Sumber: Data kuesioner diolah, 2019

Berdasarkan hasil pengolahan data pada tabel diatas, dapat disimpulkan bahwa responden yang menjawab setuju sebanyak 42 responden dengan persentase 75%, responden yang menjawab sangat setuju dengan persentase sebanyak 11 responden dengan persentase 20%, dan responden yang menjawab ragu-ragu sebanyak 3

responden dengan persentase 5%. Maka dapat dilihat nilai tertinggi ada pada tanggapan Setuju dengan nilai persentase 75% dengan pertanyaan “Karyawan bersikap aktif antar karyawan dalam menghadapi situasi kerja”. Artinya bahwa responden setuju dengan adanya keaktifan antar karyawan. Walaupun masih ada responden yang menjawab ragu-ragu dengan persentase 5% untuk bersikap aktif antar karyawan dalam menghadapi situasi pekerjaan.

#### 17. Karyawan konsisten dalam mengerjakan pekerjaan

Tabel 4.21 Tanggapan Responden Tentang Tingkat Konsisten Mengerjakan Pekerjaan

Keterangan	Skor	Jumlah Responden	Skor Total	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	8	40	14
Setuju	4	46	184	82
Ragu-ragu	3	2	6	4
Tidak Setuju	2	0	0	0
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
Jumlah		56	230	100

Sumber: Data kuesioner diolah, 2019

Berdasarkan hasil pengolahan data pada tabel diatas, dapat disimpulkan bahwa responden yang menjawab setuju sebanyak 46 responden dengan persentase 82%, responden yang menjawab sangat setuju dengan persentase sebanyak 8 responden dengan persentase 14%, dan responden yang menjawab ragu-ragu sebanyak 2 responden dengan persentase 4%. Maka dapat dilihat nilai tertinggi ada pada tanggapan Setuju dengan nilai persentase 82% dengan pertanyaan “Karyawan selalu konsisten dalam mengerjakan pekerjaan”. Artinya bahwa responden setuju dengan adanya konsisten dalam mengerjakan pekerjaan. Walaupun masih ada responden yang menjawab ragu-ragu dengan persentase 4%, maka dapat dilihat masih ada responden yang merasa belum konsisten dalam mengerjakan pekerjaannya.

#### 18. Karyawan paham terhadap visi dan misi organisasi

Tabel 4.22 Tanggapan Responden Tentang Tingkat Pemahaman Visi dan Misi

Keterangan	Skor	Jumlah Responden	Skor Total	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	8	40	14
Setuju	4	46	184	82
Ragu-ragu	3	2	6	4
Tidak Setuju	2	0	0	0
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
Jumlah		56	230	100

Sumber: Data kuesioner diolah 2019

Berdasarkan hasil pengolahan data pada tabel diatas, dapat disimpulkan bahwa responden yang menjawab setuju sebanyak 46 responden dengan persentase 82%,

responden yang menjawab sangat setuju dengan persentase sebanyak 8 responden dengan persentase 14%, dan responden yang menjawab ragu-ragu sebanyak 2 responden dengan persentase 4%. Maka dapat dilihat nilai tertinggi ada pada tanggapan Setuju dengan nilai persentase 82% dengan pertanyaan “Karyawan paham terhadap visi dan misi organisasi”. Artinya bahwa responden setuju dengan adanya pemahaman visi dan misi organisasi. Walaupun masih ada responden yang menjawab ragu-ragu dengan persentase 4% untuk paham terhadap visi dan misi organisasi.

#### 19. Karyawan selalu dapat mencapai visi dan misi organisasi

Tabel 4.23 Tanggapan Responden Tentang Tingkat Pencapaian Visi dan Misi

Keterangan	Skor	Jumlah Responden	Skor Total	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	14	70	25
Setuju	4	41	164	73
Ragu-ragu	3	1	3	2
Tidak Setuju	2	0	0	0
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
Jumlah		56	237	100

Sumber: Data kuesioner diolah, 2019

Berdasarkan hasil pengolahan data pada tabel diatas, dapat disimpulkan bahwa responden yang menjawab setuju sebanyak 41 responden dengan persentase 73%, responden yang menjawab sangat setuju dengan persentase sebanyak 14 responden dengan persentase 25%, dan responden yang menjawab ragu-ragu sebanyak 1 responden dengan persentase 2%. Maka dapat dilihat nilai tertinggi ada pada tanggapan Setuju dengan nilai persentase 73% dengan pertanyaan “Karyawan selalu dapat mencapai visi dan misi organisasi”. Artinya bahwa responden setuju dengan adanya pencapaian visi dan misi organisasi. Walaupun masih ada responden yang menjawab ragu-ragu dengan persentase 2%, untuk mencapai visi dan misi organisasi.

Berikut merupakan nilai rata-rata tanggapan responden variabel budaya organisasi:

Tabel 4.24 Hasil Rata-Rata Tanggapan Responden Variabel Budaya Organisasi

No	Pertanyaan	Skor total	Rata-rata perindikator
Inovasi dan Keberanian Mengambil Resiko			
1.	Karyawan selalu siap untuk melakukan perubahan yang lebih baik	252	230
2.	Karyawan diberikan kepercayaan untuk mengambil keputusan jika berada dalam situasi yang sulit dan berisiko	212	
3.	Karyawan memiliki motivasi dalam menciptakan inovasi pekerjaan	225	
Perhatian pada Detail			

No	Pertanyaan	Skor total	Rata-rata perindikator
1.	Karyawan memiliki ketelitian dalam pekerjaan	223	222
2.	Karyawan perhatian dalam menghadapi berbagai situasi pekerjaan	220	
Orientasi Hasil			
1.	Karyawan mengutamakan hasil dari sebuah proses pekerjaan	227	225
2.	Karyawan selalu mengembangkan diri untuk mencapai kinerja yang maksimal	226	
3.	Karyawan memiliki kepuasan terhadap hasil pekerjaan yang karyawan kerjakan	221	
Orientasi Orang			
1.	Karyawan terlibat dalam pengambilan sebuah keputusan	225	224
2.	Karyawan memiliki kemampuan dalam menyesuaikan diri dengan lingkungan pekerjaan.	218	
3.	Karyawan mendapatkan penghargaan sesuai dengan hasil kerja yang saya kerjakan	228	
Orientasi Tim			
1.	Karyawan memiliki komunikasi yang baik antar karyawan dengan pihak manajemen	232	229
2.	Karyawan selalu menjaga keutuhan dan ke kompakkan tim dalam bekerja	226	
Keagresifan			
1.	Karyawan cekatan dalam menyelesaikan sebuah pekerjaan	234	230
2.	Karyawan selalu mencari cara yang efektif dan efisien dalam menyelesaikan pekerjaan	224	
3.	Karyawan bersikap aktif antar karyawan dalam menghadapi situasi kerja	232	
Stabilitas			
1.	Karyawan selalu konsisten dalam mengerjakan pekerjaan	230	232
2.	Karyawan paham terhadap visi dan misi organisasi	230	
3.	Karyawan selalu dapat mencapai misi dan misi organisasi	237	
Rata-rata		227	

Sumber: Data diolah tahun, 2019

Berdasarkan tabel rata-rata tanggapan responden mengenai variabel budaya organisasi yaitu sebesar 227. Dengan skor total tertinggi terdapat pada indikator inovasi dan keberanian mengambil resiko yaitu skor total sebesar 252, dengan pertanyaan karyawan selalu siap untuk melakukan perubahan yang lebih baik. Artinya karyawan di Koperasi Karyawan Indocement berani melakukan perubahan yang lebih baik agar karena mereka beranggapan bahwa melakukan perubahan adalah salah satu tugas yang harus mereka laksanakan. Sedangkan nilai tanggapan responden terkecil ada pada indikator orientasi orang yaitu skor total

sebesar 218, dengan pertanyaan karyawan memiliki kemampuan dalam menyesuaikan diri dengan lingkungan pekerjaan. Artinya dalam bekerja masih ada karyawan yang kurang memiliki kemampuan untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan pekerjaan. Hal tersebut dapat membuat karyawan kurang memiliki semangat dalam bekerja.

Data tersebut kemudian di olah kembali dengan menggunakan software atau aplikasi computer SPSS versi 23 untuk menganalisa hasil distribusi frekuensi dan mendapatkan kesimpulan secara deskriptif mengenai variabel X yaitu budaya organisasi. Hasil perhitungannya adalah sebagai berikut:

Tabel 4.25 Analisis Hasil Distribusi Frekuensi

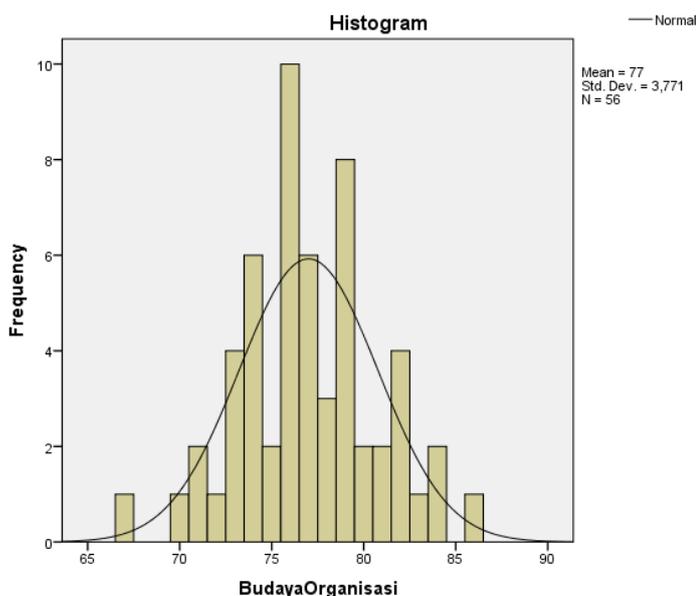
Statistics		
BudayaOrganisasi		
N	Valid	56
	Missing	0
Mean		77,00
Std. Error of Mean		,504
Median		77,00
Mode		76
Std. Deviation		3,771
Variance		14,218
Range		19
Minimum		67
Maximum		86
Sum		4312

Sumber: Output SPSS 23

Hasil tersebut menunjukkan bahwa rata-rata empirik budaya organisasi berdasarkan pernyataan yang bisa dijawab rata-ratanya adalah 77,00 dengan range 19 dan total skor 4312. Untuk mengetahui budaya organisasi yang ada pada Koperasi Karyawan Indocement maka untuk mengetahui hasil pengolahan data, hasil dari rata-rata empirik dibandingkan dengan rata-rata teoritis sebagai berikut:

$$\text{Skor Rata-rata Teoritik (X)} = \frac{1(19)+5(19)}{2} = 57$$

Berdasarkan hasil tersebut maka diketahui skor rata-rata empirik sebesar 77,00 dan skor rata-rata teoritis sebesar 57. Skor rata-rata empirik lebih besar daripada skor rata-rata teoritis sehingga dapat dikatakan bahwa budaya organisasi pada Koperasi Karyawan Indocement kurang baik. Selanjutnya histogram variabel budaya organisasi pada Koperasi Karyawan Indocement adalah sebagai berikut:



Sumber: Output SPSS 23  
Gambar 4.5 Histogram Budaya Organisasi

Berdasarkan histogram di atas, dapat dilihat bahwa ada 56 orang karyawan sebagai responden dimana nilai skor responden terkecil 67, sedangkan nilai responden terbesar adalah 86, dan nilai skor rata-rata responden adalah sebesar 77,00. kemudian garis melengkung simetris yang membentuk sebuah lonceng menunjukkan bahwa data budaya organisasi cenderung berdistribusi normal.

#### 4.2.2 Kinerja Karyawan pada Koperasi Karyawan Indocement

Kinerja merupakan hasil kerja atau prestasi kerja dari seseorang atau kelompok dalam melakukan suatu pekerjaan dan menjalankannya sesuai dengan tanggung jawabnya untuk mendapatkan hasil sesuai dengan tujuan organisasi dalam suatu periode.

Berdasarkan hasil data responden dapat dilihat tanggapan responden mengenai variabel kinerja karyawan pada Koperasi Karyawan Indocement yang diperoleh dari hasil kuesioner dan dapat disajikan dalam tabel berikut:

1. Karyawan mampu menyelesaikan pekerjaan yang diberikan

Tabel 4.26 Tanggapan Responden Tentang Tingkat Menyelesaikan Pekerjaan

Keterangan	Skor	Jumlah Responden	Skor Total	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	20	100	36
Setuju	4	36	144	64
Ragu-ragu	3	0	0	0
Tidak Setuju	2	0	0	0
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
Jumlah		56	244	100

Sumber: Data kuesioner diolah, 2019

Berdasarkan hasil pengolahan data pada tabel diatas, dapat disimpulkan bahwa responden yang menjawab setuju sebanyak 36 responden dengan persentase 64%, responden yang menjawab sangat setuju dengan persentase sebanyak 20 responden dengan persentase 36%. Maka dapat dilihat nilai tertinggi ada pada tanggapan Setuju dengan nilai persentase 64% dengan pertanyaan “Karyawan mampu menyelesaikan pekerjaan yang diberikan”. Artinya bahwa responden setuju dengan adanya menyelesaikan pekerjaan.

2. Karyawan berusaha mengurangi kesalahan dalam bekerja

Tabel 4.27 Tanggapan Responden Tentang Tingkat Kesalahan

Keterangan	Skor	Jumlah Responden	Skor Total	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	14	70	25
Setuju	4	33	132	59
Ragu-ragu	3	9	27	16
Tidak Setuju	2	0	0	0
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
Jumlah		56	229	100

Sumber: Data kuesioner diolah, 2019

Berdasarkan hasil pengolahan data pada tabel diatas, dapat disimpulkan bahwa responden yang menjawab setuju sebanyak 33 responden dengan persentase 59%, responden yang menjawab sangat setuju dengan persentase sebanyak 14 responden dengan persentase 25%, dan responden yang menjawab ragu-ragu sebanyak 9 responden dengan persentase 16%. Maka dapat dilihat nilai tertinggi ada pada tanggapan Setuju dengan nilai persentase 59% dengan pertanyaan “Karyawan berusaha mengurangi kesalahan dalam bekerja”. Artinya bahwa responden setuju dengan adanya mengurangi kesalahan dalam bekerja. Walaupun masih perlu ada perbaikan peningkatan rasa tanggung jawab akan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawab.

### 3. Karyawan melaksanakan pekerjaan dengan baik dan teliti

Tabel 4.28 Tanggapan Responden Tentang Tingkat Pekerjaan Baik dan Teliti

Keterangan	Skor	Jumlah Responden	Skor Total	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	12	60	21
Setuju	4	32	128	57
Ragu-ragu	3	12	36	21
Tidak Setuju	2	0	0	0
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
Jumlah		56	224	100

Sumber: Data kuesioner diolah, 2019

Berdasarkan hasil pengolahan data pada tabel diatas, dapat disimpulkan bahwa responden yang menjawab setuju sebanyak 32 responden dengan persentase 57%, responden yang menjawab sangat setuju dengan persentase sebanyak 12 responden dengan persentase 21%, dan responden yang menjawab ragu-ragu sebanyak 12 responden dengan persentase 21%. Maka dapat dilihat nilai tertinggi ada pada tanggapan Setuju dengan nilai persentase 57% dengan pertanyaan “Karyawan berusaha mengurangi kesalahan dalam bekerja”. Artinya bahwa responden setuju dengan adanya melaksanakan pekerjaan dengan baik dan teliti. Walaupun masih ada responden yang menjawab ragu-ragu dengan persentase 21%, yang maka dapat dilihat masih ada rasa kurang memperhatikan pekerjaan dengan teliti saat melaksanakan pekerjaan.

### 4. Karyawan berusaha bekerja sesuai dengan target yang telah di tentukan

Tabel 4.29 Tanggapan Responden Tentang Tingkat Bekerja Sesuai Target

Keterangan	Skor	Jumlah Responden	Skor Total	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	17	85	30
Setuju	4	36	144	64
Ragu-ragu	3	3	9	5
Tidak Setuju	2	0	0	0
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
Jumlah		56	238	100

Sumber: Data kuesioner diolah, 2019

Berdasarkan hasil pengolahan data pada tabel diatas, dapat disimpulkan bahwa responden yang menjawab setuju sebanyak 36 responden dengan persentase 64%, responden yang menjawab sangat setuju dengan persentase sebanyak 17 responden dengan persentase 30%, dan responden yang menjawab ragu-ragu sebanyak 3 responden dengan persentase 5%. Maka dapat dilihat nilai tertinggi ada pada tanggapan Setuju dengan nilai persentase 64% dengan pertanyaan “Karyawan berusaha mengurangi kesalahan dalam bekerja”. Artinya bahwa responden setuju

dengan adanya bekerja sesuai dengan target yang telah ditentukan. Walaupun masih ada responden yang menjawab ragu-ragu dengan persentase 5%, yang merasa masih berusaha untuk bekerja sesuai dengan target yang telah ditentukan.

#### 5. Karyawan mampu menyelesaikan tugas tambahan

Tabel 4.30 Tanggapan Responden Tentang Tingkat Menyelesaikan Tugas Tambahan

Keterangan	Skor	Jumlah Responden	Skor Total	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	13	65	23
Setuju	4	39	156	70
Ragu-ragu	3	4	12	7
Tidak Setuju	2	0	0	0
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
Jumlah		56	233	100

Sumber: Data kuesioner diolah, 2019

Berdasarkan hasil pengolahan data pada tabel diatas, dapat disimpulkan bahwa responden yang menjawab setuju sebanyak 39 responden dengan persentase 70%, responden yang menjawab sangat setuju dengan persentase sebanyak 13 responden dengan persentase 23%, dan responden yang menjawab ragu-ragu sebanyak 4 responden dengan persentase 7%. Maka dapat dilihat nilai tertinggi ada pada tanggapan Setuju dengan nilai persentase 70% dengan pertanyaan “Karyawan mampu menyelesaikan tugas tambahan”. Artinya bahwa responden setuju dengan adanya menyelesaikan tugas tambahan. Walaupun masih ada responden yang menjawab ragu-ragu dengan persentase 7%, maka masih ada responden yang merasa kurang mampu jika diberikan tugas tambahan.

#### 6. Karyawan menyelesaikan tugas hingga selesai

Tabel 4.31 Tanggapan Responden Tentang Tingkat Penyelesaian Tugas

Keterangan	Skor	Jumlah Responden	Skor Total	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	13	65	23
Setuju	4	41	164	73
Ragu-ragu	3	2	6	4
Tidak Setuju	2	0	0	0
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
Jumlah		56	235	100

Sumber: Data kuesioner diolah, 2019

Berdasarkan hasil pengolahan data pada tabel diatas, dapat disimpulkan bahwa responden yang menjawab setuju sebanyak 41 responden dengan persentase 73%, responden yang menjawab sangat setuju dengan persentase sebanyak 13 responden dengan persentase 23%, dan responden yang menjawab ragu-ragu sebanyak 2 responden dengan persentase 4%. Maka dapat dilihat nilai tertinggi ada pada

tanggapan Setuju dengan nilai persentase 73% dengan pertanyaan “Karyawan menyelesaikan tugas hingga selesai”. Artinya bahwa responden setuju dengan adanya menyelesaikan tugas hingga selesai. Walaupun masih ada responden yang menjawab ragu-ragu dengan persentase 4%, maka dapat dilihat masih ada responden yang merasa kurang bisa menyelesaikan tugas tepat pada waktu yang telah ditetapkan.

7. Karyawan memiliki kemampuan yang sesuai dengan pekerjaan yang karyawan kerjakan

Tabel 4.32 Tanggapan Responden Tentang Tingkat Kemampuan Pekerjaan

Keterangan	Skor	Jumlah Responden	Skor Total	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	18	90	32
Setuju	4	32	128	57
Ragu-ragu	3	6	18	11
Tidak Setuju	2	0	0	0
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
Jumlah		56	236	100

Sumber: Data kuesioner diolah, 2019

Berdasarkan hasil pengolahan data pada tabel diatas, dapat disimpulkan bahwa responden yang menjawab setuju sebanyak 32 responden dengan persentase 57%, responden yang menjawab sangat setuju dengan persentase sebanyak 18 responden dengan persentase 32%, dan responden yang menjawab ragu-ragu sebanyak 6 responden dengan persentase 11%. Maka dapat dilihat nilai tertinggi ada pada tanggapan Setuju dengan nilai persentase 57% dengan pertanyaan “Karyawan memiliki kemampuan yang sesuai dengan pekerjaan yang karyawan kerjakan”. Artinya bahwa responden setuju dengan adanya kemampuan yang sesuai dengan pekerjaan. Walaupun masih ada responden yang menjawab ragu-ragu dengan persentase 11%, maka dapat dilihat perlu dilakukan peningkatan kemampuan agar karyawan dapat memiliki kemampuan yang sesuai dengan pekerjaannya.

8. Karyawan memiliki pengetahuan atas pekerjaan yang saya lakukan

Tabel 4.33 Tanggapan Responden Tentang Tingkat Pengetahuan

Keterangan	Skor	Jumlah Responden	Skor Total	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	10	50	18
Setuju	4	40	160	71
Ragu-ragu	3	6	18	11
Tidak Setuju	2	0	0	0
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
Jumlah		56	228	100

Sumber: Data kuesioner diolah, 2019

Berdasarkan hasil pengolahan data pada tabel diatas, dapat disimpulkan bahwa responden yang menjawab setuju sebanyak 40 responden dengan persentase 71%, responden yang menjawab sangat setuju dengan persentase sebanyak 10 responden dengan persentase 18%, dan responden yang menjawab ragu-ragu sebanyak 6 responden dengan persentase 11%. Maka dapat dilihat nilai tertinggi ada pada tanggapan Setuju dengan nilai persentase 71% dengan pertanyaan “Karyawan memiliki pengetahuan atas pekerjaan yang karyawan lakukan”. Artinya bahwa responden setuju dengan adanya memiliki pengetahuan atas pekerjaan yang dilakukan. Walaupun masih ada responden yang menjawab ragu-ragu dengan persentase 11%, maka karyawan perlu meningkatkan pengetahuan untuk pekerjaan yang dilakukan.

#### 9. Karyawan dapat bekerja dengan baik walaupun sedang dibawah tekanan

Tabel 4.34 Tanggapan Responden Tentang Tekanan Pekerjaan

Keterangan	Skor	Jumlah Responden	Skor Total	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	17	85	30
Setuju	4	32	128	57
Ragu-ragu	3	7	21	13
Tidak Setuju	2	0	0	0
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
Jumlah		56	234	100

Sumber: Data kuesioner diolah, 2019

Berdasarkan hasil pengolahan data pada tabel diatas, dapat disimpulkan bahwa responden yang menjawab setuju sebanyak 32 responden dengan persentase 57%, responden yang menjawab sangat setuju dengan persentase sebanyak 17 responden dengan persentase 30%, dan responden yang menjawab ragu-ragu sebanyak 7 responden dengan persentase 13%. Maka dapat dilihat nilai tertinggi ada pada tanggapan Setuju dengan nilai persentase 57% dengan pertanyaan “Karyawan dapat bekerja dengan baik walaupun sedang dibawah tekanan”. Artinya bahwa responden setuju dengan adanya tekanan pekerjaan.

#### 10. Karyawan memberikan bantuan kepada rekan kerja

Tabel 4.35 Tanggapan Responden Tentang Tingkat Memberikan Bantuan

Keterangan	Skor	Jumlah Responden	Skor Total	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	13	65	23
Setuju	4	38	152	68
Ragu-ragu	3	5	15	9
Tidak Setuju	2	0	0	0
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
Jumlah		56	232	100

Sumber: Data kuesioner diolah, 2019

Berdasarkan hasil pengolahan data pada tabel diatas, dapat disimpulkan bahwa responden yang menjawab setuju sebanyak 38 responden dengan persentase 68%, responden yang menjawab sangat setuju dengan persentase sebanyak 13 responden dengan persentase 23%, dan responden yang menjawab ragu-ragu sebanyak 5 responden dengan persentase 9%. Maka dapat dilihat nilai tertinggi ada pada tanggapan Setuju dengan nilai persentase 68% dengan pertanyaan “Karyawan memberikan bantuan kepada rekan kerja”. Artinya bahwa responden setuju dengan adanya memberikan bantuan kepada teman kerja. Walaupun masih ada responden yang menjawab ragu-ragu dengan persentase 9%, maka dapat dilihat karyawan perlu memberikan bantuan kepada rekan kerja terutama jika mengerjakan pekerjaan secara tim.

#### 11. Karyawan menjaga hubungan baik dengan rekan kerja lainnya

Tabel 4.36 Tanggapan Responden Tentang Tingkat Hubungan Baik dengan Rekan Kerja

Keterangan	Skor	Jumlah Responden	Skor Total	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	17	85	30
Setuju	4	37	148	66
Ragu-ragu	3	2	6	4
Tidak Setuju	2	0	0	0
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
Jumlah		56	239	100

Sumber: Data kuesioner diolah, 2019

Berdasarkan hasil pengolahan data pada tabel diatas, dapat disimpulkan bahwa responden yang menjawab setuju sebanyak 37 responden dengan persentase 66%, responden yang menjawab sangat setuju dengan persentase sebanyak 17 responden dengan persentase 30%, dan responden yang menjawab ragu-ragu sebanyak 2 responden dengan persentase 4%. Maka dapat dilihat nilai tertinggi ada pada tanggapan Setuju dengan nilai persentase 66% dengan pertanyaan “Karyawan menjaga hubungan baik dengan rekan kerja lainnya”. Artinya bahwa responden setuju dengan adanya menjaga hubungan baik dengan rekan kerja. Walaupun masih ada responden yang menjawab ragu-ragu dengan persentase 4%, maka dapat dilihat masih ada karyawan yang perlu memperbaiki hubungan dengan rekan kerja agar memiliki hubungan yang baik di dalam pekerjaan.

12. Karyawan mengetahui aturan dan hukum yang berlaku dalam sebuah organisasi

Tabel 4.37 Tanggapan Responden Tentang Tingkat Aturan dan Hukum

Keterangan	Skor	Jumlah Responden	Skor Total	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	16	80	29
Setuju	4	35	140	63
Ragu-ragu	3	5	15	9
Tidak Setuju	2	0	0	0
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
Jumlah		56	235	100

Sumber: Data kuesioner diolah, 2019

Berdasarkan hasil pengolahan data pada tabel diatas, dapat disimpulkan bahwa responden yang menjawab setuju sebanyak 35 responden dengan persentase 63%, responden yang menjawab sangat setuju dengan persentase sebanyak 16 responden dengan persentase 29%, dan responden yang menjawab ragu-ragu sebanyak 5 responden dengan persentase 9%. Maka dapat dilihat nilai tertinggi ada pada tanggapan Setuju dengan nilai persentase 63% dengan pertanyaan “Karyawan mengetahui aturan dan hukum yang berlaku dalam sebuah organisasi”. Artinya bahwa responden setuju dengan adanya mengetahui aturan dan hukum yang berlaku dalam sebuah organisasi. Walaupun masih ada responden yang menjawab ragu-ragu dengan persentase 9%, maka dapat dilihat masih ada responden yang belum mengetahui aturan dan hukum yang berlaku di dalam organisasinya.

13. Karyawan melakukan tindakan yang konsisten dengan nilai dan keyakinan

Tabel 4.38 Tanggapan Responden Tentang Tingkat Melakukan Tindakan Konsisten dengan Nilai dan Keyakinan

Keterangan	Skor	Jumlah Responden	Skor Total	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	10	50	18
Setuju	4	46	184	82
Ragu-ragu	3	0	0	0
Tidak Setuju	2	0	0	0
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
Jumlah		56	234	100

Sumber: Data kuesioner diolah, 2019

Berdasarkan hasil pengolahan data pada tabel diatas, dapat disimpulkan bahwa responden yang menjawab setuju sebanyak 46 responden dengan persentase 82%, responden yang menjawab sangat setuju dengan persentase sebanyak 10 responden dengan persentase 18%. Maka dapat dilihat nilai tertinggi ada pada tanggapan Setuju dengan nilai persentase 82% dengan pertanyaan “Saya melakukan tindakan yang

konsisten dengan nilai dan keyakinan”. Artinya bahwa responden setuju dengan adanya melakukan tindakan yang konsisten dengan nilai dan keyakinan.

14. Karyawan berani mengambil tindakan atas perilaku yang tidak sesuai dengan aturan yang berlaku

Tabel 4.39 Tanggapan Responden Tentang Tingkat Mengambil Tindakan Sesuai Aturan

Keterangan	Skor	Jumlah Responden	Skor Total	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	21	105	38
Setuju	4	32	128	57
Ragu-ragu	3	3	9	5
Tidak Setuju	2	0	0	0
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
Jumlah		56	242	100

Sumber: Data kuesioner diolah, 2019

Berdasarkan hasil pengolahan data pada tabel diatas, dapat disimpulkan bahwa responden yang menjawab setuju sebanyak 32 responden dengan persentase 57%, responden yang menjawab sangat setuju dengan persentase sebanyak 21 responden dengan persentase 38%, dan responden yang menjawab ragu-ragu sebanyak 3 responden dengan persentase 5%. Maka dapat dilihat nilai tertinggi ada pada tanggapan Setuju dengan nilai persentase 57% dengan pertanyaan “Karyawan berani mengambil tindakan atas perilaku yang tidak sesuai dengan aturan yang berlaku”. Artinya bahwa responden setuju dengan adanya mengambil tindakan atas perilaku yang tidak sesuai dengan aturan yang berlaku. Walaupun masih ada responden yang menjawab ragu-ragu dengan persentase 5%, maka masih ada responden yang merasa belum berani mengambil tindakan jika ada perilaku yang tidak sesuai dengan aturan yang berlaku.

15. Karyawan bertanggung jawab terhadap pekerjaan

Tabel 4.40 Tanggapan Responden Tentang Tingkat Bertanggung Jawab Terhadap Pekerjaan

Keterangan	Skor	Jumlah Responden	Skor Total	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	17	85	30
Setuju	4	38	152	68
Ragu-ragu	3	1	3	2
Tidak Setuju	2	0	0	0
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
Jumlah		56	240	100

Sumber: Data kuesioner diolah, 2019

Berdasarkan hasil pengolahan data pada tabel diatas, dapat disimpulkan bahwa responden yang menjawab setuju sebanyak 38 responden dengan persentase 68%, responden yang menjawab sangat setuju dengan persentase sebanyak 17 responden dengan persentase 30%, dan responden yang menjawab ragu-ragu sebanyak 1 responden dengan persentase 2%. Maka dapat dilihat nilai tertinggi ada pada tanggapan Setuju dengan nilai persentase 68% dengan pertanyaan “Karyawan bertanggung jawab terhadap pekerjaan”. Artinya bahwa responden setuju dengan adanya bertanggung jawab terhadap pekerjaan. Walaupun masih ada responden yang menjawab ragu-ragu dengan persentase 2%, maka dapat dilihat masih ada karyawan yang perlu memperbaiki tanggung jawab dalam mengerjakan pekerjaannya.

#### 16. Karyawan sadar akan kewajiban yang telah diberikan oleh perusahaan

Tabel 4.41 Tanggapan Responden Tentang Tingkat Sadar Akan Kewajiban

Keterangan	Skor	Jumlah Responden	Skor Total	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	14	70	25
Setuju	4	39	156	70
Ragu-ragu	3	3	9	5
Tidak Setuju	2	0	0	0
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
Jumlah		56	235	100

Sumber: Data kuesioner diolah, 2019

Berdasarkan hasil pengolahan data pada tabel diatas, dapat disimpulkan bahwa responden yang menjawab setuju sebanyak 39 responden dengan persentase 70%, responden yang menjawab sangat setuju dengan persentase sebanyak 14 responden dengan persentase 25%, dan responden yang menjawab ragu-ragu sebanyak 3 responden dengan persentase 5%. Maka dapat dilihat nilai tertinggi ada pada tanggapan Setuju dengan nilai persentase 70% dengan pertanyaan “Karyawan sadar akan kewajiban yang telah diberikan oleh perusahaan”. Artinya bahwa responden setuju dengan adanya sadar akan kewajiban. Walaupun masih ada responden yang menjawab ragu-ragu dengan persentase 5%, maka masih ada karyawan yang perlu memperbaiki kesadaran akan kewajiban yang telah diberikan perusahaan.

## 17. Karyawan tidak perlu menunggu perintah dalam menyelesaikan pekerjaan

Tabel 4.42 Tanggapan Responden Tentang Tingkat Menunggu Perintah

Keterangan	Skor	Jumlah Responden	Skor Total	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	16	80	29
Setuju	4	35	140	63
Ragu-ragu	3	5	15	9
Tidak Setuju	2	0	0	0
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
Jumlah		56	235	100

Sumber: Data kuesioner diolah, 2019

Berdasarkan hasil pengolahan data pada tabel diatas, dapat disimpulkan bahwa responden yang menjawab setuju sebanyak 35 responden dengan persentase 63%, responden yang menjawab sangat setuju dengan persentase sebanyak 16 responden dengan persentase 29%, dan responden yang menjawab ragu-ragu sebanyak 5 responden dengan persentase 9%. Maka dapat dilihat nilai tertinggi ada pada tanggapan Setuju dengan nilai persentase 63% dengan pertanyaan “Karyawan tidak perlu menunggu perintah dalam menyelesaikan pekerjaan”. Artinya bahwa responden setuju dengan adanya tidak perlu menunggu perintah dalam menyelesaikan pekerjaan. Walaupun masih ada responden yang menjawab ragu-ragu dengan persentase 9%, maka dapat dilihat masih ada karyawan menunggu perintah untuk menyelesaikan pekerjaannya.

Berikut merupakan nilai rata-rata tanggapan responden variabel kinerja karyawan:

Tabel 4.43 Hasil Rata-Rata Tanggapan Responden Variabel Kinerja Karyawan

No.	Pertanyaan	Skor total	Rata-rata perindikator
Kualitas kerja			
1.	Karyawan mampu menyelesaikan pekerjaan yang diberikan	244	232
2.	Karyawan berusaha mengurangi kesalahan dalam bekerja	229	
3.	Karyawan melaksanakan pekerjaan dengan baik dan teliti	224	
Kuantitas kerja			
1.	Karyawan berusaha bekerja sesuai dengan target yang telah di tentukan	238	235
2.	Karyawan mampu menyelesaikan tugas tambahan	233	
3.	Karyawan menyelesaikan tugas hingga selesai	235	
keterampilan kerja			

No.	Pertanyaan	Skor total	Rata-rata perindikator
1.	Karyawan memiliki kemampuan yang sesuai dengan pekerjaan yang saya kerjakan	236	233
2.	Karyawan memiliki pengetahuan atas pekerjaan yang karyawan lakukan	228	
3.	Karyawan dapat bekerja dengan baik walaupun sedang dibawah tekanan	234	
Kerja sama			
1.	Karyawan memberikan bantuan kepada rekan kerja	232	236
2.	Karyawan menjaga hubungan baik dengan rekan kerja lainnya	239	
Integritas			
1.	Karyawan mengetahui aturan dan hukum yang berlaku dalam sebuah organisasi	235	237
2.	Karyawan melakukan tindakan yang konsisten dengan nilai dan keyakinan	234	
3.	Karyawan berani mengambil tindakan atas perilaku yang tidak sesuai dengan aturan yang berlaku	242	
Tanggung jawab			
1.	Karyawan bertanggung jawab terhadap pekerjaan	240	237
2.	Karyawan sadar akan kewajiban yang telah diberikan oleh perusahaan	235	
3.	Karyawan tidak perlu menunggu perintah dalam menyelesaikan pekerjaan	235	
Rata-rata		235	

Sumber: Data diolah tahun, 2019

Berdasarkan tabel rata-rata tanggapan responden mengenai variabel kinerja karyawan yaitu sebesar 235. Dengan skor total tertinggi terdapat pada indikator ada pada indikator kualitas kerja yaitu skor total sebesar 244 dengan pertanyaan Karyawan mampu menyelesaikan pekerjaan yang diberikan. Artinya karyawan di Koperasi Karyawan Indocement berusaha untuk menyelesaikan pekerjaan yang telah di berikan oleh pimpinan. Sebagai karyawan hal tersebut merupakan sebuah kewajiban yang harus dilaksanakan oleh karyawan. Sedangkan skor terkecil ada pada indikator keterampilan kerja yaitu skor total sebesar 228 dengan pertanyaan karyawan memiliki pengetahuan atas pekerjaan yang karyawan lakukan. Artinya masih ada karyawan yang kurang berusaha untuk meningkatkan kemampuannya dan kurang berusaha untuk memiliki pengetahuan yang lebih baik dalam menyelesaikan pekerjaannya.

Data tersebut kemudian di olah kembali dengan menggunakan software atau aplikasi computer SPSS versi 23 untuk menganalisa hasil distribusi frekuensi dan

mendapatkan kesimpulan secara deskriptif mengenai variabel Y yaitu Kinerja Karyawan. Hasil perhitungannya adalah sebagai berikut:

Tabel 4.44 Analisis hasil Distribusi Frekuensi Kinerja Karyawan

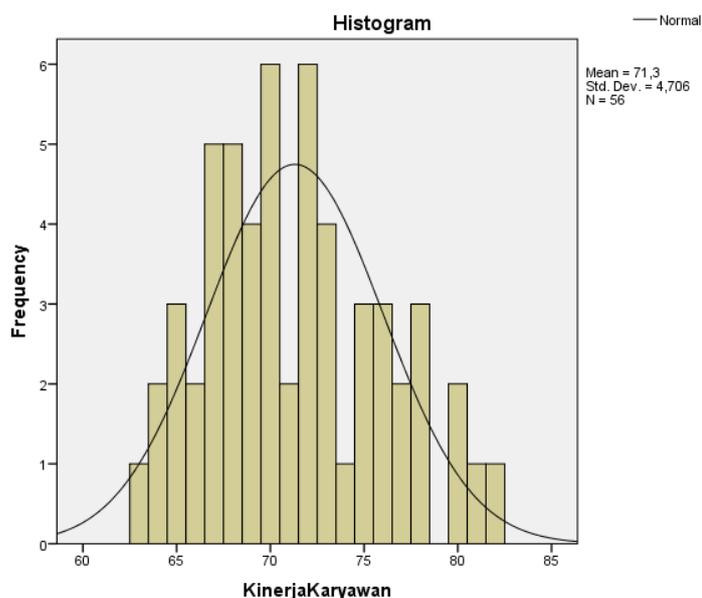
Statistics		
KinerjaKaryawan		
N	Valid	56
	Missing	0
Mean		71,30
Std. Error of Mean		,629
Median		70,50
Mode		70 <sup>a</sup>
Std. Deviation		4,706
Variance		22,143
Range		19
Minimum		63
Maximum		82
Sum		3993

Sumber: Output SPSS 23

Hasil tersebut menunjukkan bahwa rata-rata empirik kinerja karyawan berdasarkan pernyataan yang bisa dijawab rata-ratanya adalah 71,30 dengan range 19 dan total skor 3993. Untuk mengetahui kinerja karyawan yang ada pada Koperasi Karyawan Indocement maka untuk mengetahui hasil pengolahan data, hasil dari rata-rata empirik dibandingkan dengan rata-rata teoritis sebagai berikut:

$$\text{Skor Rata-rata Teoritik (X)} = \frac{1(17)+5(17)}{2} = 51$$

Berdasarkan hasil tersebut maka diketahui skor rata-rata empirik sebesar 71,30 dan skor rata-rata teoritis sebesar 51. Skor rata-rata empirik lebih besar daripada skor rata-rata teoritis sehingga dapat dikatakan bahwa kinerja karyawan pada Koperasi Karyawan Indocement kurang baik. Selanjutnya histogram variabel Kinerja Karyawan pada Koperasi Karyawan Indocement adalah sebagai berikut:



Gambar 4.6 Histogram Kinerja Karyawan

Berdasarkan histogram di atas, dapat dilihat bahwa ada 56 orang karyawan sebagai responden dimana nilai skor responden terkecil 63, sedangkan nilai responden terbesar adalah 82, dan nilai skor rata-rata responden adalah sebesar 71,30. kemudian garis melengkung simetris yang membentuk sebuah lonceng menunjukkan bahwa data kinerja karyawan cenderung berdistribusi normal.

#### 4.2.3 Analisis Koefisien Korelasi

Berikut ini dilakukan analisis koefisien korelasi *rank spearman* menggunakan SPSS 23 untuk mengetahui keeratan hubungan antara Budaya Organisasi dengan Kinerja Karyawan pada Koperasi Karyawan Indocement.

Tabel 4.45 Budaya Organisasi dengan Kinerja Karyawan

Correlations			Budaya Organisasi	Kinerja Karyawan
Spearman's rho	Budaya Organisasi	Correlation Coefficient	1,000	,730**
		Sig. (1-tailed)	.	,000
		N	56	56
	Kinerja Karyawan	Correlation Coefficient	,730**	1,000
		Sig. (1-tailed)	,000	.
		N	56	56

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

Sumber: Data output SPSS 23

Dari hasil analisis koefisien korelasi *rank spearman* diperoleh r sebesar 0,730, artinya budaya organisasi dengan kinerja karyawan memiliki hubungan. Dengan nilai

signifikasikan  $0,000 < 0,05$  yang artinya terdapat hubungan yang signifikan dan searah antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan pada Koperasi Karyawan Indocement. Hal ini menunjukkan bahwa, hipotesis yang telah dirumuskan dan hasil dari analisis deskriptif sejalan dengan hasil penelitian bahwa terdapat hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan pada Koperasi Karyawan Indocement.

Berdasarkan hasil diatas menunjukkan bahwa budaya organisasi dengan kinerja karyawan memiliki hubungan, kriteria hubungan yang dimiliki adalah kuat. Dan berdasarkan nilai signifikan menunjukkan bahwa hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan memiliki hubungan yang signifikan dan searah, dimana jika budaya organisasi baik maka kinerja karyawan pun akan baik. Hal ini sesuai dengan hasil analisis deskriptif dimana budaya organisasi dikatakan sangat baik sedangkan kinerja karyawan dikatakan sangat baik.

#### 4.2.4 Analisis Koefisien Determinasi

Dari perhitungan korelasi *rank spearman* diketahui nilai korelasi sebesar 0,730. Selanjutnya untuk mengetahui besarnya nilai koefisien determinasi dilakukan perhitungan sebagai berikut:

$$\begin{aligned} KD &= r^2 \times 100\% \\ &= (0,730^2) \times 100\% \\ &= 53,29\% \end{aligned}$$

Berdasarkan perhitungan diatas, maka dapat diketahui bahwa nilai koefisien determinasi sebesar 53,29% hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi memberikan kontribusi terhadap kinerja karyawan sebesar 53,29% sedangkan sisanya 46,71% dijelaskan oleh faktor-faktor lain.

#### 4.2.5 Uji Hipotesis Koefisien Korelasi

Untuk mengetahui apakah hipotesis yang dibuat dapat diterima atau ditolak dan apakah hubungan budaya organisasi dengan kinerja karyawan, maka dilakukan uji hipotesis koefisien korelasi.

a. Hipotesis Statistik

$H_0 : \rho \leq 0$ , berarti tidak terdapat hubungan yang signifikan dan positif antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan.

$H_a : \rho > 0$ , berarti terdapat hubungan yang signifikan dan positif antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan.

b. Menentukan t hitung

Untuk mencari t hitung menggunakan rumus sebagai berikut:

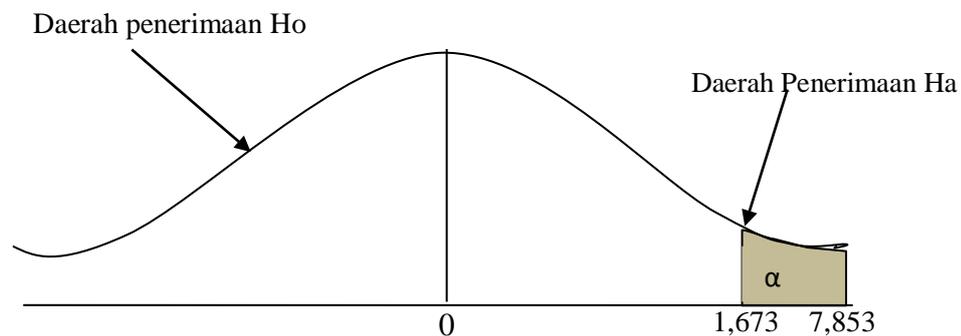
$$t_h = \frac{r\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}}$$

$$t_h = \frac{0,730\sqrt{56-2}}{\sqrt{1-(0,730)^2}}$$

$$t_h = \frac{5,364}{0,683}$$

$$t_h = 7,853$$

- c. Menentukan t tabel  
 Nilai t tabel diperoleh dari tabel t menggunakan nilai  $\alpha = 0,05$  dan  $df = n-2$  atau  $56-2 = 54$  maka diperoleh t tabel 1,673.
- d. Kurva



Gambar 4.7 Kurva Hasil Pengujian Hipotesis Kolerasi

Hasil uji hipotesis diperoleh  $t_{hitung} > t_{tabel}$  yaitu dengan nilai  $7,853 > 1,673$ . Yang berarti terima  $H_a$ , tolak  $H_0$ . Jadi terdapat hubungan positif antara Budaya Organisasi dengan Kinerja Karyawan pada Koperasi Karyawan Indocement.

## BAB V

### SIMPULAN DAN SARAN

#### 5.1 Simpulan

Kesimpulan yang dapat diambil berdasarkan analisis data tentang Hubungan Budaya Organisasi dengan Kinerja Karyawan Pada Koperasi Karyawan Indocement adalah sebagai berikut:

1. Budaya Organisasi pada Koperasi Karyawan Indocement dengan responden 56 orang, berdasarkan hasil nilai skor rata-rata empirik sebesar 77,00 sementara skor rata-rata teoritik sebesar 57 dapat diartikan bahwa jawaban responden atas pernyataan pada instrument Budaya Organisasi atau variabel X yaitu ( $77,00 > 57$ ) sehingga penulis mengambil kesimpulan bahwa Budaya Organisasi pada Koperasi Karyawan Indocement kurang baik.
2. Kinerja Karyawan pada Koperasi Karyawan Indocement dengan responden 56 orang, berdasarkan hasil nilai skor rata-rata empirik sebesar 71,30 sementara skor rata-rata teoritik sebesar 51 dapat diartikan bahwa jawaban responden atas pernyataan pada instrument Kinerja Karyawan atau variabel Y yaitu ( $71,30 > 51$ ) sehingga penulis mengambil kesimpulan bahwa Kinerja Karyawan pada Koperasi Karyawan Indocement kurang baik.
3. Berdasarkan hasil analisis data dapat disimpulkan sebagai berikut:
  - a. Koefisien korelasi *rank spearman* diperoleh hasil  $r$  sebesar 0,730. Artinya hubungan budaya organisasi dengan kinerja karyawan pada Koperasi Karyawan Indocement mempunyai hubungan yang kuat.
  - b. Hasil dari koefisien determinasi yaitu sebesar 53,29% hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi memberikan kontribusi terhadap kinerja karyawan sebesar 53,29% sedangkan sisanya 46,71% dijelaskan oleh faktor-faktor lain yang tidak diteliti pada penelitian ini.
  - c. Hasil uji hipotesis koefisien korelasi menunjuka bahwa nilai  $t_{hitung}$  lebih besar dari nilai  $t_{tabel}$  ( $7,853 > 1,673$ ) artinya terdapat hubungan yang nyata dan positif antara hubungan budaya organisasi dengan kinerja karyawan pada Koperasi Karyawan Indocement.

#### 5.2 Saran

Saran yang dikemukakan oleh peneliti sesuai dengan pembahasan mengenai “Hubungan Budaya Organisasi dengan Kinerja Karyawan pada Koperasi Karyawan Indocement”, yaitu sebagai berikut:

1. Bagi pihak Koperasi Karyawan Indocement, untuk meningkatkan kinerja karyawan hendaknya pihak perusahaan diharapkan lebih memperhatikan penerapan budaya organisasi dengan lebih baik lagi agar sesuai dengan apa yang diharapkan. Dari hasil penelitian terdapat kelemahan pada

indikator orientasi orang, maka pihak koperasi disarankan untuk pimpinan maupun organisasi perlu berperilaku adil sehingga karyawan dapat bekerja sama dalam menyelesaikan pekerjaannya, hal tersebut dapat meningkatkan rasa kekeluargaan yang baik antara karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Oleh karena itu, pimpinan maupun organisasi harus meningkatkan komunikasi antar anggota organisasi hal tersebut agar pimpinan maupun organisasi dapat mengetahui kondisi karyawannya khususnya dalam bekerja sehingga dapat membantu kelancaran proses kerja dalam organisasi.

2. Selain itu, dari hasil penelitian variabel kinerja karyawan pada Koperasi Karyawan Indocement terdapat kelemahan pada keterampilan kerja, maka disarankan kepada pimpinan pihak koperasi agar terus berupaya memberikan motivasi, arahan dan pantauan kepada karyawan serta memberikan fasilitas pelaksanaan program atau pelatihan yang dapat meningkatkan keterampilan kerja karyawan.
3. Disarankan kepada Koperasi Karyawan Indocement untuk memperhatikan kedua variabel yang menjadi penelitian ini yaitu budaya organisasi dengan kinerja karyawan, dengan cara lebih meningkatkan lagi penerapan budaya organisasi kepada semua karyawan, sehingga dapat menciptakan budaya organisasi yang baik dan teratur dan dapat mencapai tujuan yang diharapkan koperasi.

## DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi. (2002). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: Penerbit PT Rineka Cipta.
- Balzac, Stephen R. (2011). *Organizational Development*. United State: The McGraw-Hill Companies.
- Bangun, Wilson. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.
- Chandra, Resti Prasiska (2018). Hubungan Budaya Organisasi dengan Kinerja Pegawai (studi kasus pada kantor Kecamatan Leuwisadeng Kabupaten Bogor). Disertasi. Universitas Pakuan.
- Dessler, Gary. (2015). *Human Resource Management*. Fourteen Edition. USA: Pearson Education.
- Edy, Sutrisno. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Emron, Edison, Yohny Anwar dan Imas Komariyah (2016), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung : CV. Alfabeta
- Fahmi, Irham. (2013). *Perilaku Organisasi: Teori Aplikasi dan Kasus*. Bandung: Penerbit Alfabeta.
- \_\_\_\_\_. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia Teori Aplikasi dan Kasus*. Bandung: Penerbit Alfabeta.
- Greenberg, J., And Baron. R., A., (2016) *Behavior on Organizations*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Umar, Husein. (2008). *Desain Penelitian Akuntansi Keperilakuan*. Jakarta: Penerbit PT RajaGrafindo Persada.
- Hasibuan, Malayu S.P. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- \_\_\_\_\_. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Penerbit PT Bumi Aksara.
- Jannah, Laras Raudatul (2017). Hubungan Budaya Organisasi dengan Kinerja Karyawan Pada Gumati Waterpark. Disertasi. Universitas Pakuan.
- Kasmir. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*. Jakarta: Penerbit PT Raja Grafindo Persada.
- Kilman. (2016). *Teori Perilaku Dan Budaya Organisasi*. Bandung. Penerbit PUSTAKA SETIA, Cetakan Pertama.

- Mangkunegara, Anwar Prabu. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- \_\_\_\_\_. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- \_\_\_\_\_. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- \_\_\_\_\_. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Marwansyah. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Kedua. Bandung: Penerbit Alfabeta.
- Nawawi, Hadari. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis Yang Kompetitif*. Yogyakarta: Penerbit Gadjah Mada University Press.
- Noe, Raymond A., et al. (2015). *Human Resources Management*. Ninth Edition. Berkshire, UK: McGraw-Hill Education.
- Puspitasari (2019). Hubungan Budaya Organisasi dengan Kinerja Pegawai pada Balai Pengelolaan Daerah Aliran Sungai Dan Hutan Lindung (BPDASHL) Citarum-Ciliwung. Disertasi. Universitas Pakuan.
- Rivai, Veitzhal dan Dedy Mulyadi (2012). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- Robbins, Stephen P. (2008). *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, Aplikasi*. Jakarta: PT Prehalindo.
- Robbins, Stephen P dan Timothy Judge (2008). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Penerbit Salemba Empat
- Serdamayanti. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi Dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil (cetakan kelima)*. Bandung: PT. Refika Aditama.
- \_\_\_\_\_. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi, dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung: PT Refika Aditama.
- Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Penerbit Alfabeta.
- \_\_\_\_\_. (2014). *Metode Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif*. Bandung: Penerbit Alfabeta.
- Tan., V. (2016). *Teori Perilaku Dan Budaya Organisasi*. Bandung: penerbit Pustaka Setia.
- Tika, Moh Pabundu. (2012). *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Jakarta: Penerbit PT Bumi Aksara.

- \_\_\_\_\_. (2014). *Budaya Organisasi Dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Jakarta: Penerbit PT Bumi Aksara.
- Zainal, Veitzhal Rivai, Muliawan, dan Mansyur. (2014). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Edisi Keempat. Jakarta: Penerbit PT RajaGrafindo Persada.
- Wardiah, M., L., (2016). *Teori Perilaku Dan Budaya Organisasi*. Bandung: Penerbit PUSTAKA SETIA , Cetakan Pertama.
- Wegner, John. A. And John. R. Hollenbeck. (2010). *Organizational Behavior: Securing Competitive Advantage*. New York: Reutledge.
- Wibowo. (2010). *Budaya Organisasi: Sebuah Kebutuhan Untuk Meningkatkan Kinerja Jangka Panjang*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- \_\_\_\_\_. (2012). *Manajemen Perubahan*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Widodo, Suparno Eko. (2015). *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Penerbit Pustaka Pengajar.
- Wijaya, Ilham Fahri (2017). Hubungan Organisasi dengan Kinerja Karyawan Manufacture PT Tirta Investama Babakan Pari Kabupaten Sukabumi Budaya. Disertasi. Universitas Pakuan.
- Wirawan. (2009). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia Teori Aplikasi dan Penelitian*. Jakarta: Salemba Empat.

## DAFTAR RIWAYAT HIDUP

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Milla Anggraeni  
Alamat : Kp. Kebon Kopi RT 03 RW 09 Nomor 26 Kelurahan  
Puspanegara Kecamatan Citeureup Kabupaten Bogor  
Tempat dan tanggal lahir : Kebumen, 04 Maret 1996  
Agama : Islam  
Pendidikan  

- SD : SDN MUHARA 02
- SMP : SMP BANTARJATI
- SMA : SMA PLUS PGRI CIBINONG
- Perguruan Tinggi : UNIVERSITAS PAKUAN

Bogor, November 2019

Peneliti,

(Milla Anggraeni)

# LAMPIRAN



# Koperasi Karyawan Indocement

Badan Hukum No. 6622 /BH/PAD/KWK - 10/VIII/1996  
Jl. Mayor Oking Djayaatmaja Citeureup - Bogor 16810  
Telp.(021) 8750701.8750970 Fax. 8750701, www.kopkarindocement.com

## SURAT KETERANGAN RISET/PKL

No : 138/HRGA/KKI/V/2019

Yang bertandatangan di bawah ini, HRGA Koperasi Karyawan Indocement (KKI) yang beralamat di Jl. Mayor Oking Jayaatmaja Citeureup-Bogor, dengan ini menerangkan bahwa nama tersebut di bawah ini :

NO	NAMA	NPM	SEMESTER	JURUSAN
1	Milla Anggraeni	021115472	VIII	Management / FE

Adalah benar telah melakukan Riset/PKL di Koperasi Karyawan Indocement (KKI) pada tanggal 04 Maret 2019 - 29 Maret 2019.

Selama kegiatan Riset/PKL berlangsung, yang bersangkutan telah melakukan arahan dan bimbingan dengan baik serta dapat bekerjasama dengan lingkungan kerja di Koperasi Karyawan Indocement.

Demikian surat keterangan ini dibuat untuk dipergunakan seperlunya.

Citeureup, 02 Maret 2019

Hormat kami,

  
  
**Supriyanto**  
Ka. Unit HRGA KKI

Cc : - File

Lampiran II. Kuesioner Penelitian

**KUISIONER HUBUNGAN BUDAYA ORGANISASI DENGAN KINERJA  
KARYAWAN PADA KOPERASI KARYAWAN INDOCEMENT**

**Data Responden**

Mohon Bapak/Ibu memberi tanda (x) pada jawaban berikut:

1. Jenis Kelamin
  - a. Pria
  - b. Wanita
2. Usia
  - a. 21 – 30 Tahun
  - b. 31 – 40 Tahun
  - c. 41 – 50 Tahun
  - d. >50 Tahun
3. Pendidikan Terakhir
  - a. SD
  - b. SMP/SLTP
  - c. SMA/SLTA
  - d. Diploma
  - e. S1
  - f. S2
4. Lama Bekerja
  - a. < 1 tahun
  - b. 1 – 5 tahun
  - c. 5 – 10 tahun
  - d. > 10 tahun

**Petunjuk Pengisian**

- Isi dan pilihlah salah satu jawaban atas pertanyaan yang diajukan dengan tanda *checklist* (✓) pada setiap jawaban yang Bapak/Ibu pilih.
- Setiap pertanyaan mempunyai lima alternatif jawaban, yaitu:  
SS = Sangat Setuju diberi nilai 5  
S = Setuju diberi nilai 4  
R = Ragu-ragu diberi nilai 3  
TS = Tidak Setuju diberi nilai 2  
STS = Sangat Tidak Setuju diberi nilai 1

## BUDAYA ORGANISASI

NO	PERTANYAAN	SS	S	R	TS	STS
<b>Inovasi dan Keberanian Mengambil Resiko</b>						
1.	Karyawan selalu siap untuk melakukan perubahan yang lebih baik					
2.	Karyawan diberikan kepercayaan untuk mengambil keputusan jika berada dalam situasi yang sulit dan berisiko					
3.	Karyawan memiliki motivasi dalam menciptakan inovasi pekerjaan					
<b>Perhatian pada Detail</b>						
4.	Karyawan memiliki ketelitian dalam pekerjaan					
5.	Karyawan melaksanakan pekerjaan secara baik tanpa kesalahan					
6.	Karyawan perhatian dalam menghadapi berbagai situasi pekerjaan					
<b>Orientasi Hasil</b>						
7.	Karyawan mengutamakan hasil dari sebuah proses pekerjaan					
8.	Karyawan selalu mengembangkan diri untuk mencapai kinerja yang maksimal					
9.	Karyawan memiliki kepuasan terhadap hasil pekerjaan yang karyawankerkjakan					
<b>Orientasi Orang</b>						
10.	Karyawan terlibat dalam pengambilan sebuah keputusan					
11.	Karyawan memiliki kemampuan dalam menyesuaikan diri dengan lingkungan pekerjaan.					
12.	Karyawan mendapatkan penghargaan sesuai dengan hasil kerja yang karyawan kerjakan					
<b>Orientasi Tim</b>						
13.	Karyawan memiliki komunikasi yang baik antar karyawan dengan pihak manajemen					
14.	Karyawan selalu menjaga keutuhan dan ke kompakkan tim dalam bekerja					
15.	Karyawan selalu bekerjasama dalam menyelesaikan masalah-masalah yang dihadapi					

NO	PERTANYAAN	SS	S	R	TS	STS
<b>Keagresifan</b>						
16.	Karyawan cekatan dalam menyelesaikan sebuah pekerjaan					
17.	Karyawan selalu mencari cara yang efektif dan efisien dalam menyelesaikan pekerjaan					
18.	Karyawan bersikap aktif antar karyawan dalam menghadapi situasi kerja					
<b>Stabilitas</b>						
19.	Karyawan selalu konsisten dalam mengerjakan pekerjaan					
20.	Karyawan paham terhadap visi dan misi organisasi					
21.	Karyawan selalu dapat mencapai visi dan misi organisasi					

## KINERJA

NO	PERTANYAAN	SS	S	R	TS	STS
<b>Kualitas Kerja</b>						
1.	Karyawan mampu menyelesaikan pekerjaan yang diberikan					
2.	Karyawan berusaha mengurangi kesalahan dalam bekerja					
3.	Karyawan melaksanakan pekerjaan dengan baik dan teliti					
<b>Kuantitas</b>						
4.	Karyawan berusaha bekerja sesuai dengan target yang telah di tentukan					
5.	Karyawan mampu menyelesaikan tugas tambahan					
6.	Karyawan menyelesaikan tugas hingga selesai					
<b>Keterampilan Kerja</b>						
7.	Karyawan memiliki kemampuan yang sesuai dengan pekerjaan yang karyawan kerjakan					
8.	Karyawan memiliki pengetahuan atas pekerjaan yang karyawan lakukan					
9.	Karyawan dapat bekerja dengan baik walaupun sedang dibawah tekanan					
<b>Kerja Sama</b>						
10.	Karyawan mampu bekerja secara tim					
11.	Karyawan memberikan bantuan kepada rekan kerja					
12.	Karyawan menjaga hubungan baik dengan rekan kerja lainnya					
<b>Integritas</b>						
13.	Karyawan mengetahui aturan dan hukum yang berlaku dalam sebuah organisasi					
14.	Karyawan melakukan tindakan yang konsisten dengan nilai dan keyakinan					
15.	Karyawan berani mengambil tindakan atas perilaku yang tidak sesuai dengan aturan yang berlaku					
<b>Tanggung Jawab</b>						

<b>NO</b>	<b>PERTANYAAN</b>	<b>SS</b>	<b>S</b>	<b>R</b>	<b>TS</b>	<b>STS</b>
16.	Karyawan bertanggung jawab terhadap pekerjaan					
17.	Karyawan sadar akan kewajiban yang telah diberikan oleh perusahaan					
18.	Karyawan tidak perlu menunggu perintah dalam menyelesaikan pekerjaan					

Lampiran III. Koding Variabel Budaya Organisasi

Resp	Budaya Organisasi																			Skor Total
	X1	X2	X3	X4	X6	X7	X8	X9	X10	X11	X12	X13	X14	X16	X17	X18	X19	X20	X21	
1	5	4	4	3	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	4	4	81
2	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	80
3	4	4	4	4	3	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	78
4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	79
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	78
6	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4	79
7	5	5	5	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	82
8	5	4	4	5	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	5	76
9	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	5	77
10	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	79
11	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5	4	3	4	4	4	74
12	4	3	3	3	4	4	4	3	4	3	4	3	3	3	4	4	3	4	4	67
13	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	72
14	5	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	5	4	4	74
15	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	4	84
16	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4	3	5	4	4	4	3	4	4	4	71
17	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	3	4	4	74
18	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	75
19	4	3	3	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4	4	4	82
20	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	3	4	74
21	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	4	3	4	74
22	3	4	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	4	4	5	77
23	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	4	4	4	73

Resp	Budaya Organisasi																			Skor Total
	X1	X2	X3	X4	X6	X7	X8	X9	X10	X11	X12	X13	X14	X16	X17	X18	X19	X20	X21	
24	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	3	70
25	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	76
26	4	4	3	3	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	76
27	5	4	4	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	82
28	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	81
29	4	4	4	5	5	5	5	4	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5	86
30	5	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	5	5	4	4	5	84
31	5	3	5	5	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	77
32	4	4	4	4	3	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	77
33	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	80
34	4	3	4	4	4	5	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	76
35	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	82
36	4	4	5	4	4	4	4	3	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	79
37	5	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	5	4	3	3	4	4	4	4	73
38	4	4	4	4	4	5	4	4	5	3	4	4	4	4	5	4	4	5	4	79
39	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	77
40	4	5	4	4	5	4	5	5	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	83
41	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	5	5	4	74
42	4	3	4	4	4	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	75
43	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	5	4	5	3	5	4	4	4	76
44	5	4	4	4	3	4	4	3	5	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	79
45	4	4	5	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	5	5	76
46	5	4	4	3	3	4	4	4	3	5	4	4	3	4	3	4	4	4	4	73
47	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	77

Resp	Budaya Organisasi																			Skor Total
	X1	X2	X3	X4	X6	X7	X8	X9	X10	X11	X12	X13	X14	X16	X17	X18	X19	X20	X21	
48	4	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	79
49	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	5	4	5	4	4	4	4	5	76
50	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	3	4	5	4	4	4	4	5	79
51	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	76
52	5	4	5	3	3	4	3	4	4	5	3	4	4	5	4	4	4	4	4	76
53	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	3	4	5	4	4	4	4	4	4	73
54	3	4	4	3	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	76
55	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	78
56	4	4	4	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	5	71

Lampiran IV. Koding Variabel Kinerja Karyawan

Resp	Kinerja Karyawan																	Skor Total
	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	Y8	Y9	Y11	Y12	Y13	Y14	Y15	Y16	Y17	Y18	
1	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	76
2	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	75
3	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	72
4	5	4	5	5	4	4	5	4	4	5	5	4	5	5	4	5	3	76
5	5	4	4	4	3	4	4	4	5	4	5	5	4	5	5	4	4	73
6	5	4	4	5	4	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	4	5	78
7	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	80
8	4	4	5	4	5	5	4	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	75
9	5	4	5	4	5	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	4	78
10	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	3	4	5	5	4	5	73
11	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5	73
12	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	64
13	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	68
14	5	4	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	70
15	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	77
16	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	71
17	5	5	4	3	4	4	4	5	4	5	4	5	5	4	5	5	5	76
18	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	70
19	5	5	4	5	5	4	5	4	4	4	5	5	5	5	4	5	4	78
20	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	68
21	4	4	3	3	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	67
22	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	5	4	3	4	4	5	72
23	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	69

Resp	Kinerja Karyawan																	Skor Total
	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	Y8	Y9	Y11	Y12	Y13	Y14	Y15	Y16	Y17	Y18	
24	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	65
25	4	4	3	4	4	4	4	4	3	5	5	5	5	5	4	5	5	73
26	5	4	3	5	4	5	5	4	3	5	4	4	4	5	4	4	4	72
27	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	4	5	5	5	80
28	4	4	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	4	4	5	4	4	77
29	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	82
30	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	81
31	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	70
32	5	5	4	5	4	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	71
33	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	72
34	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	68
35	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	5	4	5	5	5	4	75
36	4	4	4	5	5	4	3	5	5	4	4	3	4	4	4	4	4	70
37	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	65
38	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	5	5	5	5	70
39	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	5	5	69
40	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	74
41	4	3	3	4	4	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	66
42	4	4	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	67
43	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	63
44	4	5	3	4	4	5	5	3	5	4	4	4	4	4	4	5	5	72
45	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	72
46	4	3	4	4	3	4	3	3	4	3	4	5	4	4	5	3	5	65
47	5	3	4	5	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	67

Resp	Kinerja Karyawan																	Skor Total
	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	Y8	Y9	Y11	Y12	Y13	Y14	Y15	Y16	Y17	Y18	
48	4	3	3	4	5	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	70
49	5	4	4	4	4	3	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	68
50	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	3	69
51	4	3	5	4	3	4	4	4	4	3	5	4	4	4	4	4	4	67
52	4	4	4	4	4	4	5	3	3	4	4	4	4	5	4	4	5	69
53	4	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	66
54	4	3	4	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	67
55	4	4	3	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	68
56	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	64