



**HUBUNGAN BUDAYA ORGANISASI DENGAN  
KINERJA KARYAWAN *MANUFACTURE* PADA  
PT TIRTA INVESTAMA BABAKANPARI KABUPATEN  
SUKABUMI**

Skripsi

Dibuat Oleh:

Ilham Fahri Wijaya

021113378

**FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS PAKUAN BOGOR**

**FEBRUARI 2018**

**HUBUNGAN BUDAYA ORGANISASI DENGAN KINERJA  
KARYAWAN BAGIAN MANUFACTURE PADA  
PT. TIRTA INVESTAMA BABAKANPARI  
KABUPATEN SUKABUMI**

Skripsi

Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Dalam Mencapai Gelar Sarjana Ekonomi  
Jurusan Manajemen Pada Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan

Mengetahui



Dekan Fakultas Ekonomi

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

Ketua Program Studi

(Herdiyana SE.,MM.)

**HUBUNGAN BUDAYA ORGANISASI DENGAN KINERJA  
KARYAWAN BAGIAN MANUFACTURE PADA  
PT. TIRTA INVESTAMA BABAKANPARI  
KABUPATEN SUKABUMI**

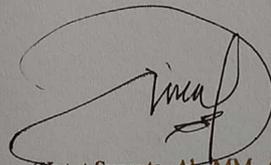
Skripsi

Telah disidangkan dan dinyatakan lulus  
Pada Hari : Sabtu Tanggal : 20 Januari 2018

Ilham Fahri Wijaya  
021113378

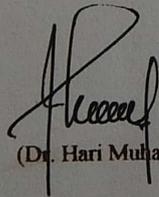
Menyetujui

Dosen Penguji,



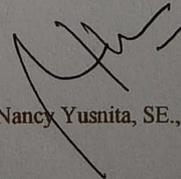
(Ketut Sunarta, Ak. MM., CA)

Ketua Komisi Pembimbing



(Dr. Hari Mulharam, SE.,MM.)

Anggota Komisi Pebimbing



(Nancy Yusnita, SE.,MM.)

## ABSTRAK

Ilham Fahri Wijaya, 021113378, Fakultas Ekonomi, Manajemen Sumber Daya Manusia, Hubungan Budaya Organisasi Dengan Kinerja Karyawan Manufacture PT Tirta Investama Babakanpari kabupaten Sukabumi, dibawah bimbingan: Bapak Hari Muharam, dan anggota komisi pembimbing Ibu Nancy Yusnita, 2017.

Budaya organisasi merupakan filosofi yang mencakup nilai-nilai dan norma-norma ataupun kebiasaan-kebiasaan yang akan menjadi karakteristik baik itu untuk individu ataupun untuk organisasi. Norma dan nilai-nilai tersebut dapat dijadikan sebagai pandangan atau tolak ukur bagi setiap individu dalam bertingkah laku serta dalam melakukan segala sesuatu yang berkaitan dengan pekerjaan di dalam suatu organisasi. Selain itu budaya organisasi juga dapat menjadi identitas sekaligus pembeda bagi organisasi perusahaan. Di era modern seperti saat ini, budaya organisasi sering digunakan sebagai alat untuk meningkatkan kinerja karyawan seperti yang diharapkan perusahaan.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui keeratan hubungan budaya organisasi dengan kinerja karyawan manufacture PT Tirta Investama Babakanpari dengan menggunakan metode survei, wawancara dan kuesioner kepada 62 responden. Metode analisis data yang digunakan adalah koefisien korelasi *Product Moment* dan koefisien determinasi.

Berdasarkan hasil penelitian dengan menggunakan korelasi *Product Moment* didapatkan hasil  $r = 0.832$ , artinya budaya organisasi dengan kinerja karyawan manufacture PT Tirta Investama Babakanpari memiliki hubungan yang sangat tinggi/kuat, dan didapatkan 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 diukur. 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 yang kuat positif antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan. Dengan kata lain, terdapat hubungan nyata antara budaya organisasi (X) dengan kinerja karyawan (Y) di PT Tirta Investama Babakanpari khususnya pada bidang kerja manufacture.

*Kata kunci: Budaya Organisasi, Kinerja Karyawan.*

## KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT, yang telah melimpahkan rahmat dan hidayahnya sehingga penulis dapat menyelesaikan laporan skripsi ini. Adapun judul yang diangkat dari penelitian ini yaitu **“Hubungan Budaya Organisasi Dengan Kinerja Karyawan *Manufacture* Pada PT Tirta Investama Babakanpari Kabupaten Sukabumi”**.

Penulis mengakui bahwa penyusunan skripsi ini tidak akan selesai tanpa adanya dukungan, bimbingan, serta doa yang selalu mereka panjatkan sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan skripsi ini. Oleh sebab itu, pada kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada:

1. Bapak Dr. Hendro Sasongko, MM, SE. AK Selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan Bogor.
2. Bapak Herdiyana, MM, SE. Selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan Bogor.
3. Ibu Tutus Rully, MM, SE. Selaku Sekertaris Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan Bogor.
4. Bapak Dr. Hari Muharam, SE.,MM. selaku ketua komisi pembimbing.
5. Ibu Nancy Yusnita, SE.,MM. selaku anggota komisi pembimbing.
6. Kedua orang tua saya, yang selalu memberikan dukungan baik secara moril ataupun secara materil.
7. Terima kasih kepada Fauzi, Fadlan, Tiara, selaku saudara kandung yang telah banyak membantu serta mendoakan kelancaran proses penyusunan.
8. Para dosen di lingkungan Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan, yang telah memberikan ilmu yang bermanfaat kepada penulis baik secara langsung ataupun tidak langsung.
9. Seluruh Staf Tata Usaha dan Petugas Perpustakaan di Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan.
10. Bapak Arifin, Kamaludin, serta bapak Firmansyah selaku saudara yang telah membantu mendapatkan ijin untuk melakukan observasi pada PT Tirta Investama Babakanpari.
11. Bapak Chandra dan bapak Yandi selaku Staf HRD PT Tirta Investama Babakanpari yang telah memberi izin untuk melakukan Observasi pada PT Tirta Investama Babakanpari.

12. Seluruh staf karyawan khususnya bagian manufacture pada PT Tirta Investama Babakanpari yang telah membantu serta memberikan kemudahan dan kenyamanan selama peneliti menjalankan penelitiannya.
13. Teman-teman kelas J angkatan 2013 dan teman-teman konsentrasi MSDM. Terima kasih dukungannya dalam penyusunan skripsi ini.
14. Teman-teman saya Firman, Chalid, Ramdani, yang selalu mendukung serta memanjatkan doa untuk kelancaran proses penyusunan penelitian ini.
15. Semua pihak yang telah ikut membantu dalam kesuksesan kegiatan penelitian ilmiah ini yang tidak mungkin disebutkan satu persatu.

Penulis menyadari laporan skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan, oleh karena itu penulis mengharapkan saran dan kritik yang bersifat konstruktif demi kesempurnaan laporan skripsi ini. Akhir kata semoga laporan skripsi ini bermanfaat sesuai dengan maksud dan tujuannya khususnya bagi penulis sendiri dan umumnya bagi kita semua.

Bogor, January 2018

Ilham Fahri Wijaya

## DAFTAR ISI

<b>JUDUL .....</b>	<b>i</b>
<b>LEMBAR PENGESAHAN .....</b>	<b>ii</b>
<b>ABSTRAK .....</b>	<b>iv</b>
<b>KATA PENGANTAR .....</b>	<b>v</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>vii</b>
<b>DAFTAR TABEL.....</b>	<b>x</b>
<b>DAFTAR GAMBAR .....</b>	<b>xiv</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN .....</b>	<b>xv</b>
<b>BAB I      PENDAHULUAN</b>	
1.1. Latar Belakang Penelitian .....	1
1.2. Identifikasi dan Perumusan Masalah .....	9
1.2.1. Identifikasi Masalah .....	9
1.2.2. Perumusan Masalah .....	9
1.3. Maksud dan Tujuan Penelitian .....	9
1.3.1. Maksud Penelitian .....	9
1.3.2. Tujuan Penelitian .....	9
1.4. Kegunaan Penelitian .....	10
<b>BAB II     TINJAUAN PUSTAKA</b>	
2.1. Manajemen Sumber Daya Manusia .....	11
2.1.1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia .....	11
2.1.2. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia .....	12
2.1.3. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia .....	15
2.1.4. Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia .....	16
2.2. Budaya Organisasi .....	17
2.2.1. Pengertian Budaya Organisasi .....	17
2.2.2. Fungsi Budaya Organisasi .....	19
2.2.3. Karakteristik Budaya Organisasi .....	20
2.2.4. Budaya Organisasi Kuat dan Budaya Organisasi Lemah .....	23
2.3. Kinerja Pegawai .....	25
2.3.1. Pengertian Kinerja .....	25
2.3.2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja .....	25
2.3.3. Penilaian Kinerja .....	27
2.4. Keterkaitan Antara Budaya Organisasi Dengan Kinerja Karyawan .....	29
2.5. Penelitian Sebelumnya .....	34
2.6. Kerangka Pemikiran .....	35
2.7. Hipotesis .....	37

<b>BAB III</b>	<b>METODOLOGI PENELITIAN</b>	
3.1.	Jenis Penelitian .....	39
3.2.	Objek, Unit Analisis, dan Lokasi Penelitian .....	39
3.2.1.	Objek Penelitian .....	39
3.2.2.	Unit Analisis .....	39
3.2.3.	Lokasi Penelitian .....	39
3.3.	Jenis dan Sumber Data Penelitian .....	39
3.4.	Operasionalisasi Variabel .....	40
3.5.	Metode Penarikan Sampel .....	42
3.6.	Metode Pengumpulan data .....	43
3.7.	Metode Pengolahan/ Analisis Data .....	44
3.7.1.	Uji Validitas .....	44
3.7.2.	Uji Reliabilitas .....	46
3.7.3.	Analisis Koefisien Korelasi .....	46
3.7.4.	Analisis Koefisien Determinasi .....	47
3.7.5.	Uji Hipotesis Koefisien Korelasi dengan Uji t .....	47
<b>BAB IV</b>	<b>HASIL PENELITIAN</b>	
4.1.	Gambaran Umum Lokasi Penelitian .....	49
4.1.1.	Sejarah dan perkembangan PT Tirta Investama Babakanpari .....	49
4.1.2.	Kegiatan Usaha .....	49
4.1.3.	Struktur Organisasi .....	50
4.1.4.	Profile Responden .....	50
4.2.	Kondisi Pelaksanaan Budaya Organisasi Dan Kinerja Karyawan Manufacture PT TirtaInvestama Babakanpari .....	52
4.2.1.	Budaya Organisasi .....	52
4.2.2.	Kinerja Karyawan .....	71
4.3.	Analisis Budaya Organisasi dan Kinerja Karyawan PT Tirta Investama Babakanpari .....	85
4.3.1.	Analisis Koefisien Korelasi <i>Product Moment</i> .....	85
4.3.2.	Analisis Koefisien Determinasi .....	86
4.3.3.	Uji Hipotesis Korelasi dengan Uji t .....	87
4.3.4.	Menentukan Hipotesis Statistik .....	87
<b>BAB IV</b>	<b>SIMPULAN DAN SARAN</b>	
5.1.	Simpulan .....	89
5.2.	Saran .....	89
5.2.1.	Saran Untuk PT Tirta Investama Babakanpari .....	90
5.2.2.	Saran Untuk Penelitian Selanjutnya .....	91

<b>DAFTAR PUSTAKA</b> .....	93
<b>LAMPIRAN</b> .....	96

## DAFTAR TABEL

Tabel 1	Jumlah Karyawan PT Tirta Investama Babakanpari Tahun 2016 .....	3
Tabel 2	Data Hasil Observasi Pada PT TIV Babakanpari Tahun 2017 .....	4
Tabel 3	Jumlah Karyawan PT Tirta Investama Babakanpari Tahun 2013-2016 .....	5
Tabel 4	Jumlah Produksi PT TIV Babakanpari Tahun 2013-2016 .....	6
Tabel 5	Jumlah Barang Reject PT TIV Babakanpari Tahun 2013-2016 .....	7
Tabel 6	Operasionalisasi Variabel “Hubungan Budaya Organisasi dengan Kinerja Karyawan Manufature PT Tirta Investama Babakanpari” .....	40
Tabel 7	Kisi-kisi Instrument Variabel Budaya Organisasi .....	45
Tabel 8	Kisi-kisi Instrument Variabel Kinerja Karyawan .....	45
Tabel 9	Indeks Korelasi .....	47
Tabel 10	Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	50
Tabel 11	Karakteristik Responden Berdasarkan Usia .....	51
Tabel 12	Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir .....	51
Tabel 13	Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Kerja .....	52
Tabel 14	Pemimpin Memberikan Kesempatan Berinisiatif Untuk Menyelesaikan Pekerjaan .....	53
Tabel 15	Saya Menerima Ide Kreatif Dari Rekan Kerja Untuk Kemajuan Perusahaan .....	53
Tabel 16	Saya Mampu Memberikan Inovasi Dalam Pekerjaan Yang Berisiko .....	54
Tabel 17	Saya Berusaha Menyelesaikan Masalah Pekerjaan Tanpa Menunggu Perintah Atasan .....	54
Tabel 18	Jika Terjadi Hambatan Ketika Melakukan Pekerjaan Yang Tingkat Kesulitannya Lebih Tinggi, Atasan Memberikan Bantuan Kepada Saya .....	55
Tabel 19	Saya Berusaha Melaksanakan Standar Kerja Yang Ditentukan Perusahaan .....	55
Tabel 20	Atasan Saya Memberikan Dukungan Dalam Menyelesaikan Pekerjaan .....	56
Tabel 21	Perusahaan Memiliki Tujuan Yang Telah Ditetapkan Dalam Visi Dan Misi Perusahaan .....	56
Tabel 22	Saya Memahami Setiap Rincian Tugas Yang Telah Dijelaskan Oleh Atasan .....	57
Tabel 23	Organisasi Menetapkan Target Dalam Setiap Tugas Yang Dibebankan .....	57
Tabel 24	Pengelola Menginformasikan Dengan Jelas Mengenai Ukuran Keberhasilan Dalam Pekerjaan Saya .....	58
Tabel 25	Perusahaan Tempat Saya Bekerja Melakukan Acara <i>Family Gathering</i> Secara Rutin .....	58

Tabel 26	Sesama Pegawai Saling Menghormati Hak-Hak Individual Masing-Masing .....	59
Tabel 27	Saya Membina Hubungan Yang Baik Dengan Atasan Atau Sesama Karyawan .....	59
Tabel 28	Suasana Kekeluargaan Dalam Bekerja Terjalin Dengan Baik .....	60
Tabel 29	Perusahaan Mengarahkan Kinerja Saya Agar Sesuai Dengan Aturan Perusahaan .....	60
Tabel 30	Saya Seringkali Diikutsertakan Dalam Kegiatan Pelatihan Dan Pengembangan .....	61
Tabel 31	Saya Berusaha Memenuhi Peraturan Yang Dibuat Perusahaan .....	61
Tabel 32	Seorang Pimpinan Seharusnya Mengawasi Dan Memberikan Arahan Kepada Bawahan .....	62
Tabel 33	Pengelola Memiliki Nilai-Nilai Yang Menjadi Acuan Saya Dalam Bekerja .....	62
Tabel 34	Saya Merasa Bangga Menjadi Karyawan Perusahaan Ini .....	63
Tabel 35	Saya Memahami Dengan Baik Makna Yang Terkadung Dalam Simbol Organisasi .....	63
Tabel 36	Saya Menggunakan Seragam Ketika Bekerja .....	64
Tabel 37	Pihak Pengelola Memberikan Insentif Bila Pekerjaan Saya Mencapai Target Yang Ditentukan .....	64
Tabel 38	Gaji/Upah Yang Diterima Sesuai Dengan Pekerjaan Saya .....	65
Tabel 39	Pihak Pengelola Memberikan Upah Yang Cukup Bila Saya Bekerja Lembur .....	65
Tabel 40	Pengelola Akan Memberikan Informasi Jika Terjadi Permasalahan .....	66
Tabel 41	Saya Diberikan Kebebasan Untuk Mengeluarkan Kritik/Saran Yang Membangun Kepada Pimpinan .....	66
Tabel 42	Jika Terjadi Permasalahan Dalam Pekerjaan, Maka Diselesaikan Dengan <i>Win-Win Solution</i> .....	67
Tabel 43	Perusahaan Terbuka Atas Ide Dari Karyawan .....	67
Tabel 44	Dengan Pimpinan, Saya Tidak Dibatasi Pembicaraan Yang Formal Mengenai Pekerjaan Saya .....	68
Tabel 45	Dalam Melaksanakan Pekerjaan, Terjalin Proses Komunikasi Yang Baik Dengan Rekan Kerja .....	68
Tabel 46	Saya Bisa Menggunakan Waktu Luang Untuk Bertukar Informasi Dengan Rekan Kerja Dan Pimpinan .....	69
Tabel 47	Saya Tidak Mengalami Hambatan Dalam Berkomunikasi, Baik Dengan Atasan Maupun Dengan Sesama Rekan Kerja .....	69
Tabel 48	Saya Merasa Komunikasi Yang Terjalin Di Perusahaan Membantu Kinerja Saya .....	70
Tabel 49	Hasil Statistik Budaya Organisasi .....	70

Tabel 50	Karyawan Berusaha Menyelesaikan Pekerjaan Tepat Pada Waktunya .....	71
Tabel 51	Karyawan Berusaha Menyelesaikan Pekerjaan Sesuai Dengan Target Yang Telah Ditetapkan Perusahaan .....	72
Tabel 52	Karyawan Berusaha Meminimalisir Tingkat Kesalahan Dalam Bekerja .....	72
Tabel 53	Hasil Tugas Karyawan Sesuai Dengan Kualitas Kerja Yang Ditentukan .....	73
Tabel 54	Karyawan Berusaha Mencapai Target Yang Ditetapkan Perusahaan .....	73
Tabel 55	Karyawan Dapat Bekerja Melebihi Volume Pekerjaan Yang Telah Ditetapkan Perusahaan .....	74
Tabel 56	Karyawan Berusaha Bekerja Sesuai Dengan Prosedur Yang Telah Ditetapkan Perusahaan .....	74
Tabel 57	Karyawan Memahami Dengan Baik Setiap Detail Pekerjaan Yang Harus Dikerjakan .....	75
Tabel 58	Karyawan Memiliki Kreatifitas Dalam Bekerja .....	75
Tabel 59	Karyawan Mampu Menyelesaikan Pekerjaan Tanpa Melibatkan Orang Lain .....	76
Tabel 60	Karyawan Dapat Bekerja Dengan Baik Walaupun Dibawah Tekanan .....	76
Tabel 61	Karyawan Mampu Menyelesaikan Pekerjaan Yang Dianggap Sulit .....	77
Tabel 62	Pendidikan Dan Kemampuan Karyawan Sesuai Dengan Kebutuhan Kerja .....	77
Tabel 63	Karyawan Mampu Bekerja Sama Dengan Rekan Sesama Karyawan .....	78
Tabel 64	Karyawan Membina Hubungan Yang Baik Dengan Sesama Karyawan .....	78
Tabel 65	Karyawan Mampu Bekerja Secara Tim .....	79
Tabel 66	Karyawan Berusaha Membantu Rekan Kerja Yang Kesulitan Dalam Melakukan Pekerjaannya .....	79
Tabel 67	Karyawan Selalu Diajak Berdiskusi Oleh Atasan Untuk Memecahkan .....	80
Tabel 68	Karyawan Menjunjung Sikap Jujur Dalam Melakukan Pekerjaan .....	80
Tabel 69	Karyawan Memiliki Komitmen Yang Tinggi Untuk Menyelesaikan Pekerjaan .....	81
Tabel 70	Karyawan Memahami Dan Menghormati Etika Dalam Bekerja .....	81
Tabel 71	Karyawan Memiliki Rasa Percaya Diri Yang Tinggi Dalam Menghadapi Berbagai Kesulitan .....	82

Tabel 72	Karyawan Bertanggung Jawab Penuh Terhadap Tugas Yang Dibebankan kepadanya .....	82
Tabel 73	Kami Mampu Mempertanggung Jawabkan Pekerjaan Kami Terhadap Atasan .....	83
Tabel 74	Karyawan Melaporkan Jika Ada Kerusakan Alat Kerja Yang Menjadi Tanggung Jawabnya .....	83
Tabel 75	Karyawan Tidak Pernah Menunda Pekerjaannya .....	84
Tabel 76	Hasil Kinerja Karyawan .....	85
Tabel 77	Hasil Analisis Koefisien Korelasi Menggunakan SPSS (20.0) .....	86
Tabel 78	Interpretasi Koefisien Korelasi .....	86

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1	Konsep Fungsi Manajemen SDM .....	13
Gambar 2	Fungsi Budaya Organisasi .....	19
Gambar 3	Model Budaya Organisasi dengan Kinerja Perusahaan Menurut Denison 1990 .....	32
Gambar 4	Konstelasi Penelitian .....	37
Gambar 5	Kurva Hasil Pengujian Hipotesis Korelasi .....	48
Gambar 6	Struktur Organisasi PT Tirta Investama Babakanpari, 2016 .....	50
Gambar 7	Kurva Hasil Pengujian Hipotesis Korelasi .....	88

## **DAFTAR LAMPIRAN**

- Lampiran 1 Kuesioner “Hubungan Budaya Organisasi Dengan Kinerja Karyawan Manufacture Pada PT Tirta Investama Babakanpari”
- Lampiran 2 Koding
- Lampiran 3 Hasil Uji Validitas dan Uji Reliabilitas
- Lampiran 4 Surat Keterangan Riset

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang Penelitian**

Organisasi merupakan sebuah kelompok yang berisikan orang-orang yang memiliki tujuan tertentu untuk dicapai. 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 diraih dengan adanya upaya yang dilakukan setiap anggota organisasi.

Organisasi harus memiliki sumber daya manusia yang kreatif serta mampu bekerja sama demi mendukung organisasi untuk mencapai tujuannya. Dalam prosesnya, organisasi yang baik adalah organisasi yang tersusun dari sub-sub sistem yang terkoordinasi secara baik. Sub-sub sistem tersebut saling terhubung untuk bekerja saling mempengaruhi demi pencapaian tujuan organisasi. Oleh karena itu, jika salah satu sub sistem mengalami kendala, kendala tersebut dapat mempengaruhi sub sistem lainnya.

Perusahaan harus mampu membuat sumber daya manusia sebagai individu yang berkualitas sehingga menghasilkan kinerja yang baik. Sumber daya manusia menjadi salah satu aset penting dalam sebuah organisasi selain aset lainnya. Oleh karenanya, setiap organisasi perusahaan harus bisa memberikan perlakuan yang lebih untuk mengelola sumber daya manusia-nya agar dapat terus berkembang dan memiliki kemampuan yang diharapkan.

Sumber daya manusia dalam sebuah organisasi saling berinteraksi untuk bekerja sama dalam mencapai tujuan organisasi. Untuk mengelola, mengendalikan, serta mengorganisir sumber daya manusia dalam sebuah organisasi diperlukan sebuah alat yang disebut dengan manajemen sumber daya manusia. Secara umum, manajemen sumber daya manusia merupakan sebuah alat atau cara yang digunakan untuk mengatur, mengendalikan, mengevaluasi, dan mengelola sumber daya manusia yang ada pada sebuah organisasi, dengan tujuan agar sumber daya manusia yang ada dapat memberikan kinerja yang optimal bagi organisasi perusahaan.

Kinerja pegawai merupakan suatu perilaku atau hasil kerja pegawai itu sendiri yang dapat tercermin dari tanggung jawab maupun kedisiplinannya dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Kinerja yang baik sangat penting dimiliki oleh pegawai karena dengan kinerja atau hasil kerja yang baik maka akan memudahkan organisasi maupun pegawai itu sendiri untuk mencapai tujuan yang baik pula. Artinya untuk mencapai suatu tujuan maka harus disertai dengan kinerja yang sesuai dengan yang diharapkan.

Perusahaan harus mengelola sumber daya manusia dengan cara yang profesional agar mendapatkan kinerja yang optimal dari setiap karyawannya. Salah satunya adalah dengan menciptakan suatu lingkungan kerja yang baik yang dapat perusahaan lakukan dengan menerapkan budaya organisasi. Di beberapa negara maju, keberadaan budaya organisasi dianggap menjadi alat manajemen yang cukup berpengaruh untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas, produktivitas, serta etos kerja pegawai sehingga karyawan dapat memberikan kinerja yang baik. Namun di Indonesia, beberapa organisasi perusahaan kurang memperhatikan keberadaan budaya organisasi sebagai salah satu faktor yang dapat meningkatkan kinerja pegawai.

Budaya yang kuat cenderung akan memberikan rasa saling mendukung terhadap pencapaian perusahaan. Budaya organisasi yang kuat membuat individu yang ada di dalamnya memiliki rasa bangga akan perusahaan dan memegang prinsip-prinsip perusahaan yang telah tertanam dengan nilai-nilai yang disadari atau tidak dan tertanam dalam perusahaan serta digunakan oleh semua elemen dalam perusahaan. Sebaliknya, perusahaan yang memiliki budaya organisasi yang lemah cenderung akan sulit dalam menciptakan lingkungan kerja yang nyaman sehingga akan berdampak pada kinerja karyawan yang kurang optimal.

Budaya organisasi dapat diartikan pula sebagai filosofi yang mencakup nilai-nilai dan norma-norma ataupun kebiasaan-kebiasaan yang akan menjadi karakteristik baik itu untuk individu ataupun untuk organisasi. Oleh karena itu para ahli mengatakan bahwa organisasi juga berperan sebagai alat pembeda antara suatu organisasi perusahaan dengan organisasi perusahaan lainnya. Norma dan nilai-nilai tersebut dapat dijadikan sebagai pandangan atau tolak ukur bagi setiap individu dalam bertingkah laku serta dalam melakukan segala sesuatu yang berkaitan dengan pekerjaan di dalam suatu organisasi.

Sebuah budaya dapat menjadi identitas bagi organisasi. Budaya yang ada pada suatu organisasi akan mencerminkan citra organisasi di mata orang lain. Apabila budaya tersebut bersifat positif maka akan menghasilkan citra yang positif pula. Begitu pun sebaliknya jika budaya yang ditunjukkan organisasi bersifat negatif maka pandangan orang lain terhadap organisasi pun akan buruk. Budaya organisasi dapat mempengaruhi setiap individu yang ada di dalam organisasi untuk mampu bekerja lebih cepat atau lebih lambat, bahkan dapat mempengaruhi individu untuk menjadi seorang pemimpin yang otoriter atau menjadi pemimpin yang bersahaja, menjadi pekerja yang individualis atau menjadi pekerja yang mampu berkerja sama.

Secara lebih spesifik, Pemahaman budaya organisasi sebagai kesepakatan bersama mengenai nilai-nilai yang mengikat semua individu dalam sebuah organisasi, seharusnya dapat menentukan batas-batas normatif perilaku anggota organisasi. Sehingga perilaku anggota organisasi tidak melakukan hal-hal yang dianggap bertentangan atau menyimpang dengan organisasi. Dengan begitu pegawai

dapat fokus untuk bekerja lebih produktif dan efisien agar menghasilkan kinerja yang sesuai dengan apa yang diharapkan perusahaan. Atas dasar tersebutlah, budaya organisasi dianggap memiliki pengaruh yang kuat terhadap perilaku para anggotanya sekaligus terhadap kedisiplinan dan kinerjanya.

Dibawah naungan Danone Aqua Group, PT Tirta Investama Babakanpari menerapkan nilai-nilai budaya yang menggambarkan visi dan etika bisnis. *Core value* yang dimiliki perusahaan ini bertujuan untuk menciptakan karyawannya memiliki nilai-nilai kerja yang didasari rasa saling mempercayai, memiliki sifat tanggung jawab atas perilaku dan kerjanya, berlaku jujur serta menumbuhkan sifat kreativitas pegawai demi tercapainya kinerja yang baik bagi setiap pegawai yang dimiliki perusahaan.

Secara menyeluruh, pada tahun 2016 perusahaan ini memiliki jumlah karyawan sebanyak 301 orang yang terbagi pada beberapa bidang kerja sebagai berikut:

Tabel 1  
Jumlah Karyawan PT Tirta Investama Babakanpari  
Tahun 2016

No	Bidang Kerja	Jumlah Karyawan
1	Manufacture	161
2	Engineering	13
3	Logistic	61
4	HR	35
5	Performance	5
6	SHE	4
7	Finance	3
8	SR/CSR	2
9	QA	16
10	Ka Pabrik	1
Jumlah total		301

Sumber: PT TIV Babakanpari, 2017

Dalam penelitian ini, penulis menjadikan karyawan *manufacture* sebagai objek penelitian. Berdasarkan data pada tabel 1, jumlah karyawan *manufacture* pada PT Tirta Investama Babakanpari berjumlah sebanyak 161 orang.

Berdasarkan hasil pengamatan penulis, PT Tirta Investama Babakanpari ini memiliki budaya yang cukup kuat yang diindikasikan oleh beberapa hal. Untuk lebih jelasnya, dapat dilihat pada tabel 2 dibawah ini.

Tabel 2

Data Hasil Observasi Pada PT TIV Babakanpari  
Tahun 2017

No	Pernyataan	Jumlah orang yang menjawab "Ya"	Jumlah orang yang menjawab "Tidak"
1	Saya mengetahui dan memahami visi dan misi perusahaan tempat saya bekerja.	40	8
2	Saya menggunakan seragam dan peralatan kerja lain yang ditentukan perusahaan tempat saya bekerja.	48	0
3	Saya mengetahui dan memahami makna dari logo perusahaan tempat saya bekerja.	30	18
4	Saya mengetahui adanya kegiatan <i>regularly meeting</i> dan mengikuti kegiatan tersebut yang diperuntukan kepada saya.	48	0
5	Saya mengetahui <i>value</i> yang diterapkan perusahaan	39	9
6	Saya memahami dan menerapkan <i>value</i> perusahaan pada pelaksanaan kerja saya	34	14
7	Saya mengetahui dan mengikuti kegiatan olahraga yang diadakan perusahaan di luar jam kerja.	42	6

Sumber: Kuesioner, diolah (2017)

Data pada tabel 2 merupakan bentuk usaha penulis untuk mencari tahu persepsi karyawan akan keberadaan budaya organisasi yang ada di PT Tirta Investama Babakanpari. Data tersebut didapatkan dengan cara menyebar kuesioner yang ditujukan kepada karyawan *manufacture* PT TIV Babakanpari. Karena pos kerja bagian *manufacture* terbagi menjadi 4 *line*, maka diambil 12 orang sampel pada masing-masing pos *line*. Dengan demikian jumlah sampel yang diambil sebanyak 48 orang.

Indikator yang dijadikan pernyataan oleh penulis merupakan bentuk-bentuk budaya organisasi yang didasarkan atas penjelasan para ahli mengenai arti budaya organisasi itu sendiri. Adapun indikator tersebut antara lain seperti visi dan misi perusahaan, *core value* yang diterapkan perusahaan, seragam yang digunakan, logo perusahaan, serta kebiasaan yang sering dilakukan.

Dari data yang tertera pada tabel 2, cukup jelas terlihat keberadaan budaya organisasi yang kuat di PT Tirta Investama Babakanpari. Hal tersebut terbukti dari

jumlah responden yang menjawab “ya” pada pernyataan pertama sebanyak 40 orang dan sisanya sebanyak 8 orang menjawab tidak. Artinya, kurang lebih sebesar 83,3% dari jumlah sampel mengetahui dan memahami visi dan misi perusahaan. Kemudian pada pernyataan kedua dan keempat, terlihat jumlah responden yang menjawab “ya” sebanyak 48 orang. Artinya seluruh orang mengenakan seragamnya ketika bekerja serta mengetahui adanya kegiatan *regularly meeting* yang diadakan perusahaan. Pada pernyataan no. 3, jumlah responden yang menjawab “tidak” berjumlah 11 orang, yang artinya hanya terdapat sebagian kecil orang yg tidak memahami makna logo perusahaan. Hal tersebut bisa dikarenakan masa kerja mereka yang masih belum lama. Kemudian pada pernyataan kelima hingga pernyataan ketujuh, jumlah responden yang menjawab “ya” dan yang menjawab “tidak” cukup bervariasi. Pada pernyataan kelima, terdapat “9” yang menjawab “tidak”, dan pada pernyataan keenam dan ketujuh, masing-masing jumlah responden yang menjawab “tidak” berjumlah 14 orang dan 6 orang. Artinya sebagian besar karyawan mengetahui dan memahami value yang diterapkan perusahaan serta mengetahui kegiatan-kegiatan yang menjadi kebiasaan misalnya seperti kegiatan berolahraga yang dibuat secara tidak langsung oleh organisasi untuk mengembangkan bakat atau sekedar menyalurkan hobi pegawainya dalam bidang olahraga.

Data tersebut menunjukkan bahwa keberadaan budaya organisasi yang cukup kuat dan bersifat positif untuk mempengaruhi kinerja pegawai. Namun berdasarkan pengamatan penulis melalui proses wawancara langsung terhadap salah satu pegawai staf HR, perusahaan belum merasa puas dengan hasil kerja yang ditunjukkan pegawai. Hal ini tentunya tidak diinginkan oleh perusahaan karena dapat berdampak pada kerugian perusahaan.

Pada akhirnya perusahaan melakukan rotasi bahkan mengeluarkan beberapa karyawan yang dianggap kurang efektif walaupun telah melalui proses pelatihan dan pengembangan. Berikut data jumlah pegawai PT TIV Babakanpari dalam beberapa tahun terakhir.

Tabel 3  
Jumlah Karyawan PT Tirta Investama Babakanpari  
Tahun 2013-2016

Tahun	Jumlah Karyawan
2013	319
2014	314
2015	310
2016	301

Sumber: PT TIV Babakanpari, 2017

Data tersebut menunjukkan pada tahun 2013 jumlah karyawan di PT Tirta Investama sebanyak 319 orang, namun jumlah karyawan pada tahun 2014 berjumlah 314 orang. Artinya, terdapat pengurangan pegawai sebanyak 5 orang dari tahun

sebelumnya. Penurunan jumlah karyawan juga terjadi pada dua tahun berikutnya yaitu pada tahun 2015 dan tahun 2016. Pada tahun 2015 terjadi pengurangan pegawai sejumlah 4 orang, yang menjadikan jumlah karyawan pada tahun tersebut sebanyak 310. Kemudian pada tahun 2016 jumlah karyawan kembali berkurang sebanyak 9 orang sehingga data menunjukkan jumlah karyawan PT TIV Babakanpari pada tahun 2016 berjumlah 301 orang.

Pengurangan karyawan tersebut dilakukan perusahaan demi mengantisipasi kerugian yang ditimbulkan karena adanya kinerja yang kurang baik. Karyawan yang dikeluarkan merupakan karyawan yang kurang produktif dan memiliki kinerja yang kurang baik walaupun telah mengikuti proses pengembangan dan pelatihan. Untuk mengantisipasi kekosongan pos kerja, perusahaan mengembangkan kemampuan karyawan yang ada agar dapat melakukan beban kerja ganda atau bahkan lebih.

Indikasi penerapan kinerja yang masih rendah juga dapat terlihat dari beberapa fenomena yang penulis amati melalui proses wawancara seperti rendahnya komitmen karyawan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya, dan masih terlihat adanya pegawai yang tidak mentaati aturan disiplin kerja yang telah ditetapkan, misalnya seperti tidur saat jam kerja malam. Hal tersebut juga mengindikasikan bahwa saat jam kerja malam (Shift 3) organisasi kurang baik dalam melakukan pengawasan kerja.

Rendahnya kinerja karyawan PT Tirta Investama Babakanpari berdampak pada target produksi. Kinerja yang kurang baik mengakibatkan tidak tercapainya target produksi. Adapun data jumlah produksi digambarkan melalui tabel sebagai berikut:

Tabel 4  
Jumlah Produksi PT TIV Babakanpari  
Tahun 2013-2016

Tahun	Target Produksi (Unit Galon)	Produksi (Unit Galon)	%
2013	43.856.868	41.109.584	93,7
2014	46.765.947	45.124.506	96,5
2015	42.247.133	48.368.340	114,5
2016	48.586.653	47.170.466	97,1

Sumber: PT TIV Babakanpari, 2017

Dari tabel tersebut diketahui bahwa pada tahun 2013, PT Tirta Investama Babakanpari menetapkan target produksinya sebanyak 43.856.868 botol, namun produksi yang dihasilkan hanya sebanyak 41.109.584 botol. Artinya pada tahun tersebut perusahaan hanya mampu mencapai target sebesar 93,7 %. Begitu pun pada

tahun selanjutnya yaitu tahun 2014. Pada tahun 2014 perusahaan hanya mampu memproduksi barang sebanyak 45.124.506 botol dari target yang ditetapkan sebanyak 46.765.947 botol. Walaupun produksi meningkat dari tahun sebelumnya namun tetap saja hasil produksi tersebut kurang 3,5% dari target yang telah ditetapkan. Kemudian pada tahun 2015 perusahaan menurunkan target produksi dari tahun sebelumnya yaitu sebesar 42.247.133 botol. Pada tahun ini perusahaan berada dalam kondisi yang cukup baik dengan menghasilkan produksi sebesar 48.368.340 botol. Jika dipersentasekan, maka pada tahun 2015 perusahaan mampu memproduksi barang melebihi target sebesar 14,5% dari target. Kondisi perusahaan yang baik tersebut tidak berlanjut pada tahun selanjutnya. Pada tahun 2016 lagi-lagi perusahaan tidak mampu mencapai target produksi tahunan yang telah ditetapkan sebelumnya. Perusahaan pada tahun 2015 hanya mampu memproduksi barang sebanyak 48.586.653 botol saja. Sedangkan target produksi tahunan yang telah ditetapkan sebelumnya adalah sebanyak 47.170.466 botol. Artinya pada tahun 2015, PT Tirta Investama Babakanpari hanya mampu mencapai target sebesar 97,1%.

Selain data hasil produksi diatas, hal lain yang dapat menunjukkan buruknya kinerja karyawan pada perusahaan adalah dengan melihat data barang reject yang dihasilkan karyawan. Dalam perusahaan industri manufacture, kata barang reject dapat diartikan sebagai barang yang rusak, cacat, atau tidak sempurna. Dengan kata lain barang reject dapat berarti barang yang dihasilkan oleh karyawan namun tidak memenuhi standar tertentu yang telah ditentukan oleh perusahaan. Tabel berikut ini merupakan data barang reject yang dihasilkan karyawan bagian manufacture pada PT Tirta Investama Babakanpari.

Tabel 5  
Jumlah Barang Reject PT TIV Babakanpari  
Tahun 2013-2016

Tahun	Reject air (botol)	Hasil produksi	Reject Air (%)	Target (%)
2013	328.433	41.109.584	0,79%	0,70%
2014	328.389	45.124.506	0,72%	0,70%
2015	255.890	48.368.340	0,53%	0,70%
2016	327.943	47.170.466	0,69%	0,50%

Sumber: PT TIV Babakanpari, 2017

Banyaknya jumlah barang riject/cacat/tidak sesuai dengan standarisasi perusahaan dapat pula menjadi cerminan dari kinerja pegawai perusahaan tersebut. Pada tabel di atas terlihat PT TIV Babakanpari pada tahun 2013 dengan jumlah produksi 41.109.584 botol menghasilkan barang riject sebanyak 0,79% dari jumlah produksi yaitu sebanyak 328.433 botol, hasil tersebut melebihi target maksimal yang telah ditetapkan perusahaan yaitu sebanyak 0,70% dari hasil produksi. Dengan demikian, pada tahun 2013 dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan PT Tirta Investama Babakanpari ini diindikasikan kurang baik. Hal tersebut terulang kembali

pada tahun berikutnya yaitu tahun 2014. Pada tahun 2014 perusahaan menghasilkan 328.389 botol barang rject atau sebesar 0,72% dari jumlah produksi sebanyak 45.124.506 botol. Walaupun jumlahnya lebih kecil dari tahun sebelumnya namun tetap saja angka tersebut tidak sesuai dengan target yang telah perusahaan tetapkan. Sedangkan pada tahun 2015, karyawan mampu memerikan kinerja yang cukup baik sehingga jumlah barang rject pun jauh dibawah target. Pada tahun 2015 perusahaan menghasilkan barang rject sebanyak 255.890 botol atau sebesar 0,53% dari jumlah produksi sebanyak 48.368.340 botol, dimana target yang ditetapkan perusahaan sebesar 0,70%. Kemudian pada tahun 2016, kinerja karyawan kembali memburuk jika melihat hasil produksi dan jumlah barang rject yang dihasilkan. Produksi air pada tahun tersebut sebanyak 47.170.466 botol dan barang rject yang dihasilkan sebanyak 327.943 botol atau sebesar 0,69% sedangkan target yang ditetapkan adalah sebesar 0,50%.

Berdasarkan data tersbut, dalam empat tahun terakhir ini perusahaan memiliki kinerja yang cukup fluktuatif dan relatif kurang baik. Hal ini tentunya tidak diinginkan perusahaan dalam prosesnya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Perusahaan tentu menginginkan karyawan-karyawannya memiliki potensi yang dapat mendorong tujuan perusahaan tersebut. Oleh sebab itu, penting bagi suatu perusahaan untuk bisa mengetahui faktor-faktor yang menyebabkan karyawan dapat meningkatkan kinerjanya, sehingga karyawan dapat memberikan kontribusi yang baik untuk perusahaan. Budaya organisasi yang kuat dan bersifat positif adalah salah satunya. Lingkungan kerja dan nilai-nilai yang tertanam dalam organisasi akan membantu karyawan untuk mengetahui apa dan bagaimana karyawan tersebut harus bekerja.

Membangun budaya organisasi yang kondusif bagi para karyawan akan memberikan dukungan pada karyawan terkait dengan pekerjaan yang dikerjakannya. Maka berdasarkan uraian diatas menarik bagi penulis untuk meneliti hubungan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai, maka timbulah keinginan penulis untuk memilih judul yang berkaitan dengan hal-hal tersebut diatas, yaitu “Hubungan Budaya Organisasi Dengan Kinerja Karyawan Pada PT Tirta Investama Babakanpari”.

## **1.2. Identifikasi dan Perumusan Masalah**

### **1.2.1. Identifikasi Masalah**

PT Aqua Golden Mississippi merupakan perusahaan pelopor dibidang Air Minum Dalam Kemasan (AMDK). Saat ini nama Aqua sangat terkenal sehingga

telah menjadi merek generik untuk AMDK di beberapa negara terutama di Indonesia. Salah satu anak perusahaan dari PT Aqua Golden Mississippi adalah PT Tirta Investama yang berada di wilayah Babakanpari Sukabumi.

Perusahaan ini sangat peduli akan kualitas serta kuantitas dari produk. Oleh karena itu kualitas serta kuantitas terus dikembangkan dari tahun ke tahun untuk memenuhi permintaan konsumen. Dalam proses peningkatan tersebut maka harus disertai dengan kinerja pegawai yang tercermin dari tanggung jawab dan kedisiplinan pegawai. Peningkatan suatu kinerja dapat didukung melalui beberapa faktor seperti salah satunya seperti budaya perusahaan.

### **1.2.2. Perumusan Masalah**

Untuk lebih mempermudah dalam melakukan penelitian, maka penulis akan memfokuskan inti permasalahan yang akan diteliti. Berdasarkan latar belakang dan yang dikemukakan sebelumnya, maka perumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

- 1) Seperti apa budaya organisasi yang terdapat di PT Tirta Investama Babakanpari?
- 2) Seperti apa kinerja karyawan yang terdapat di PT Tirta Investama Babakanpari?
- 3) Bagaimanakah hubungan budaya organisasi dengan kinerja karyawan di PT Tirta Investama Babakanpari?

## **1.3. Maksud dan Tujuan Penelitian**

### **1.3.1 Maksud Penelitian**

Maksud dari penelitian ini adalah untuk menganalisa kesenjangan (*gap*) yang terjadi di PT Tirta Investama berkaitan dengan hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan.

### **1.3.2 Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian erat kaitannya dengan dengan rumusan masalah yang telah ditetapkan. Dari rumusan permasalahan yang telah dibuat sebelumnya, maka tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1) Untuk mengetahui dan menganalisis budaya organisasi yang terdapat di PT Tirta Investama Babakanpari Kabupaten Sukabumi?
- 2) Untuk mengetahui dan menganalisis kinerja pegawai pada PT Tirta Investama Babakanpari Kabupaten Sukabumi?
- 3) Untuk mengetahui dan menganalisis hubungan budaya organisasi dengan kinerja pegawai di PT Tirta Investama Babakanpari Kabupaten Sukabumi?

## **1.4. Kegunaan Penelitian**

Manfaat atau kegunaan dari penelitian ini adalah:

## 1) Kegunaan Teoritis

### a. Bagi Penulis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kesempatan bagi peneliti untuk menguji dan membandingkan antara teori yang didapat dalam perkuliahan khususnya dalam bidang sumber daya manusia dengan kenyataan yang ada di perusahaan mengenai budaya organisasi dan kinerja pegawai.

### b. Bagi Pembaca

Penelitian ini diharapkan dapat menambah pengetahuan serta wawasan mengenai hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja pegawai. Selain itu penelitian ini juga diharapkan dapat menjadi bahan referensi untuk penelitian selanjutnya.

## 2) Kegunaan Praktis

Kegunaan praktis dari penelitian ini ialah sebagai bahan masukan dan informasi bagi PT Tirta Investama Babakanpari mengenai budaya organisasi serta hubungannya terhadap kinerja para pegawai yang ada di dalam perusahaan tersebut. Penulis juga berharap masukan serta informasi ini dapat menjadi referensi untuk PT Tirta Investama Babakanpari dalam meningkatkan kinerja pegawainya.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1. Manajemen Sumber Daya Manusia**

##### **2.1.1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manusia sebagai sumber daya di dalam sebuah organisasi haruslah dikelola sedemikian rupa agar dapat terkoordinasi dengan baik dan bisa mendukung pencapaian rencana strategis dari perusahaan. Untuk itu dibutuhkan sebuah manajemen untuk mengelolanya.

Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan proses mendayagunakan manusia sebagai tenaga kerja secara manusiawi. Walaupun manajemen sumber daya manusia ini tidak secara langsung berhadapan dengan keuangan ataupun pendapatan perusahaan, namun manajemen sumber daya manusia akan berdampak pada kinerja perusahaan. Karena pada dasarnya manusialah yang bergerak mengelola organisasi perusahaan.

Dalam Hasibuan (2007:11), Edwin B. Flippo menyatakan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian dari pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemberhentian karyawan, dengan maksud untuk mewujudkan tujuan perusahaan, individu, karyawan, dan masyarakat.

Menurut Mathis dan Jackson (2010: 4), *human resource management is designing management systems to ensure that human talent is used effectively and efficiently to accomplish organizational goals.*

Menurut Laura Portolese (2015:7), *human resource management is the process of employing people, training them, compensating them, developing policies relating to them, and developing strategies to retain them.*

Menurut Hasibuan (2007:10): Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan sebuah ilmu dan seni dalam mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien dalam membantu mewujudkan tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

Menurut Dewi Hanggraeni (2012:13), Manajemen Sumber Daya Manusia berguna agar para manajer tidak melakukan kesalahan dalam mengelola sumber daya manusia, misalnya seperti mempekerjakan orang yang salah, mengalami tingkat turnover yang tinggi, dan tidak optimalnya kinerja para pegawai.

Michael Armstrong dalam Liga Suryadana (2015:4) berpendapat bahwa *“Human resource management is defined as a strategic and coherent approach to the management of an organization’s most valued assets – the people working there who individually and collectively contribute to the achievement of its objective”*.

Jika dilihat dari beberapa pandangan para ahli mengenai arti dari manajemen sumber daya manusia ini, dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah suatu ilmu atau cara untuk mengelola hubungan serta peranan sumber daya manusia yang dimiliki oleh organisasi agar memiliki kinerja yang efektif dan efisien sehingga dapat tercapainya tujuan bersama perusahaan, karyawan, serta masyarakat. Dalam manajemen sumber daya manusia menyangkut desain dan implementasi sistem perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian dari pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan serta hubungan ketenagakerjaan yang baik.

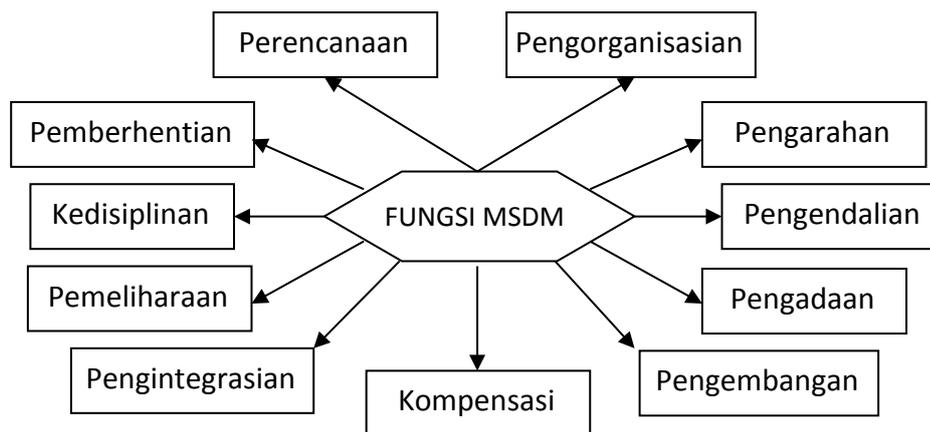
### **2.1.2. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut E. Flippo dalam Yuniarsih dan suwanto (2008:5), fungsi manajemen sumber daya manusia terdiri dari procurement (pengadaan), development (pengembangan), compensation (kompensasi), integration (integrasi), dan separation (pemutusan hubungan kerja).

Sedangkan Afri Erisman dan Eti Arini (2015: 17-18), merumuskan fungsi manajemen sumber daya manusia yang didasarkan atas 6 fungsi manajemen menurut Byres dan Rue (1998), yaitu:

1. Untuk memasok karyawan pada perusahaan, yaitu dengan jumlah yang cukup, memiliki keterampilan yang sesuai dan pada waktu yang sesuai. Proses ini meliputi perencanaan, perekrutan, seleksi, orientasi, dan perencanaan berkelanjutan.
2. Untuk membantu meningkatkan kualifikasi dan keterampilan pekerja dengan menyediakan program-program pelatihan dan pengembangan, bantuan pendidikan, pertukaran dan manajemen karir.
3. Untuk memotivasi karyawan dalam meningkatkan efektifitas melalui program insentif, penilaian kinerja, kualitas kerja, dan program pengembangan perusahaan.
4. Untuk memastikan karyawan yang kompeten tetap setia kepada perusahaan, dapat melalui program seperti kompensasi, dan fasilitas, hadiah, promosi, hubungan perusahaan dan pekerja, dan program bantuan karyawan.,
5. Untuk memberhentikan pekerja ketika tidak konsisten dengan tujuan perusahaan, dengan pertimbangan tidak merendahkan martabat pekerja tersebut di mata karyawan lain.

Menurut Malayu Hasibuan (2007: 21-25), fungsi utama dari manajemen sumber daya manusia meliputi:



Gambar 1  
Konsep Fungsi Manajemen SDM

- 1) **Perencanaan**  
Merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan perusahaan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian yang meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan.
- 2) **Pengorganisasian**  
Kegiatan mengarahkan semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bagan organisasi. Organisasi hanya merupakan alat untuk mencaai tujuan. Dengan organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif.
- 3) **Pengarahan**  
Merupakan kegiatan mengarahkan semua karyawan, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Pengarahan dilakukan pimpinan dengan menugaskan bawahan agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik.
- 4) **Pengendalian**  
Merupakan kegiatan mengendalikan semua karyawan agar menaati semua aturan-aturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan, diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana. Pengendalian karyawan meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku, kerjasama, pelaksanaan pekerjaan, dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.

- 5) **Pengadaan**  
Adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan perusahaan.
- 6) **Pengembangan**  
Adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan, pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan.
- 7) **Kompensasi**  
Adalah pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*), uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip utama dari kompensasi adalah adil dan layak. Adil berarti sesuai dengan prestasi kerja yang dihasilkan karyawan, dan layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan primernya serta berpedoman pada batas upah minimum pemerintah dan berdasarkan internal dan eksternal konsistensi.
- 8) **Pengintegrasian**  
Merupakan kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan. Perusahaan memperoleh laba, dan karyawan dapat memenuhi kebutuhannya dari hasil pekerjaannya. Pengintegrasian merupakan hal yang penting dan sulit dalam MSDM, karena mempersatukan dua kepentingan yang bertolak belakang.
- 9) **Pemeliharaan**  
Kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagian besar karyawan serta berpedoman kepada internal dan eksternal konsistensi.
- 10) **Kedisiplinan**  
Merupakan fungsi MSDM yang terenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujudnya tujuan yang maksimal. Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial.
- 11) **Pemberhentian (*Separation*)**  
Adalah putusannya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun, dan sebab-sebab lainnya. Pelepasan ini diatur oleh undang-undang No. 12 Tahun 1964.

### 2.1.3. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Setiap organisasi, termasuk organisasi perusahaan pasti telah memiliki atau menetapkan tujuan-tujuan tertentu yang ingin mereka capai dalam mengatur setiap sumber daya termasuk sumber daya manusia. Tujuan MSDM secara tepat sangatlah sulit untuk dirumuskan karena sifatnya bervariasi dan tergantung pada penahapan perkembangan yang terjadi pada masing-masing organisasi.

Menurut A. Sihotang (2007:13) tujuan MSDM adalah untuk meningkatkan dukungan sumber daya manusia guna meningkatkan efektifitas organisasi dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Pada dasarnya tujuan yang ingin dicapai oleh suatu organisasi adalah untuk meningkatkan efisiensi, meningkatkan efektifitas, peningkatan produktivitas, menekan tingkat absensi pegawai, menurunkan tingkat perpindahan pegawai, meningkatkan kualitas pelayanan, menekan tingkat komplain dari pelanggan, Meningkatkan bisnis perusahaan.

Sedangkan menurut Cushway dalam Edy Sutrisno (2012:7), tujuan manajemen sumber daya manusia meliputi:

1. Memberi pertimbangan manajemen dalam membuat kebijakan SDM untuk memastikan bahwa organisasi memiliki pekerja yang bermotivasi dan berkinerja yang tinggi, memiliki pekerja yang selalu siap mengatasi perubahan dan memnuhi kewajiban pekerjaan secara legal.
2. Mengimplementasikan dan menjaga semua kebijakan dan prosedur SDM yang memungkinkan organisasi mampu mencapai tujuannya.
3. Membantu dalam pengembangan arah keseluruhan organisasi dan strategi, khususnya yang berkaitan dengan implikasi SDM.
4. Memberi dukungan dan kondisi yang akan membantu manajer mencapai tujuan.
5. Menangani berbagai krisis dan situasi sulit dalam hubungan antar pekerja untuk meyakinkan bahwa mereka tidak menghambat organisasi dalam mencapai tujuannya.
6. Menyediakan media komunikasi antara pekerja dan manajemen organisasi.
7. Bertindak sebagai pemelihara standar organisasional dan nilai dalam manajemen SDM.

Kemudian menurut Eko Widodo (2015: 5), manajemen sumber daya manusia secara menyeluruh mencakup tujuan yang berorientasi kepada hal-hal dibawah ini:

1. Kepentingan sosial, yaitu tujuan yang diarahkan untuk memenuhi kebutuhan dan tuntutan masyarakat dengan tetap menjaga dampak negatif yang seminimum mungkin terhadap organisasi. Untuk memenuhi tujuan ini,

kegiatan manajemen harus memperhatikan aspek hukum yang berlaku, kebutuhan sosial masyarakat, dan hubungan yang baik dengan serikat buruh.

2. Kepentingan organisasi, yaitu tujuan yang diarahkan untuk meningkatkan efektivitas organisasi. Untuk memenuhi tujuan ini, kegiatan manajemen harus mencakup perencanaan SDM, memperhatikan kebutuhan-kebutuhan pelayanan organisasi, penyeleksian SDM, pelatihan dan pengembangan SDM, penilaian dan penempatan SDM, dan kegiatan-kegiatan pengawasan dan pengendalian SDM.
3. Kepentingan fungsional manajemen sumber daya manusia, yaitu tujuan yang diarahkan untuk menjamin fungsi utama SDM agar dapat berjalan secara efektif dengan menyadari bahwa tingkat pelayanan dan fasilitas yang di berikan kepada setiap individu hanyalah sekedar agar dia dapat berfungsi dengan baik. Fungsi utama yang dimaksud adalah kegiatan penilaian, penempatan dan pengendalian SDM.
4. Kepentingan individu, yaitu tujuan yang diarahkan untuk membantu karyawan mencapai tujuan pribadinya sesuai dengan sumbangannya terhadap organisasi. Kegiatan-kegiatan yang dapat mendukung tujuan ini mencakup pelatihan dan pengembangan, penilaian, penempatan, kompensasi, dan pengawasan serta pengendalian.

#### **2.1.4. Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Agar manajemen sumber daya manusia lebih diperhatikan, kita lihat peranannya menurut Hasibuan (2007;14) yang mengatakan bahwa peranan Manajemen Sumber Daya Manusia adalah mengatur dan menetapkan kepegawaian yang mencakup:

1. Menetapkan jumlah, kualitas dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan job description, job specification, job requirement dan job evaluation.
2. Menetapkan penarikan, seleksi, dan penempatan karyawan berdasarkan asas *the right man on the right place and on the right job*.
3. Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan, promosi dan pemberhentian.
4. Meramalkan penawaran dan permintaan Sumber Daya Manusia pada masa yang akan datang.
5. Memperkirakan kesadaran perekonomian pada umumnya dan perkembangan perusahaan kita pada khususnya.
6. Memonitor dengan cerdas undang-undang perburuan dan kebijakan pemberian balas jasa perusahaan kita pada khususnya.

7. Memonitor kemajuan teknik dan perkembangan serikat buruh.
8. Melaksanakan pendidikan, pelatihan dan penilaian prestasi kerja.
9. Mengatur mutasi karyawan baik vertikal maupun horizontal.
10. Mengatur pensiun, pemberhentian dan pesangonnya.

## **2.2. Budaya Organisasi**

### **2.2.1. Pengertian Budaya Organisasi**

Pada umumnya, dalam mengelola perusahaan, para manajer lebih banyak menerapkan prinsip-prinsip manajemen yang modern. Misalnya seperti menggunakan pendekatan struktur, strategi, sistem, dan lain sebagainya. Namun pada kenyataannya masih banyak para praktisi yang kurang memperhatikan budaya organisasi. Padahal budaya organisasi, jika dikelola sebagai alat manajemen dengan baik maka akan mempengaruhi serta mendorong para karyawan untuk berperilaku positif dan produktif. Karena menurut Edy Sutrisno (2010:2) “budaya organisasi ini menjadi sebuah kekuatan sosial yang dapat menggerakkan orang-orang dalam suatu organisasi dalam bekerja”.

Edgar Schein dalam Wibowo (2010:16) menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan filosofi yang mendasari sebuah kebijakan organisasi, aturan main untuk bergaul, dan perasaan atau iklim yang dibawa oleh persiapan fisik organisasi. Edgar Schein dalam Emron dkk, (2016: 121-123) membagi budaya organisasi pada 3 (tiga) tingkatan, yaitu sebagai berikut:

#### 1. Artefak (*Artifact*)

Adalah hal-hal yang mencakup semua fenomena yang bisa dilihat, didengar, dan dirasakan ketika anda menemukan kelompok baru dengan budaya asing. Artefak dapat meliputi produk yang terlihat seperti arsitektur lingkungan fisik, bahasa, teknologi dan produk, kreasi artistik, gaya, yang sebagaimana tercantum dalam pakaian, tata krama, dan menampilkan emosional, mitos, dan cerita tentang organisasi, daftar yang dipublikasikan serta ritual dan perayaan yang diamati. Contoh dari artefak yang bisa dilihat adalah logo organisasi ataupun seragam kerja.

#### 2. Nilai-nilai yang didukung (*Espoused Value*)

Jika seorang manajer meyakinkan kelompok untuk bertindak atas keyakinannya, solusi bekerja, dan kelompok ini memiliki persepsi yang sama tentang keberhasilan tersebut, nilai yang dirasakan adalah ‘promosi yang bagus’ secara bertahap menjadi berubah: pertama, akan menjadi nilai atau keyakinan bersama dan akhirnya menjadi asumsi bersama (jika tindakan tersebut terus-menerus menjadi berhasil). Jika proses transformasi ini terjadi, anggota kelompok akan cenderung lupa bahwa awalnya mereka tidak yakin

dan usul wacana ini pada awalnya hanya proposal untuk memberikan salam, misalnya dengan mengucapkan “selamat siang/sore”.

### 3. Asumsi Dasar (*Basic Assumption*)

Adalah keyakinan anggotanya yang cenderung tidak dikonfrontasi dan tidak diperdebatkan sehingga sangat sulit untuk berubah. Jika ada keyakinan dan pemahaman tertentu, ini sangat sulit untuk diubah, pendekatan apapun yang dilakukan cenderung dapat diartikan lain atau menimbulkan persepsi negatif bagi yang menerimanya.

Jerome Want tahun 2006 dalam Wibowo (2010:18) mengemukakan bahwa budaya organisasi adalah sebuah sistem keyakinan kolektif yang dimiliki orang dalam organisasi yang diungkapkan melalui sikap, sistem keyakinan, impian, perilaku, nilai-nilai, tata cara dari perusahaan, dan terutama melalui tindakan serta kinerja pekerja dan manajemen.

Wibowo (2010: 19) 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 kerjanya.

Menurut Steven Mc Shane dan Mary Ann dalam bukunya yang berjudul *Organizational Behaviour* Edisi ke5 (2010: 416), “*Organizational culture consists of the values and assumptions shared within an organization. It defines what is important and unimportant in the company and, consequently, directs everyone in the organization toward the right way of doing things*”.

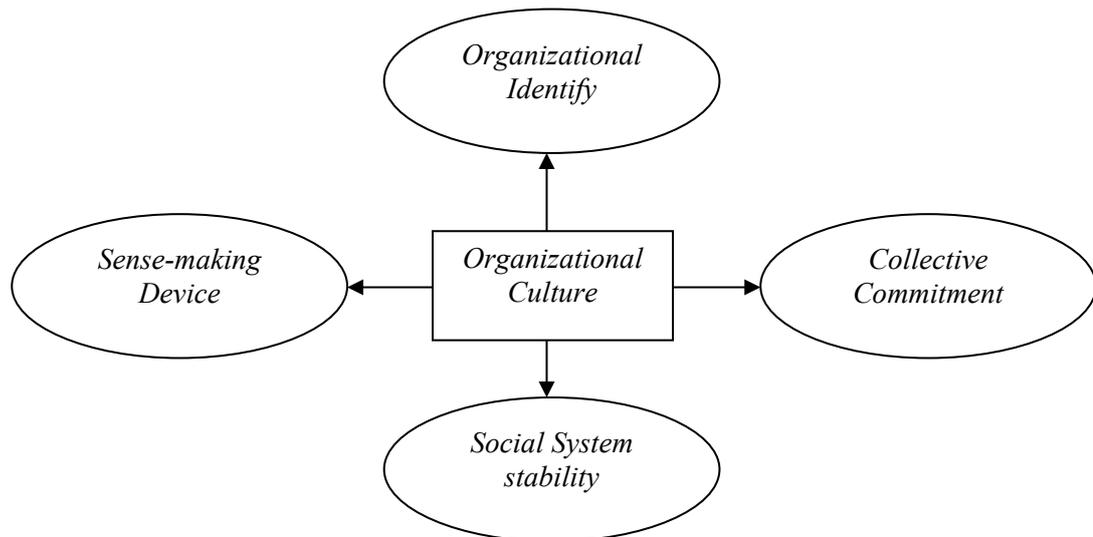
Menurut Robbins dan Coulter (2012: 52), “*Organizational has been described as the shared values, principles, traditions, and ways of doing things that influence the way organizational members act*”.

Menurut Dr. Edy Sutrisno dalam bukunya yang berjudul *Budaya Organisasi* (2010: 2), budaya organisasi disebut juga sebagai budaya perusahaan, yaitu seperangkat nilai-nilai atau norma-norma yang relatif telah lama berlaku serta dianut bersama oleh para anggota organisasi (karyawan) sebagai norma perilaku dalam menyelesaikan masalah-masalah organisasi (perusahaan).

Semua pendapat ahli diatas menitik beratkan budaya organisasi sebagai sebuah filosofi atau pandangan hidup dalam berorganisasi. Dalam filosofi tersebut, terdapat nilai-nilai, norma-norma, keyakinan-keyakinan, dan asumsi-asumsi yang dipercayai dan diimplementasikan oleh setiap individu dalam suatu organisasi. Selain itu, budaya organisasi dapat menjadi karakteristik setiap individu ataupun organisasi tersebut.

### 2.2.2. Fungsi Budaya Organisasi

Budaya memiliki sejumlah fungsi dalam suatu organisasi. Walaupun masih banyak organisasi perusahaan yang belum menyadari kekuatan budaya yang dapat mendorong kinerja individu ataupun kinerja perusahaan. Fungsi budaya organisasi menunjukkan peranan atau kegunaan dari budaya organisasi. Menurut Robert Kreitner dan Angelo Kinicki dalam Wibowo (2010:49), fungsi budaya organisasi adalah sebagai berikut ini:



Gambar 2: Fungsi Budaya Organisasi

Sumber: Wibowo, 2010: 50

- 1) Memberi anggota identitas organisasional, identitas organisasi menunjukkan ciri khusus yang membedakan dengan organisasi lain yang mempunyai sifat khas yang berbeda.
- 2) Memfasilitasi komitmen kolektif, perusahaan mampu membuat pekerjanya bangga menjadi bagian daripadanya. Anggota organisasi mempunyai komitmen bersama tentang norma-norma dalam organisasi yang harus diikuti dan tujuan bersama yang harus dicapai.
- 3) Meningkatkan stabilitas sistem sosial sehingga mencerminkan bahwa lingkungan kerja dirasakan positif dan diperkuat, konflik dan perubahan dapat dikelola secara efektif. Dengan kesepakatan bersama tentang budaya organisasi yang harus dijalani mampu membuat lingkungan dan interaksi sosial berjalan dengan stabil dan tanpa gejolak.
- 4) Membentuk perilaku dengan membantu anggota menyadari atas lingkungannya. Budaya organisasi dapat menjadi alat untuk membuat orang berpikiran sehat dan masuk akal.

Veitzal Rivai dan Deddy Mulyadi (2012: 373), menyatakan bahwa budaya organisasi memiliki sejumlah fungsi di dalam organisasi, yaitu:

- 1) Budaya 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.

Sedangkan menurut Robbins dalam Edy Sutrisno (2010:10) budaya organisasi memiliki beberapa fungsi sebagai berikut:

- 1) Budaya memiliki peran sebagai pembeda. Hal itu berarti bahwa budaya kerja menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan organisasi lainnya.
- 2) Budaya organisasi membawa suatu rasa identitas bagi setiap anggota organisasi. Artinya budaya dapat menjadi karakteristik setiap individu dalam organisasi.
- 3) Budaya organisasi mempermudah timbulnya pertumbuhan komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan individu. Artinya dalam budaya terdapat komitmen bersama yang harus dipertimbangkan.
- 4) Budaya organisasi itu meningkatkan kemantapan sistem sosial.

Dari beberapa pendapat ahli mengenai fungsi budaya, dapat disimpulkan bahwa fungsi budaya kerja adalah sebagai perekat sosial dalam mempersatukan anggota-anggota dalam mencapai tujuan organisasi, yang berupa ketentuan-ketentuan atau nilai-nilai yang harus dikatakan dan dilakukan oleh para karyawan. Hal ini dapat berfungsi pula sebagai kontrol atas perilaku para karyawan.

### **2.2.3. Karakteristik Budaya Organisasi**

Budaya juga memiliki sejumlah karakteristik. Dalam Wibowo (2010:35-36), Geert Hofstede membagi karakteristik budaya ke dalam beberapa bagian dibawah ini:

- 1) *Power Distance*

Suatu Tingkatan dimana pembagian kekuasaan yang tidak sama, diterima orang dalam budaya ( high power distance) atau ditolak oleh mereka (low power distance).

2) *Individualism versus collectivism*

Individualisme adalah suatu karakteristik budaya di mana orang lebih memerhatikan dirinya dan anggota keluarga dekatnya. Adapun pada kolektivisme menunjukkan suatu karakteristik budaya yang berorientasi pada orang dan demi kebaikan kelompok.

3) *Quantity of life versus quality of life.*

Quantity of life merupakan atribut budaya nasional yang menjelaskan tingkatan di mana nilai sosial ditandai oleh ketegasan dan materialisme. Pada quality of life lebih menekankan pada hubungan dan mempunyai perhatian terhadap orang lain.

4) *Uncertainly avoidance*

Merupakan suatu tingkatan dimana orang dalam suatu budaya merasa diperlakukan oleh, dan berusaha menghindari dari situasi membingungkan.

5) *Long-term versus short-term orientation*

Orientasi jangka panjang merupakan atribut budaya nasional yang menekankan pada masa depan, sifat hemat, dan ketekunan, Adapun orientasi jangka pendek menekankan pada masa lalu dan sekarang, menghormati tradisi, dan memenuhi kewajiban sosial.

Menurut Robbins dalam Irham Fahmi (2013: 53-54), terdapat beberapa karakteristik yang apabila dikombinasikan dan dicocokkan maka akan menjadi budaya internal, yaitu :

1. Inisiatif individu, yaitu sejauh mana organisasi memberikan kebebasan kepada setiap pegawai dalam mengemukakan pendapat atau ide-ide yang di dalam pelaksanaan tugas dan fungsinya. Inisiatif individu tersebut perlu dihargai oleh kelompok atau pimpinan suatu organisasi sepanjang menyangkut ide untuk memajukan dan mengembangkan organisasi.
2. Toleransi terhadap tindakan beresiko, yaitu sejauh mana pegawai, dianjurkan untuk dapat bertindak agresif, inovatif dan mengambil resiko dalam mengambil kesempatan yang dapat memajukan dan mengembangkan organisasi. Tindakan yang beresiko yang dimaksudkan adalah segala akibat yang timbul dari pelaksanaan tugas dan fungsi yang dilakukan oleh pegawai.
3. Arah, yaitu sejauh mana pimpinan suatu 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, bantuan serta 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 proses untuk menjamin bahwa tujuan-tujuan organisasi tercapai.
7. Identitas, yaitu tingkat sejauh mana para 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 pegawai, bukan sebaliknya didasarkan atas senioritas, sikap pilih kasih, dan sebagainya.
9. Toleransi terhadap konflik yaitu sejauh mana para pegawai didorong untuk mengemukakan konflik dan kritik secara terbuka guna memajukan organisasi, dan bagaimana pula tanggapan organisasi terhadap konflik tersebut.
10. Pola komunikasi yaitu sejauh mana komunikasi dalam organisasi yang dibatasi oleh hierarki kewenangan yang formal dapat berjalan baik. Komunikasi itu sendiri merupakan proses pemindahan pengertian atau informasi dari seseorang ke orang lain. Komunikasi yang baik adalah komunikasi yang dapat memenuhi kebutuhan sarannya, sehingga akhirnya dapat memberikan hasil yang lebih efektif.

Kemudian Victor Tan dalam Syamsir Torang (2014,111) mengidentifikasi beberapa karakteristik budaya organisasi, yaitu:

1. Individual Initiative (tanggung jawab, kebebasan dan ketidak-tergantungan yang dimiliki individu)
2. Risk tolerance (pekerja didorong mengambil resiko, menjadi agresif dan inovatif)
3. Direction (kemampuan organisasi menciptakan sasaran yang jelas dan menetapkan target kinerja)
4. Integration (Setiap unit dalam organisasi didorong untuk bekerja dengan cara terkoordinasi)

5. Management Support (tersedia bantuan, dan dukungan untuk bawahannya)
6. Control (jumlah aturan, ketentuan, dan pengawaasaan langsung terhadap perilaku karyawan)
7. Identity (identitas)
8. Reward System (didasarkan pada relatif kinerja)
9. Conflict tolerance (konflik dan kritikan secara terbuka)
10. Communication pattern (pola komunikasi dibatasi pada kewenangan hierarki formal).

#### **2.2.4. Budaya Organisasi Kuat dan Budaya Organisasi Lemah**

Beberapa budaya organisasi dikatakan kuat sedangkan budaya organisasi lainnya dikatakan lemah. Menurut *S.P. Robbins* dalam Pabundu Tika (2014:108), budaya organisasi yang kuat adalah budaya dimana nilai-nilai inti organisasi dipegang secara intensif dan dianut bersama secara meluas anggota organisasi. Sedangkan *Deal* dan *Kennedy* dalam Pabundu Tika (2014:108) menyatakan bahwa budaya organisasi yang kuat tidak hanya sebatas itu saja melainkan menjadi pembangkit semangat yang paling berpengaruh dalam menuntun 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 dari anggota-anggota organisasi kepada nilai-nilai inti budaya organisasi.

Dalam budaya organisasi yang kuat, menurut *Kennedy* dalam Pabundu Tika (2014:110), memiliki beberapa ciri-ciri seperti berikut:

- 1) Anggota-anggota organisasi loyal kepada organisasi, tahu dan jelas apa tujuan organisasi serta mengerti perilaku mana yang dipandang baik dan tidak baik.
- 2) Pedoman bertingkah laku bagi orang-orang di dalam perusahaan digariskan dengan jelas, dimengerti, dipatuhi, dan dilaksanakan oleh orang-orang di dalam perusahaan sehingga orang-orang yang bekerja menjadi 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.

- 4) Organisasi perusahaan memberikan tempat khusus kepada pahlawan-pahlawan perusahaan dan secara sistematis menciptakan bermacam-macam tingkat pahlawan, misalnya pramujual terbaik bulan ini, pemberi saran terbaik, pengemudi terbaik, inovator tahun ini, dan sebagainya.
- 5) Dijumpai banyak ritual, mulai yang sangat sederhana sampai dengan ritual yang mewah. Pemimpin organisasi selalu mengalokasikan waktunya untuk menghadiri acara-acara ritual ini.
- 6) Memiliki jaringan kultural yang mempunyai cerita-cerita kehebatan para pahlawannya.

Sedangkan, Robbins (2006:724) mengemukakan ciri-ciri budaya organisasi yang kuat, antara lain sebagai berikut:

- 1) Menurunnya tingkat keluarnya karyawan.
- 2) Ada kesepakatan yang tinggi di kalangan anggota mengenai apa yang dipertahankan oleh organisasi.
- 3) Ada pembinaan kohesif, kesetiaan, dan komitmen organisasi.

Menurut *Killman et al.* dalam P. Tika (2014: 111), budaya organisasi yang lemah merupakan budaya organisasi yang kurang didukung secara luas oleh para anggotanya dan berkesan sangat dipaksakan, sehingga berpengaruh negatif terhadap organisasi karena akan memberi arah yang salah kepada para pegawainya. Budaya yang lemah juga memiliki beberapa ciri-ciri, seperti yang dikemukakan oleh Deal and Kennedy berikut ini:

- 1) Mudah terbentuk kelompok-kelompok yang bertentangan satu sama lain.
- 2) Kesetiaan kepada kelompok melebihi kesetiaan kepada organisasi.
- 3) Anggota organisasi tidak segan-segan mengorbankan kepentingan organisasi untuk kepentingan kelompok atau kepentingan diri sendiri.

Jika hal-hal tersebut terjadi pada sebuah organisasi perusahaan, maka tugas-tugas tidak dapat dilaksanakan dengan baik. Hal ini akan terlihat dari beberapa fenomena yang terjadi misalnya seperti kurangnya motivasi atau semangat kerja, timbul kecurigaan-kecurigaan, komunikasi kurang lancar, luntutnya loyalitas atau kesetiaan pada tugas-tugas utama dan pada komitmen pegawai terhadap perusahaan. Untuk itu diperlukan beberapa langkah untuk memperkuat budaya organisasi, seperti berikut:

- 1) Memantapkan nilai-nilai dasar budaya organisasi
- 2) Melakukan pembinaan terhadap anggota organisasi
- 3) Memberikan contoh atau teladan
- 4) Membuat acara-acara rutinitas
- 5) Memberikan penilaian dan penghargaan
- 6) Tanggap terhadap masalah eksternal dan internal
- 7) Koordinasi dan kontrol

## 2.3. Kinerja

### 2.3.1. Pengertian Kinerja

Pada dasarnya kinerja atau *performance* merupakan suatu hasil kerja atau prestasi kerja. Namun pada era yang serba modern, pengertian tentang kinerja semakin meluas tidak hanya sebatas itu. Seperti yang dikemukakan oleh Amstrong dan Baron dalam Wibowo (2014:2) bahwa kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi.

Selaras dengan pernyataan yang dikemukakan oleh *Amstrong* dan *Baron*, para ahli lain pun mengemukakan pendapatnya. Menurut *Colquitt*, *LePine*, dan *Wesson*, dalam Wibowo (2014:2) mengemukakan bahwa kinerja adalah nilai serangkaian perilaku pekerja yang memberikan kontribusi, baik sera positif ataupun negatif, pada penyelesaian tujuan organisasi.

Menurut wibowo (2014:3), kinerja merupakan implementasi dari rencana yang telah disusun oleh sumber daya manusia yang memiliki kemampuan, kompetensi, dan motivasi.

Menurut Anwar P. Mangkunegara (2013:67), kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang ingin dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan.

Menurut *Milner* dalam Edy S. (2012:170), kinerja adalah bagaimana seseorang diharapkan dapat berfungsi dan berperilaku sesuai dengan tugas yang telah dibebankan kepadanya. Hal tersebut menunjukkan bahwa seseorang yang ada dalam organisasi berperan penting dalam kemajuan organisasi.

Menurut Bernadhin (2003: 143) "*performance is defined as the record of outcomes produced on specified job functions of activites during a specified time period*".

Dari beberapa penjelasan yang telah dikemukakan oleh beberapa ahli diatas, penulis menyimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil kerja dari serangkaian tugas yang telah dibebankan kepada pegawai. Keberhasilan suatu organisasi tergantung pada kinerja para pelaku organisasi. Oleh karena itu setiap unit kerja harus dinilai kinerjanya agar kinerja setiap sumber daya manusia dapat dinilai secara objektif.

### 2.3.2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Setiap organisasi perusahaan pada dasarnya memiliki tujuan utama yang sama, yakni memperoleh profit yang maksimal. Dalam prosesnya, kinerja karyawan menjadi faktor penting dalam mencapai tujuan tersebut. Menurut Mangkunegara (2013:67), ada dua faktor yang dapat mempengaruhi pencapaian kinerja, yaitu:

### 1. Faktor Kemampuan (*Ability*)

Secara psikologis, kemampuan 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 diharapkan. Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya (*the right man in the right place, the right man on the right job*)

### 2. Faktor Motivasi (*Motivation*)

Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri seorang pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi. Motivasi terbentuk dari suatu sikap mental seseorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Seorang pegawai harus memiliki sikap mental yang siap secara psikofisik, artinya harus siap mental, mampu secara fisik, memahami tujuan utama dan target kerja yang akan dicapai, mampu memanfaatkan, dan menciptakan situasi kerja. Sikap mental psikofisik terbentuk karena pegawai memiliki otak yang aktif dan lincah, memiliki keinginan untuk maju, rasa keingintahuan yang tinggi, terbuka untuk menerima pendapat, inisiatif yang tinggi, dan memiliki pikiran yang luas namun terarah.

Gibson et al (2008 : 123-124) juga menyatakan pendapatnya mengenai faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja. Yaitu sebagai berikut:

1. Faktor dari variabel individu yang terdiri dari kemampuan dan keterampilan, latar belakang, dan demografis.
2. Faktor dari variabel psikologis yang terdiri dari persepsi, sikap, kepribadian, motivasi, kepuasan kerja dan stres kerja.
3. Faktor organisasi yang terdiri dari kepemimpinan, kompensasi, konflik, kekuasaan, struktur organisasi, desain pekerjaan, desain organisasi, dan karir.

Sedangkan menurut Prawirosentono dalam Edy Sutrisno (2012:176), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah sebagai berikut:

#### 1. Efektivitas dan efisiensi

Dalam hubungannya dengan kinerja organisasi, maka ukuran baik buruknya kinerja diukur oleh efektivitas dan efisiensi. Dikatakan efektif bila tujuan tercapai, dan dikatakan efisien bila hal itu memuaskan sebagai pendorong dalam mencapai tujuan, terlepas apakah hal itu efektif atau tidak. Artinya, efektivitas dari kelompok (organisasi) bila tujuan kelompok tersebut dapat dicapai sesuai dengan kebutuhan yang direncanakan. Sedangkan efisiensi berkaitan dengan jumlah pengorbanan yang dikeluarkan dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Agar tercapai tujuan yang diinginkan organisasi, salah satu yang perlu mendapat perhatian adalah hal yang

berkaitan dengan wewenang dan tanggung jawab para peserta yang mendukung organisasi tersebut.

## 2. Otoritas dan tanggung jawab

Dalam organisasi yang baik, wewenang dan tanggung jawab telah didelegasikan dengan baik, tanpa adanya tumpang-tindih tugas. Masing-masing karyawan yang ada dalam organisasi mengetahui apa yang menjadi haknya dan tanggung jawabnya dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Kejelasan wewenang dan tanggung jawab setiap orang dalam suatu organisasi akan mendukung kinerja karyawan tersebut. Kinerja karyawan akan dapat terwujud bila karyawan mempunyai komitmen dengan organisasinya dan ditunjang dengan disiplin kerja yang tinggi.

## 3. Disiplin

Dalam hal ini, disiplin meliputi ketaatan dan hormat terhadap perjanjian yang dibuat antara perusahaan dengan pegawainya. Dengan demikian, jika pegawainya seringkali melanggar ketentuan yang ada maka pegawai tersebut memiliki disiplin yang buruk, dan begitupun sebaliknya.

Disiplin berkaitan dengan sanksi yang perlu dijatuhkan kepada pihak yang melanggar. Dalam hal seseorang pegawai melanggar peraturan yang berlaku dalam organisasi, maka karyawan bersangkutan harus sanggup menerima sanksi yang telah disepakati. Masalah disiplin para karyawan dalam seluruh level akan memberi corak terhadap kinerja organisasi. Kinerja organisasi akan tercapai, bila kinerja individu maupun kinerja kelompok ditingkatkan. Untuk itu perlu adanya inisiatif dari para pegawai dalam melaksanakan tugasnya.

## 4. Inisiatif

Inisiatif seseorang berkaitan dengan daya pikir dan kreativitas dalam bentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi. Seorang atasan harus dapat menerima inisiatif yang dilakukan oleh bawahannya sehingga organisasi mendapat kesempatan dorongan untuk lebih maju.

### **2.3.3. Penilaian kinerja**

Penilaian kinerja merupakan tolak ukur yang dilakukan untuk menilai hasil kerja yang dilkakukan oleh karyawan. Penilaian kinerja diharapkan pula bias objektif, transparan dan juga vbisa dipertanggungjawabkan, serta bias memotivasi para karyawan agar hasil kerja yang dicapai bias lebih baik.

Menurut Hasibuan (2007:97) menyatakan bahwa “penilaian kinerja adalah kegiatan manajer untuk mengevaluasi perilaku dan kinerja karyawan serta menetapkan kebijaksanaan selanjutnya”. Sedangkan pendapat lain dikemukakan oleh Mila Badriyah (2015: 136) bahwa penilaian kinerja/prestasi kerja merupakan proses yang terdapat dalam organisasi untuk mengevaluasi atau menilai prestasi kerja/kinerja.

Penilaian prestasi kerja dalam rangka untuk mengembangkan sumber daya manusia menjadi sangat penting karena mengingat bahwa dalam kehidupan organisasi setiap orang sebagai sumber daya manusia dalam organisasi ingin mendapatkan penghargaan dan perlakuan yang adil dari pemimpin organisasi yang bersangkutan.

Menurut Heidrahman dan Suad Husnan dalam Mila Badriyah (2015: 136), terdapat beberapa faktor yang perlu dinilai, antara lain sebagai berikut:

1. Kuantitas kerja, yaitu banyaknya hasil kerja sesuai dengan waktu kerja yang ada. Di sini, yang perlu diperhatikan bukan hasil rutin, melainkan seberapa cepat pekerjaan dapat diselesaikan.
2. Kualitas kerja, yaitu mutu hasil kerja yang didasarkan pada standar yang ditetapkan. Biasanya diukur melalui ketepatan. Ketelitian, keterampilan, dan kebersihan hasil kerja.
3. Keandalan, yaitu kemampuan memenuhi atau mengikuti instruksi, inisiatif, kerajinan, dan kerja sama.
4. Inisiatif, yaitu kemampuan mengenali masalah dan mengambil tindakan korektif, memberikan saran-saran untuk peningkatan, dan menerima tanggung jawab menyelesaikan.
5. Kerajinan, yaitu kesediaan melakukan tugas-tugas tanpa adanya paksaan dan yang bersifat rutin.
6. Sikap, yaitu perilaku karyawan terhadap perusahaan, atasan, atau teman kerja.
7. Kehadiran, yaitu keberadaan karyawan ditempat kerja untuk bekerja sesuai dengan waktu/ jam kerja yang telah ditentukan.

Menurut Gery Dessler (2006:329) faktor-faktor yang dinilai dalam penilaian kinerja adalah sebagai berikut:

1. Kualitas, merupakan akurasi, ketelitian, dan tingkat dapat diterimanya kinerja pekerjaan.
2. Produktifitas, merupakan kuantitas kerja beserta efisiensi kerja yang dihasilkan pekerjaan dalam periode waktu tertentu.
3. Pengetahuan mengenai pekerjaan, merupakan keahlian praktis dan teknik dan informasi yang digunakan dalam pekerjaan.
4. Kepercayaan, ialah tingkatan di mana karyawan dapat dipercaya berkaitan dengan penyelesaian pekerjaan dan penindaklanjutannya.
5. Ketersediaan, merupakan tingkatan dimana karyawan tepat waktu, mengobservasi penentuan waktu istirahat/jam makanan, dan keseluruhan catatan kehadiran.

6. Kebebasan, merupakan tingkatan kinerja pekerjaan dengan sedikit atau tanpa supervisi.

Selain itu, menurut Wirawan (2009 : 166), indikator dalam menilai kinerja yang harus dicapai dalam pelaksanaan pekerjaannya adalah:

1. Kualitas Pekerjaan, kemampuan karyawan menunjukkan kualitas hasil kerja 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, kesediaan pegawai untuk melibatkan diri sepenuhnya dalam melaksanakan pekerjaannya dan menanggung konsekuensi akibat kesalahan atau kelalaian dan kecerobohan pribadi dalam melaksanakan tugas.

Adapun Mathis dan Jackson (2008 : 329) menyatakan bahwa pada umumnya kriteria yang digunakan untuk menilai kinerja karyawan yaitu meliputi :

1. Kuantitas kerja (Quantity of work), yaitu volume kerja yang dihasilkan dalam kondisi normal.
2. Kualitas kerja (Quality of work), yaitu dapat berupa kerapian, ketelitian, dan keterkaitan hasil dengan tidak mengabaikan volume.
3. Ketepatan waktu (Timeliness of work), penggunaan waktu atau masa bekerja yang sesuai dengan kebijaksanaan perusahaan atau lembaga pemerintahan.
4. Kehadiran (Presence at work), suatu jenis pekerjaan tertentu menuntut kehadiran karyawan dalam mengerjakannya sesuai waktu yang ditentukan. Ada tipe pekerjaan yang menuntut kehadiran karyawan selama delapan jam sehari untuk lima hari kerja dalam seminggu. Kinerja karyawan ditentukan oleh tingkat kehadiran karyawan dalam mengerjakannya.

#### **2.4. Keterkaitan Antara Budaya Organisasi Dengan Kinerja Karyawan**

Adanya pengaruh kuat antara budaya organisasi terhadap kinerja diungkapkan oleh *John P. Kotter* dan *James L. Heskett* dalam *Wibowo* (2010: 364) dengan menyatakan sebagai berikut:

- 1) Budaya organisasi dapat mempunyai dampak signifikan kinerja jangka panjang. Dikatakan bahwa perusahaan yang menekankan pada konstituen kunci, seperti pelanggan, pemegang saham, pekerja, dan kepemimpinan manajer disemua tingkatan, menunjukkan kinerja yang secara signifikan melebihi perusahaan yang tidak memiliki budaya seperti tersebut.
- 2) Budaya organisasi bahkan mungkin akan menjadi faktor yang lebih penting dalam mempertimbangkan keberhasilan dan kegagalan perusahaan dalam dekade yang akan datang. Budaya yang menunjukkan penurunan kinerja mempunyai dampak finansial yang negatif, antara lain karena kecenderungan menghalangi perusahaan mengadopsi perubahan strategis atau taktis yang diperlukan.
- 3) Tidak jarang budaya organisasi yang dengan kuat menghalangi kinerja finansial jangka panjang, mereka berkembang dengan mudah, bahkan dalam perusahaan yang penuh dengan orang yang layak dan cerdas. Budaya yang mendorong perilaku yang tidak sesuai dan menghalangi perubahan menjadi strategi yang sesuai cenderung berkembang perlahan.
- 4) Meskipun sulit untuk diubah, budaya organisasi dapat dibuat lebih meningkatkan kinerja. Perubahan seperti ini sangat kompleks, memerlukan waktu, dan memerlukan kepemimpinan yang agak berbeda bahkan dari manajemen unggul.

*Jhon P. Kotter* dan *James L. Heskett* selanjutnya mengemukakan bahwa budaya organisasi yang diperlukan untuk meningkatkan kinerja adalah *strong cultures*, *appropriate cultures*, dan *adaptive cultures*.

#### 1. *Strong Cultures*

Dalam sebuah organisasi dengan *strong culture*, hampir semua manajer berbagi serangkaian metode serta nilai-nilai yang relative konsisten dalam menjalankan aktifitas bisnis. Perusahaan dengan *strong cultures* biasanya menyatakan misinya secara jelas agar dapat diikuti oleh semua anggota organisasi. Ciri lain dari *strong cultures* adalah ketika organisasi mengalami perubahan kepemimpinan atau adanya perubahan Chief Executive Officer, gaya dan nilai-nilai yang ada cenderung tidak berubah.

Manfaat *strong cultures* lebih banyak dirasakan dari pada risikonya, terutama dalam kompetisi yang semakin tajam di mana kinerja yang unggul tidak datang dengan mudah. Pemimpin yang berkuasa penuh belum tentu mampu menciptakan *strong cultures* dalam sebuah organisasi. Hanya pemimpin yang kuat dan cerdas yang dapat menciptakan keselarasan sehingga karakteristik motivasi *strong cultures* dapat tertanam pada seluruh anggota organisasi.

Berdasarkan asas ini, terdapat tiga gagasan yang mengaitkan hubungan kekuatan budaya dengan kinerja.

- 1) Penyelarasan tujuan. Organisasi yang memiliki strong culture, biasanya pemimpinnya dapat dengan mudah mengarahkan bawahannya karena mereka cenderung menanamkan kepercayaan kepada para pemimpinnya yang dianggap benar.
- 2) Menciptakan tingkat motivasi kerja dengan cara memberikan rasa nyaman bekerja sehingga pekerja menjadi loyal berkomitmen dalam melakukan pekerjaan.
- 3) *Strong cultures* membantu kinerja karena memberikan struktur dan control yang diperlukan tanpa mempunyai sandaran pada birokrasi formal yang kaku yang dapat mengurangi motivasi dan inovasi anggota.

## 2. *Appropriate cultures*

Menurut pandangan ini, apabila ingin meningkatkan kinerja, maka budaya organisasi harus selaras dan mampu memotivasi pekerja. Konsep kuncinya adalah kecocokan. Budaya hanya dikatakan baik apabila konteksnya atau kondisi objektif industrialnya sesuai.

Menurut perspektif ini, hanya kontekstual dan strategis appropriate cultures akan diasosiasikan dengan kinerja unggul. Semakin baik kecocokan, maka semakin baik kinerjanya. Semakin buruk kecocokan, maka semakin buruk pula kinerjanya.

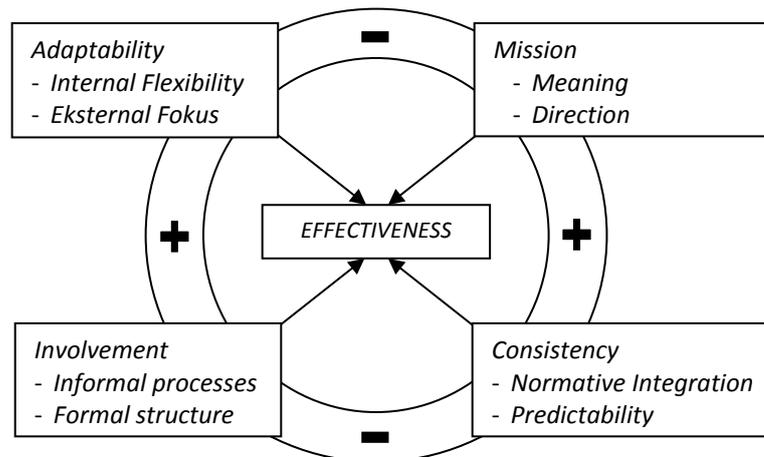
## 3. *Adaptive Cultures*

Hanya budaya yang dapat membantu organisasi mengantisipasi dan menerima perubahan lingkungan yang dapat diasosiasikan dengan kinerja tinggi dalam periode waktu yang panjang.

Dalam *adaptive culture* memerlukan pengambilan risiko, bersifat memercayai, dan pendekatan proaktif pada organisasi maupun kehidupan individu. Anggota secara aktif saling mendukung usaha mengidentifikasi semua masalah dan mengimplementasikan solusi yang dapat dikerjakan.

Anggota yakin tanpa adanya keraguan bahwa mereka dapat mengelola secara efektif apapun masalah dan peluang baru yang akan datang. Terdapat antusiasme luas, semangat melakukan apapun untuk mencapai keberhasilan organisasi. Anggota mau menerima perubahan dan inovasi.

Sedangkan Denison 1990 dalam Pabundu Tika (2014:136) mengemukakan bahwa terdapat 4 prinsip integratif mengenai hubungan timbal balik antara budaya organisasi dengan efektifitas kinerja perusahaan yang diberi nama *main cultural traits*. Keempat sifat utama tersebut tertera pada gambar 3 berikut:



Gambar 3  
Model Budaya Organisasi dengan  
Kinerja Perusahaan Menurut *Denison*, 1990

#### 1. Keterlibatan (*Involvement*)

Keterlibatan merupakan faktor kunci dalam budaya organisasi. Penelitian tentang keterlibatan organisasi yang tinggi oleh Walton maupun Lawler mengemukakan bahwa keterlibatan merupakan strategi manajemen bagi kinerja perusahaan yang efektif dan strategi karyawan untuk lingkungan kerja yang baik. Ouchi, 1981 menjelaskan bahwa organisasi dengan keterlibatan yang tinggi memiliki karakteristik dari sebuah suku (clan) dari pada sebuah birokrasi yang formal. Hal tersebut dikarenakan adanya pengaruh dari nilai-nilai, norma-norma, keyakinan-keyakinan, serta tradisi-tradisi yang kuat.

Dengan tingkat keterlibatan, keikutsertaan, dan partisipasi yang tinggi dari anggota-anggota organisasi berpengaruh terhadap kinerja perusahaan khususnya menyangkut manajemen, strategi perusahaan, struktur organisasi, biaya-biaya transaksi, dan sebagainya. Nilai-nilai, norma-norma, dan tradisi organisasi bisa merupakan konsensus bagi anggota organisasi untuk melibatkan diri dalam kegiatan-kegiatan organisasi.

#### 2. Konsistensi (*Consistency*)

Weick, mengemukakan bahwa teori konsistensi menekankan adanya dampak positif budaya yang kuat pada efektifitas organisasi dan bahwa system keyakinan, nilai-nilai, dan symbol yang dihayati serta dipahami secara luas oleh para anggota organisasi memiliki dampak positif pada kemampuan mereka dalam mencapai consensus dan melakukan tindakan-tindakan yang terkoordinasi. Konsep fundamentalnya adalah system control implisit, yang berdasarkan nilai-nilai yang diinternalisasi merupakan cara yang efektif dalam tercapainya koordinasi

daripada system control eksternal yang bergantung pada peraturan-peraturan eksplisit.

*Seashare* mengemukakan bahwa tingkat konsistensi dan integrasi yang tinggi dalam mendukung norma-norma kinerja merupakan predicator yang baik untuk tingkat efektifitas yang tinggi, tetapi integrasi tinggi sekitar norma-norma tersebut tidak memberi kontribusi pada kinerja yang berada di bawah angka kinerja normal.

Dari penjelasan tersebut, dapat diketahui bahwa konsistensi menyangkut keyakinan, nilai-nilai, symbol, dan peraturan-peraturan mempunyai pengaruh terhadap kinerja perusahaan khususnya menyangkut metode melakukan bisnis, perilaku karyawan dan tindakan-tindakan bisnis lainnya.

### 3. Adaptabilitas (*Adaptability*)

Terdapat tiga aspek adaptabilitas yang mempunyai dampak pada efektifitas organisasi, yaitu:

- 1) Kemampuan untuk menyadari dan bereaksi pada lingkungan eksternal. Salah satu ciri khas organisasi perusahaan jepang yang berhasil adalah obsesi dari pelanggan dan kompetitor.
- 2) Kemampuan untuk bereaksi pada pelanggan internal. Kepicikan dalam memperlakukan departemen, divisi, dan distrik lain dalam perusahaan yang sama menunjukkan kurangnya adaptasi dan mempunyai dampak langsung pada kinerja perusahaan yang efektif.
- 3) Kemampuan untuk bereaksi terhadap pelanggan internal maupun eksternal membutuhkan kemampuan untuk mengatur kembali dan melembagakan kembali sejumlah perilaku dan proses yang mengizinkan organisasi untuk beradaptasi.

### 4. Misi (*Mision*)

Penghayatan misi memberi dua pengaruh besar pada fungsi perusahaan, yaitu :

- 1) Menentukan manfaat dan makna dengan cara mendefinisikan peran sosial dan sasaran eksternal bagi institusi serta mendefinisikan peran individu berkenaan dengan peran institusi. Melalui proses ini perilaku diberi makna intrinsik atau bahkan spiritual yang melampaui peran birokrasi secara fungsional.
- 2) Memberikan kejelasan dan arah/aturan. Kesadaran akan misi memberikan arah dan sasaran yang jelas yang berfungsi untuk mendefinisikan serangkaian tindakan yang tepat bagi organisasi dan anggota-anggotanya.

## 2.5. Penelitian Sebelumnya

Berikut merupakan beberapa penelitian sebelumnya mengenai budaya organisasi dan kinerja karyawan:

1. Penelitian ini berjudul Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan yang disusun oleh Nasrah Nasrifah pada tahun 2014. Penelitian ini bertujuan mengetahui sejauh mana pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja kerja karyawan. Penelitian ini bersifat kuantitatif, metode yang digunakan metode korelasional untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh, dan berarti tidaknya pengaruh antara budaya organisasi terhadap kinerja kerja karyawan. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 45 orang. Teknik penarikan sampel yang digunakan Proporsional random sampling. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis tabel tunggal, analisis tabel silang dan uji hipotesis melalui rumus koefisien korelasi Pearson Product Moment. Perhitungan menggunakan SPSS, dan menggunakan skala Guilford. Hasil penelitian menunjukkan bahwa, angka yang diperoleh 0,677, berdasarkan skala Guilford angka tersebut artinya budaya Organisasi mempunyai hubungan yang positif dan signifikan terhadap kinerja kerja karyawan. Hasil Hipotesa yang di terima adalah  $H_a$  yakni Terdapat Pengaruh antara Budaya Organisasi terhadap Kinerja Kerja Karyawan pada PT Indomarco Prismatama Cabang Medan.
2. Penelitian yang dilakukan Vidi Primadhania berjudul pengaruh budaya organisasi terhadap produktifitas kerja karyawan, meneliti mengenai pengaruh budaya organisasi terhadap produktifitas kerja karyawan pada PT. Otsuka Indonesia Jakarta. Penelitian ini adalah penelitian kuantitatif dengan teknik pengumpulan data melalui data kepustakaan dan studi lapangan yang dilakukan dengan kuesioner dan interview. Teknik pengambilan sampel penelitian ini menggunakan teknik *convenience sampling*. Jumlah sampel dari penelitian ini adalah 66 karyawan. Teknik analisis data yang digunakan adalah regresi linier sederhana didasarkan pada hubungan fungsional atau kausal satu variabel independen (budaya organisasi) dengan variabel dependen (produktivitas karyawan). Untuk menganalisis seberapa besar pengaruh budaya organisasi terhadap produktifitas karyawan maka digunakan analisis korelasi pearson. Dengan menggunakan analisis korelasi pearson didapat nilai  $r$  hitung sebesar 0,774. Angka tersebut menunjukkan korelasi atau hubungan yang kuat antara budaya organisasi dengan produktifitas kerja karyawan, dikarenakan kriteria kuatnya hubungan kedua variabel tersebut berada pada rentan 0,60 dan 0,799.
3. Penelitian yang berjudul hubungan budaya organisasi dengan motivasi dan kinerja karyawan karya Sumartini, bertujuan untuk mengetahui hubungan budaya organisasi dengan motivasi dan kinerja karyawan pada PT. Pertamina Persero Tbk. Sampel dalam penelitian ini adalah karyawan perusahaan

tersebut sebanyak 45 orang. Metode yang digunakan adalah random sampling. Alat analisis data yang digunakan dalam pengujian hipotesis adalah uji validitas dan reliabilitas, uji normalitas dan analisis korelasi product moment. Hipotesis pertama dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui hubungan budaya organisasi dengan motivasi kerja dan hasil dari penelitian dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan antara budaya organisasi dengan motivasi kerja. Hal ini berdasarkan perhitungan korelasi antara motivasi kerja terhadap budaya organisasi, diperoleh koefisien korelasi sebesar 0.984, hal ini menunjukkan adanya hubungan yang sangat kuat, dan taraf signifikansi ( $p$ ) sebesar 0.000. Taraf signifikansi tersebut lebih kecil dari pada taraf signifikansi 0.05 ( $p < 0.05$ ), ini berarti korelasi tersebut signifikan pada  $1 \text{ s.d } 0,000$ . Hal ini menunjukkan adanya hubungan yang signifikan antara budaya organisasi dengan motivasi kerja. Sedangkan untuk hipotesis kedua adalah untuk mengetahui hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan. Berdasarkan perhitungan korelasi antara kinerja terhadap budaya organisasi, diperoleh koefisien korelasi sebesar 0.352, dan taraf signifikansi ( $p$ ) sebesar 0.018. Taraf signifikansi tersebut lebih kecil daripada taraf signifikansi 0.05 ( $p < 0.05$ ), ini berarti korelasi tersebut signifikan pada  $1 \text{ s.d } 0.005$ . Hal ini menunjukkan adanya hubungan yang signifikan antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan.

## **2.6. Kerangka Pemikiran**

Dalam sebuah organisasi, banyak faktor yang dapat mempengaruhi tingkat kinerja, salah satunya adalah budaya organisasi. Budaya organisasi merupakan seperangkat asumsi atau disebut juga sistem keyakinan, nilai-nilai dan norma yang berkembang didalam sebuah organisasi dan menjadi pedoman bagi setiap anggota organisasi dalam bertindak laku.

Budaya organisasi berkaitan dengan sistem makna bersama yang diyakini oleh anggota organisasi (*refers to a system of shared meaning held by members*) secara bersama-sama. Budaya organisasi atau budaya perusahaan dapat disimpulkan sebagai nilai, norma, keyakinan, sikap, dan asumsi yang merupakan bentuk bagaimana orang-orang dalam sebuah organisasi berperilaku dan melakukan sesuatu hal yang bisa dilakukan. Nilai adalah apa yang diyakini bagi orang-orang dalam berperilaku dalam organisasi. Norma adalah aturan yang tidak tertulis dalam mengatur perilaku seseorang. Pengertian ini menekankan bahwa budaya organisasi berkaitan dengan aspek subjektif dari seseorang dalam memahami apa yang terjadi dalam organisasi. Hal ini dapat memberikan pengaruh dalam nilai-nilai dan norma-norma meliputi semua kegiatan bisnis, yang mungkin terjadi tanpa disadari. Namun demikian, kebudayaan dapat menjadi pengaruh yang signifikan pada perilaku seseorang dalam organisasi (Moehariono, 2012:337).

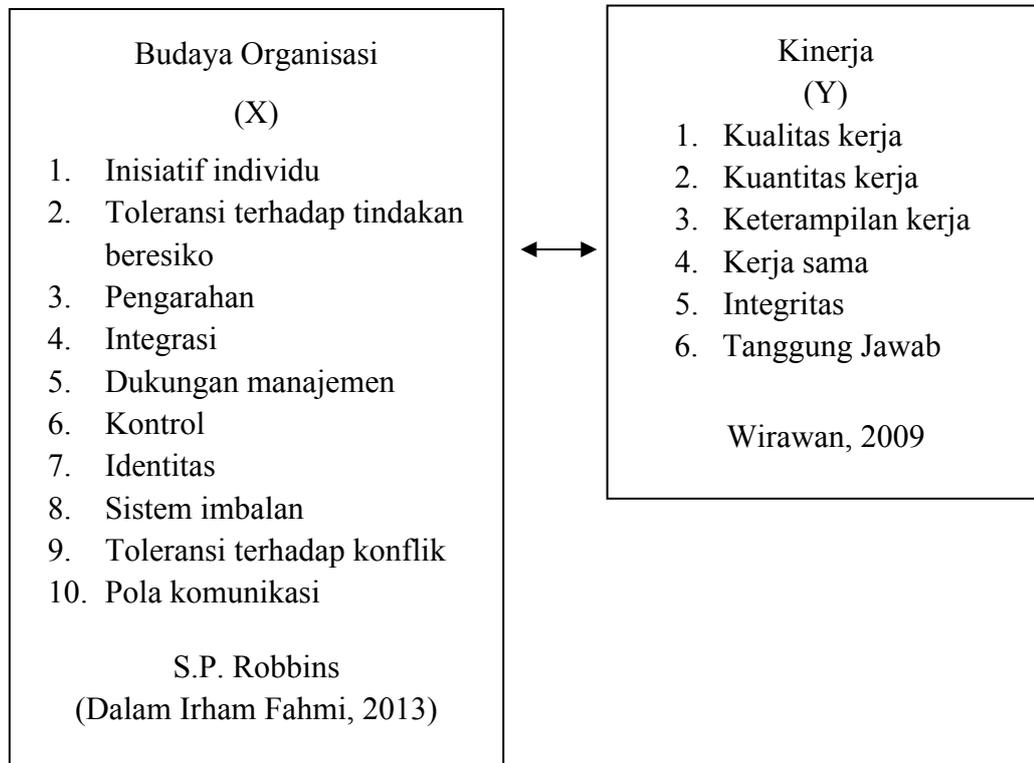
Budaya organisasi dapat membantu menciptakan stabilitas organisasi sebagai sistem sosial dan menemukan pola pedoman perilaku sebagai hasil dari norma-norma kebiasaan yang terbentuk dalam keseharian. *Deal and Kennedy* dalam Pabundu Tika (2014 : 108), menyatakan bahwa budaya organisasi yang kuat dapat menjadi pembangkit semangat yang paling berpengaruh dalam menuntun perilaku setiap karyawan sehingga mereka merasa lebih baik dengan apa yang mereka lakukan dan cenderung bekerja lebih keras. Hal tersebut menyiratkan bahwa budaya organisasi dapat memberikan motivasi terhadap anggota organisasi untuk memberikan hasil kerja yang sesuai dengan yang diharapkan organisasi. Dengan kata lain budaya organisasi berhubungan erat dengan kinerja anggotanya.

Kinerja merupakan hasil kerja dari serangkaian tugas yang telah diberikan kepada pegawai. Sedangkan menurut *Milner* dalam Edy Sutrisno (2010 : 170) kinerja merupakan bagaimana seseorang diharapkan dapat berfungsi dan berperilaku sesuai dengan tugas yang telah ditetapkan dan dibebankan kepadanya.

Keterkaitan yang kuat antara Budaya organisasi dengan kinerja karyawan dinyatakan pula oleh Kotter dan Heskett, dalam Wibowo (2011;364) mereka menyatakan bahwa budaya organisasi yang kuat dapat memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja jangka panjang. Bahkan budaya organisasi dapat menjadi faktor yang lebih penting dalam mempertimbangkan keberhasilan dan kegagalan perusahaan dalam dekade yang akan datang karena menurut mereka budaya yang kuat cenderung dapat mendorong karyawan untuk bekerja secara strategis dan taktis dengan begitu akan menghasilkan produktivitas yang baik. Dengan demikian dampak finansial yang baik dapat dirasakan oleh perusahaan.

Menurut S.P. Robbins dalam Irham Fahmi (2013: 53-54) terdapat karakteristik dari budaya organisasi, yang apabila seluruh karakteristik tersebut membentuk budaya yang positif maka dampaknya akan dirasa positif oleh setiap individu maupun organisasi dan pada akhirnya dapat menciptakan kinerja yang baik. Begitupun sebaliknya jika budaya organisasi tidak dikelola dengan baik maka akan mengakibatkan perbedaan visi, misi, dan nilai antara organisasi dengan setiap karyawannya. Oleh karena itu, budaya organisasi yang kuat diindikasikan dapat memberikan hasil kerja yang memuaskan dan membantu organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Karakteristik tersebut antara lain adalah inisiatif individu, toleransi terhadap tindakan beresiko, pengarahan, integrasi, dukungan manajemen, kontrol, identitas, sistem imbalan, toleransi terhadap konflik, dan pola komunikasi. Sedangkan untuk menilai kinerja, menurut Wirawan (2009:166) terdapat enam indikator yang harus dicapai dalam pelaksanaan pekerjaannya. Keenam indikator tersebut yaitu kualitas pekerjaan, kuantitas pekerjaan, keterampilan kerja, kerjasama, integritas, tanggung jawab.

Berdasarkan kerangka pemikiran berikut, maka konstelasi penelitian hubungan budaya organisasi dengan kinerja karyawan adalah sebagai berikut:



Gambar 4  
Konstelasi Penelitian

## 2.7. Hipotesis

Berdasarkan uraian latar belakang, kerangka pemikiran, serta penelitian terdahulu, maka penulis merumuskan hipotesis sebagai berikut:

“Diduga terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara budaya organisasi dengan kinerja pegawai di PT Tirta Investama Babakanpari”

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1. Jenis Penelitian**

Jenis penelitian yang digunakan penulis untuk mengetahui hubungan budaya organisasi dengan kinerja pegawai di PT Tirta Investama Babakanpari yaitu penelitian deskriptif korelasional dengan menggunakan pendekatan kuantitatif dalam usaha menguji hipotesis yang telah disusun.

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

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

Dalam penelitian ini, objek penelitian yang digunakan adalah budaya organisasi dan kinerja karyawan bagian *manufacture* pada PT Tirta Investama Babakanpari.

##### **3.2.2. Unit Analisis**

Unit analisis yang penulis gunakan dalam penelitian ini berupa unit analisis *Individual*. Dalam analisis ini, data yang dihasilkan didapatkan dari respon setiap individu atau karyawan PT Tirta Investama Babakanpari khususnya pada bagian *manufacture* dengan jumlah populasi sebanyak 161 orang.

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

Lokasi penelitian ini adalah di PT Tirta Investama (TIV) Babakanpari yang merupakan salah satu anak perusahaan dari Danone Aqua Group yang bergerak pada bidang industri AMDK. PT Tirta Investama Babakanpari ini terletak di Jl. Cidahu Kp. Pojok RT 03 RW 01, desa Babakanpari, kec. Cidahu, kab. Sukabumi, Jawa Barat.

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

Jenis data yang diteliti dalam penelitian ini berupa data kualitatif yang merupakan data primer dan sekunder yang diperoleh melalui hasil observasi, wawancara dan uraian/ penjelasan mengenai variabel yang diteliti. Selanjutnya data kualitatif tersebut dikuantitatifkan agar memudahkan penelitian. Adapun sumber data dalam penelitian ini yaitu:

1) Data primer

Data Primer merupakan data yang diperoleh dari objek yang kita teliti secara langsung. Dalam penelitian ini, data primer didapat dari responden dengan cara menyebarkan kuesioner, observasi, dan wawancara secara langsung.

2) Data sekunder

Data sekunder merupakan data yang diperoleh dari objek lain selain objek yang diteliti, akan tetapi memiliki hubungan dengan data yang telah dikumpulkan baik

secara langsung maupun secara tidak langsung. Data sekunder yang penulis gunakan dalam penelitian ini diperoleh dari dokumen-dokumen perusahaan dan buku-buku literatur yang memberikan informasi mengenai budaya organisasi dan kepuasan kerja karyawan.

### 3.4. Operasionalisasi Variabel

Secara operasional setiap variabel harus didefinisikan, hal ini bertujuan untuk menterjemahkan variabel dengan tegas, sehingga menjadi faktor-faktor yang dapat diukur. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah budaya organisasi sebagai variabel bebas (X) dan kinerja sebagai variabel terikat (Y).

Adapun secara lebih jelas, operasionalisasi variabel akan diuraikan dalam tabel 6 di bawah ini:

Tabel 6  
Operasionalisasi Variabel  
“Hubungan Budaya Organisasi dengan Kinerja Karyawan Manufature  
PT Tirta Investama Babakanpari”

Variabel	Indikator	Ukuran	Skala
Budaya Organisasi ( <i>Independent Variabel</i> )	Inisiatif Individu	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kebebasan untuk bersikap inisiatif dan kreatif.</li> <li>2. Kesiediaan untuk menerima gagasan-gagasan dari bawahan.</li> <li>3. Kemampuan karyawan mengkonversikan peluang.</li> </ol>	Ordinal
	Toleransi terhadap tindakan berisiko	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pandangan mengenai pengambilan risiko diluar tugas.</li> <li>2. Keberanian mengemukakan ide-ide atau gagasan yang memiliki risiko.</li> <li>3. Berani bertanggung jawab atas kesalahan yang dibuat.</li> </ol>	Ordinal
	Pengarahan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Organisasi menetapkan visi dan misi sebagai tujuan perusahaan.</li> <li>2. Pelaksanaan tugas dijelaskan secara detail oleh pemimpin</li> <li>3. Organisasi menetapkan target tertentu dalam pelaksanaan tugas.</li> </ol>	Ordinal
	Integrasi	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Adanya hubungan yang baik antar sub sistem</li> <li>2. Terjalannya kerja sama yang baik diantara sub-sub sistem</li> <li>3. Pemahaman karyawan akan adanya satu kepentingan untuk mencapai</li> </ol>	Ordinal

		tujuan	
	Dukungan Manajemen	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dorongan organisasi untuk bersikap inovatif</li> <li>2. Mengadakan kegiatan pelatihan</li> <li>3. Memberikan karyawan kesempatan untuk mengembangkan karir</li> </ol>	Ordinal
	Kontrol	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Adanya aturan-aturan tertentu dalam melaksanakan tugas</li> <li>2. Pemimpin mengawasi karyawannya dalam melaksanakan tugas</li> <li>3. Mengevaluasi kinerja karyawan</li> </ol>	Ordinal
	Identitas	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kebanggaan karyawan akan tempat kerjanya.</li> <li>2. Pemahaman akan makna dari simbol organisasi</li> <li>3. Seragam yang menjadi pembeda dengan organisasi lain.</li> </ol>	Ordinal
	Sistem Imbalan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cara organisasi untuk meningkatkan tingkat imbalan</li> <li>2. Adanya kegiatan promosi jabatan</li> <li>3. Adanya sistem imbalan bonus atas dasar prestasi kerja.</li> </ol>	Ordinal
	Toleransi terhadap konflik	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Keterbukaan organisasi terhadap permasalahan yang dialami karyawan</li> <li>2. Kebebasan karyawan untuk menyampaikan kritik</li> <li>3. Sistem mediasi sebagai bentuk penyelesaian konflik</li> </ol>	Ordinal
	Pola Komunikasi	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Adanya batasan dalam berkomunikasi diantara karyawan dengan atasan.</li> <li>2. Efektifitas komunikasi verbal di antara karyawan</li> <li>3. Adanya sarana komunikasi sekunder sebagai pendukung proses kerja.</li> </ol>	Ordinal

Kinerja Karyawan ( <i>Dependent Variabel</i> )	Kualitas kerja	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Menyelesaikan pekerjaan tepat pada waktunya.</li> <li>2. Menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target.</li> <li>3. Seberapa banyak kesalahan yang diperbuat dalam bekerja.</li> </ol>	Ordinal
	Kuantitas Kerja	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kemampuan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan.</li> <li>2. Pandangan dan pemahaman pegawai akan pekerjaannya.</li> <li>3. Melaksanakan pekerjaan sesuai dengan prosedur.</li> </ol>	Ordinal
	Keterampilan Kerja	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kreatif dalam melakukan pekerjaan.</li> <li>2. Menyelesaikan pekerjaan tanpa melibatkan orang lain.</li> <li>3. Mampu menyelesaikan pekerjaan yang sulit.</li> </ol>	Ordinal
	Kerjasama	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mampu bekerjasama dengan atasan ataupun karyawan lainnya.</li> <li>2. Memberikan bantuan kepada rekan kerja yang kesulitan.</li> <li>3. Terjalannya interaksi yang baik antar sub sistem atau antar divisi.</li> </ol>	Ordinal
	Integritas	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Berperilaku jujur</li> <li>2. Fokus dan berkomitmen tinggi untuk melaksanakan tugas</li> <li>3. Menjunjung tinggi etika bekerja.</li> </ol>	Ordinal
	Tanggung Jawab	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Memiliki rasa tanggung jawab atas beban tugas yang diberikan</li> <li>2. Kesiediaan menerima konsekuensi atas kesalahan dalam melakukan pekerjaan</li> <li>3. Kesiediaan karyawan menerima target yang diberikan</li> </ol>	Ordinal

### 3.5. Metode Penarikan Sampel

Populasi adalah keseluruhan subjek penelitian sehubungan dengan wilayah penelitian atau sumber data yang dijadikan sumber penelitian, sedangkan sampel merupakan bagian dari jumlah yang dimiliki populasi. Dalam penelitian ini, yang menjadi populasi adalah karyawan PT Tirta Investama Babakanpari bagian

Manufacture yang berjumlah 161 orang. Dikarenakan objek yang diteliti terlalu banyak, dan tidak memungkinkan untuk meneliti semua objek satu persatu, maka diambil lah sampel yang merupakan bagian dari populasi tersebut.

Untuk menentukan sampel yang akan digunakan dalam penelitian, teknik sampling yang digunakan adalah teknik *probability sampling*, yaitu teknik yang memberikan peluang atau kesempatan yang sama bagi setiap unsur (anggota) populasi untuk dipilih menjadi anggota sampel. *Probability sampling* yang dimaksud dalam penelitian ini adalah *simple random sampling* (sampel acak sederhana), dimana pengambilan sampel metode ini dilakukan secara *random*, artinya acak, dan *simple*, yang berarti sederhana sehingga memungkinkan setiap elemen dalam populasi akan memiliki peluang yang sama untuk dijadikan sampel.

Untuk menentukan berapa minimal sampel yang dibutuhkan jika ukuran populasi (N) diketahui, dapat digunakan metode Slovin yaitu:

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

Dimana :

n = Ukuran sampel

N = Ukuran populasi

e = Kelonggaran ketidaktelitian karena kesalahan pengambilan sampel yang dapat ditolerir yaitu sebesar 10%.

Dari jumlah seluruh populasi sebanyak 161 orang maka pengambilan sampel menurut rumus ini adalah:

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

$$n = \frac{161}{1 + (161)(0,1)^2} = 61,6858 \sim 62$$

Jumlah sampel yang dibutuhkan dalam penelitian ini adalah sebanyak 61,6858 dan dibulatkan menjadi 62 orang.

### 3.6. Metode pengumpulan data

Pengumpulan data pada penelitian ini menggunakan survey dan observasi sebagai data primer. Dokumen-dokumen perusahaan, buku-buku literatur, serta informasi dari media cetak dan internet sebagai data sekunder. Untuk memperoleh data yang diperlukan, maka pengumpulan data dilakukan dengan berbagai teknik sebagai berikut:

- 1) Wawancara  
Wawancara adalah metode pengumpulan data dengan melakukan tanya jawab secara langsung kepada responden guna mendapatkan data dan keterangan yang menunjang dalam penelitian.
- 2) Kuesioner  
Kuesioner adalah pengumpulan data dengan mengajukan daftar pertanyaan atau pernyataan kepada responden. Kesungguhan responden dalam menjawab pertanyaan atau pernyataan merupakan hal yang penting, mengingat pengumpulan data ini dilakukan dengan kuesioner dan diharapkan data yang diperoleh dapat dianalisis dan diinterpretasikan untuk diambil kesimpulan.
- 3) Studi Kepustakaan  
Studi kepustakaan digunakan untuk mengumpulkan data sekunder dari perusahaan, landasan teori dan informasi yang berkaitan dengan penelitian ini dengan cara dokumentasi. Studi dilakukan antara lain dengan mengumpulkan data yang bersumber dari literatur-literatur, bahan kuliah, dan hasil penelitian lainnya yang ada hubungannya dengan objek penelitian.

### 3.7. Metode Pengolahan/ Analisis Data

#### 3.7.1. Uji Validitas

Uji validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan apakah kita benar-benar mengukur apa yang kita pikirkan sedang kita ukur. Metode yang digunakan untuk menguji validitas dalam penelitian ini adalah metode korelasi *Product Moment* (Sugiyono, 228:2015).

Rumus:

$$r_{xy} = \frac{n(\sum XY) - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{[n \cdot \sum X^2 - (\sum X)^2][n \cdot \sum Y^2 - (\sum Y)^2]}}$$

Dimana:

$r_{xy}$  = nilai koefisiensi pearson

N = populasi

$\sum X$  = jumlah nilai dalam distribusi X

$\sum Y$  = jumlah nilai dalam distribusi Y

$\sum XY$  = jumlah hasil kali antara variabel X dan Y

Apabila  $r_{hitung} > r_{tabel}$  maka data dapat dinyatakan valid, dan sebaliknya apabila  $r_{hitung} < r_{tabel}$  maka data dinyatakan tidak valid.

Kriteria valid dapat dilihat dengan cara melakukan uji coba terhadap instrumen kepada karyawan sebanyak 30 orang (N=30) maka dengan begitu didapat  $r_{tabel}$  sebesar 0,361 sehingga pertanyaan dinyatakan valid apabila  $r_{hitung} > 0,361$  dan dinyatakan tidak valid apabila  $r_{hitung} < 0,361$ .

## a. Variabel Budaya Organisasi

Tabel 7

## Kisi-kisi Instrument Variabel Budaya Organisasi

No	Indikator	Nomor Soal	Jumlah
1	Inisiatif Individu	1,2,3,4	4
2	Toleransi terhadap tindakan beresiko	5,7,8	3
3	Pengarahan	9,10,11,12	4
4	Integrasi	13,14,15,16	4
5	Dukungan Manajemen	18,19	2
6	Kontrol	21,22,23	3
7	Identitas	24,25,26	3
8	Sistem Imbalan	27,28,30	3
9	Toleransi Terhadap Konflik	31,32,33,34	4
10	Pola Komunikasi	35,36,37,38,39	5
Jumlah			35

Pertanyaan kuisioner variabel budaya organisasi sebanyak 39 butir, kemudian diberikan kepada karyawan PT Tirta Investama Babakanpari bagian *manufacture* sebanyak 30 orang.

Berdasarkan hasil uji validitas variabel tersebut pada  $n = 30$   $r_{tabel} = 0,361$  maka 35 pertanyaan dinyatakan valid dimana  $r_{hitung} > r_{tabel}$ .

## b. Variabel Kinerja karyawan

Tabel 8

## Kisi-kisi Instrument Variabel Kinerja Karyawan

No	Indikator	Nomor Soal	Jumlah
1	Kualitas Kerja	1,2,3,4	4
2	Kuantitas Kerja	5,6,8,9	4
3	Keterampilan Kerja	10,11,12,13,14	5
4	Kerja Sama	15,16,17,18,19	5
5	Integritas	20,21,22,23	4
6	Tanggung Jawab	24,25,26,28	4
Jumlah			26

Pertanyaan kuisioner variabel kinerja karyawan sebanyak 28 butir, kemudian diberikan kepada karyawan PT Tirta Investama Babakanpari bagian *manufacture* sebanyak 30 orang.

Berdasarkan hasil uji validitas variabel tersebut pada  $n = 30$   $r_{tabel} = 0,361$  maka terdapat 26 pertanyaan yang dinyatakan valid, dimana nilai  $r_{hitung} > r_{tabel}$ .

### 3.7.2. Uji Reliabilitas

Reliabilitas menyangkut ketepatan alat ukur. Suatu alat ukur disebut memiliki reliabilitas tinggi atau dapat dipercaya, jika alat ukur itu mantap, dalam artian bahwa alat ukur tersebut stabil, dapat diandalkan (*dependability*) dan dapat diramalkan (*predictability*). Suatu alat ukur yang mantap tidak berubah-ubah pengukurannya dan dapat diandalkan karena penggunaan alat ukur tersebut berkali-kali akan memberikan hasil yang serupa. Reliabilitas juga memberi aspek ketepatan atau akurasi. Adapun menurut Sugiyono (365:2015), untuk menguji reliabilitas dapat digunakan rumus *Alpha Cronbach* sebagai berikut:

$$r_i = \left[ \frac{k}{k-1} \right] \left[ 1 - \frac{\sum S_i^2}{S_t^2} \right]$$

Dimana:

k = mean kuadrat antar subyek

$S_t^2$  = varians total

$\sum S_i^2$  = mean kuadrat kesalahan

Dan berikut ini rumus untuk varians total dan varians itemnya:

$$S_t^2 = \frac{\sum X_t^2}{n} - \frac{(\sum X_t)^2}{n^2}$$

Dimana:

JKi =Jumlah kuadran seluruh skor item

JKs =Jumlah kuadrat subyek

$$S_i^2 = \frac{JKi}{n} - \frac{JKs}{n^2}$$

Adapun untuk uji reliabilitas, instrument pertanyaan dikatakan reliabel jika *Alpha Cronbach* lebih dari atau sama dengan 0,7.

a. Variabel Budaya Organisasi

Berdasarkan hasil uji coba reliabilitas instrument budaya organisasi sebesar 0,955, instrument memiliki tingkat reliabilitas tinggi dimana koefisien yang diperoleh > 0,7.

b. Variabel Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil uji coba reliabilitas instrument kinerja karyawan sebesar 0,941, instrument memiliki tingkat reliabilitas tinggi dimana koefisien yang diperoleh > 0,7.

### 3.7.3. Analisis Koefisien Korelasi (*Product Moment Pearson*)

Untuk mengetahui seberapa besar hubungan antar variabel budaya organisasi dengan kinerja karyawan maka digunakan rumus *product moment* (Sugiyono, 228:2015):

$$\text{Rumus : } r_{xy} = \frac{N \cdot \sum x \cdot y - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{[N \cdot \sum X^2 - (\sum X)^2][N \cdot \sum Y^2 - (\sum Y)^2]}}$$

Dimana :  $r_{xy}$  = nilai koefisiensi pearson

$N$  = nilai yang diperoleh dari subyek tiap item

$N$  = nilai total yang diperoleh dari subyek seluruh item

$\sum X$  = jumlah nilai dalam distribusi X

$\sum Y$  = jumlah nilai dalam distribusi Y

Apabila  $r_{hitung} > r_{tabel}$  maka data dapat dinyatakan valid, dan sebaliknya apabila  $r_{hitung} < r_{tabel}$  maka data dinyatakan tidak valid.

Menurut Sugiyono (231:2015), untuk dapat memberikan interpretasi terhadap kuatnya hubungan, dapat digunakan pedoman seperti yang tertera pada tabel berikut:

Tabel 9  
Indeks Korelasi

Interval	Interpretasi
0,800– 1,000	Sangat Kuat
0,600 – 0,799	Kuat
0,400 – 0,599	Sedang
0,200 – 0,399	Rendah
0,000 – 0,199	SangatRendah

Sumber: Sugiyono(2015: 231)

#### 3.7.4. Analisis Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi merupakan kuadran koefisien korelasi. Dalam penggunaannya, koefisien determinasi dinyatakan dalam persen (%). Metode ini digunakan untuk mengetahui berapa persen pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat dengan asumsi  $0 \leq r^2 \leq 1$ . Cara perhitungannya dengan menggunakan rumus sebagai berikut:

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

Dimana: KD = Koefisien penentu

$r_s$  = Koefisien korelasi

#### 3.7.5. Uji Hipotesis Koefisien Korelasi Dengan Uji t

Untuk mengetahui apakah koefisien penelitian signifikan atau tidak, maka perlu dilakukan uji koefisien korelasi. Dalam penelitian ini uji signifikansi dilakukan dengan uji t, seperti yang dikemukakan oleh Sugiyono (184:2012), rumusnya sebagai berikut:

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

Dimana:  $t$  = t hitung

$n$  = jumlah responden

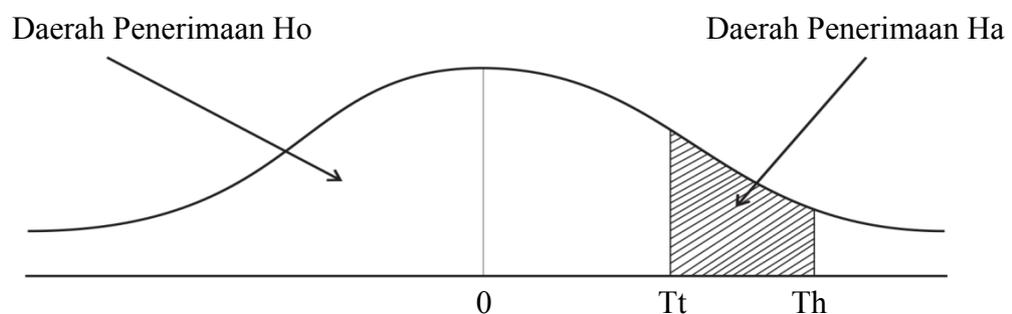
$r$  = koefisien korelasi antara budaya organisasi dengan kinerja pegawai

Dalam penelitian ini, hipotesis yang digunakan adalah sebagai berikut:

- $H_0 (r \leq 0)$   
Tidak terdapat hubungan yang positif dan nyata antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan.
- $H_a (r \geq 0)$   
Terdapat hubungan yang positif antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan.

Untuk melakukan pengujian dengan nilai  $t_{tabel}$ , maka digunakan taraf nyata sebesar 5% atau 0,05 dan  $df = n - 2$ , Kemudian nilai  $t_{hitung}$  dibandingkan dengan  $t_{tabel}$ . Dengan menggunakan uji satu arah maka criteria hasil pengujian adalah :

- a. Terima  $H_0$  dan tolak  $H_a$  jika nilai  $t_{hitung} < t_{tabel}$  artinya, tidak terdapat hubungan nyata antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan.
- b. Tolak  $H_0$  terima  $H_a$  jika nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$  artinya, terdapat hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan.



Gambar 5  
Kurva Hasil Pengujian Hipotesis Korelasi

## **BAB IV HASIL PENELITIAN**

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

#### **4.1.1. Sejarah dan Perkembangan PT Tirta Investama Babakanpari**

PT Tirta Investama Babakanpari ialah salah satu anak perusahaan PT Aqua Golden Mississippi yang didirikan oleh Tirta Utomo pada tahun 1973 dan menjadi pelopor industri AMDK (Air Minum Dalam Kemasan). Kemudian pada tahun 1998 PT Aqua Golden Mississippi serta anak perusahaannya resmi beraliansi strategis dengan DANONE GROUP, dimana PT Tirta Investama berlaku sebagai shareholder.

PT Tirta Investama Babakanpari merupakan pabrik yang dikhususkan untuk memproduksi air mineral dalam kemasan galon. Perusahaan ini didirikan pada tahun 1995 beriringan dengan berdirinya pabrik mekarsari yang menjadi pabrik pertama yang menggunakan sistem in line. Dengan menggunakan sistem in line, memungkinkan pemrosesan air dan pembuatan kemasan dilakukan bersamaan.

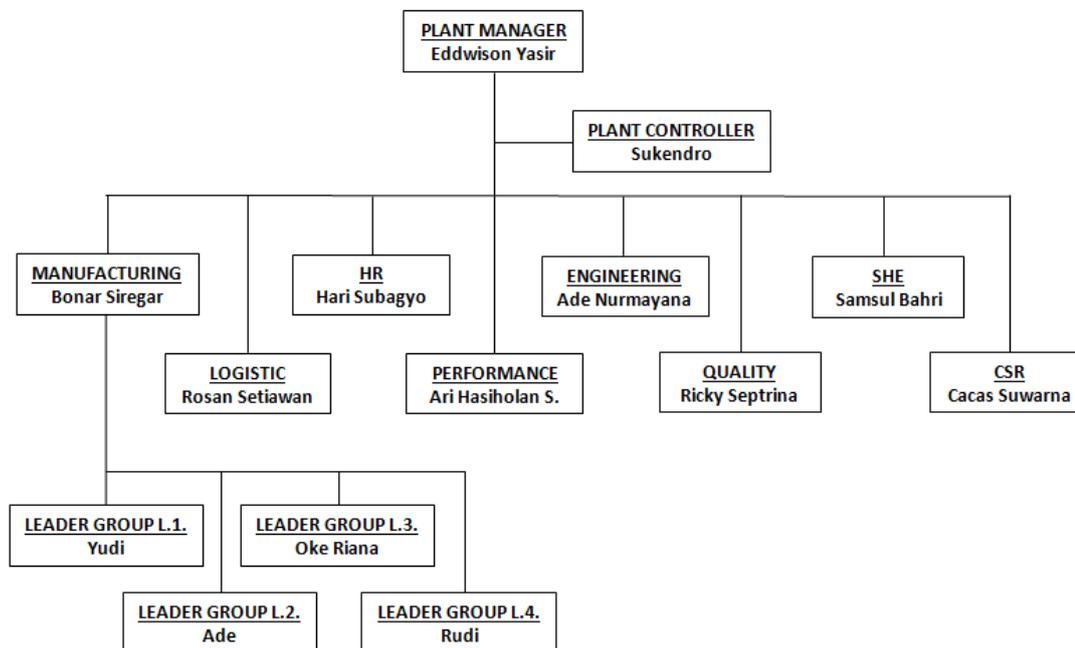
Dibawah PT Aqua Golden Mississippi, PT Tirta Investama Babakanpari menunjukkan bahwa perusahaan ini tidak hanya sebatas mengeksplorasi bumi, namun juga peduli akan keberadaan bumi. Kepedulian tersebut diterapkan melalui sebuah sistem yang dinamakan Aqua Lestari. Program tersebut mulai berjalan pada tahun 1993 dengan melakukan daur ulang botol plastik aqua menjadi materi plastik yang dapat digunakan kembali.

#### **4.1.2. Kegiatan Usaha**

PT Tirta Investama Babakanpari merupakan salah satu perusahaan yang bergerak dibidang industri air minum dalam kemasan (AMDK) dan merupakan anak perusahaan dari perusahaan yang menjadi pelopor industri AMDK yaitu PT Aqua Golden Mississippi.

PT Tirta Investama Babakanpari merupakan pabrik produksi yang hanya memproduksi air mineral dalam kemasan galon saja. Kegiatan produksi terbagi dalam 4 line kerja dimana setiap line terbagi ke dalam 3 shift kerja.

### 4.1.3. Struktur Organisasi



Gambar 6  
Struktur Organisasi

### 4.1.4. Profil Responden

Dalam penelitian ini, penulis menggunakan teknik kuesioner dengan cara menyebarkan kuesioner kepada karyawan PT Tirta Investama Babakanpari khususnya pada karyawan dibidang manufacture. Untuk mendapatkan data yang diperlukan dengan melibatkan 62 karyawan sebagai sampel penelitian. Berikut adalah karakteristik responden yang menjadi sampel dalam penelitian ini:

#### 1. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Karakteristik responden menurut jenis kelamin dapat disajikan melalui tabel dibawah ini:

**Tabel 10**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

Jenis Kelamin	Tanggapan Responden	
	Orang	%
Laki-Laki	62	100
Perempuan	0	0
Jumlah	62	100

Sumber : Kuesioner, diolah 2007

Berdasarkan hasil olahan data mengenai karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin pada tabel di atas, maka jumlah responden adalah berjenis kelamin

laki-laki yakni 62 responden dan tidak terdapat responden berjenis perempuan karena bidang kerja *manufacture* pada PT Tirta Investama secara keseluruhannya berjenis kelamin laki-laki.

## 2. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Karakteristik responden menurut usia dapat disajikan melalui tabel dibawah ini:

**Tabel 11**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Usia**

Usia Responden	Tanggapan Responden	
	Orang	%
<20 Tahun	0	0
21-30 Tahun	41	66,13
31-40 Tahun	15	24,19
>41 Tahun	6	9,68
Jumlah	62	100

Sumber : Kuesioner, diolah 2017

Berdasarkan hasil olahan data mengenai karakteristik responden yang berdasarkan usia, maka jumlah responden terbesar adalah responden yang berumur antara 21-30 tahun yakni sebanyak 41 orang atau sebesar 66%, lalu terbanyak kedua adalah usia 31-40 sebanyak 15 responden atau 24,19% dan selebihnya berumur lebih dari 41 tahun yaitu sebanyak 6 orang atau sebesar 9.68 % .

## 3. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan

Karakteristik responden menurut pendidikan terakhir dapat disajikan melalui tabel berikut ini:

**Tabel 12**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir**

Jenis Kelamin	Tanggapan Responden	
	Orang	%
SMA/Sederajat	39	62,90
D3	3	4,84
S1	20	32,26
S2	0	0
Jumlah	62	100

Sumber : Kuesioner, diolah 2017

Hasil olah data mengenai karakteristik responden yang berdasarkan tingkat pendidikan yang ditunjukkan pada tabel diatas, dari 62 orang responden terdapat 39 orang responden memiliki pendidikan terakhir SMA/ sederajat dan 20 orang responden memiliki pendidikan terakhir S1, sedangkan sisanya berjumlah 3 orang

yang memiliki pendidikan terakhir Diploma 3. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat pendidikan tinggi tidak terlalu menjadi prioritas untuk menjadi bagian dari PT Tirta Investama khususnya dibagian *manufacture*. Hal ini didasarkan pada kebutuhan tenaga kerja yang berpengalaman lebih diutamakan daripada tingkat pendidikan.

#### 4. Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja

Karakteristik responden menurut lama kerjadapat disajikan melalui tabel dibawah ini:

**Tabel 13**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Kerja**

Lama Kerja	Tanggapan Responden	
	Orang	%
<1 Tahun	1	1,61
1-5 Tahun	23	37,10
6-10 Tahun	27	43,55
11-15 Tahun	11	17,74
>16 Tahun	0	0
Jumlah	62	100

Sumber : Kuesioner, diolah 2017

Pada Tabel diatas, dari 62 responden, 27 responden atau sebesar 43.55% bekerja antara 6 – 10 tahun. 23 responden atau sebesar 37% telah bekerja antara 1-5 tahun. Kemudian yang bekerja antara 11-15 tahun terdapat 11 responden atau sebesar 17.74% dan yang bekerja dibawah 1 tahun terdapat 1 orang. Lama bekerja pada sebuah perusahaan akan memengaruhi tingkat kematangan seseorang dalam bekerja.

#### 4.2. Kondisi Pelaksanaan Budaya Organisasi dan Kinerja Karyawan *Manufacture* PT Tirta Investama Babakanpari

Dibawah ini akan dijelaskan secara lebih terperinci mengenai apa saja indikator dari budaya organisasi dan kinerja karyawan, di mana hasil dari setiap indikator akan mempunyai skor yang kemudian dari total skor tersebut akan di olah lebih lanjut dengan menggunakan program SPSS.

##### 4.2.1. Budaya Organisasi

Untuk mengetahui sejauh mana budaya organisasi yang diterapkan oleh PT Tirta Investama Babakanpari, maka dapat dilihat tanggapan responden mengenai variabel budaya organisasi yang diperoleh dari hasil kuesioner yang disebarkan kepada responden melalui tabel berikut :

## 1. Inisiatif Individu

**Tabel 14**  
**Pemimpin Memberikan Kesempatan Berinisiatif Untuk Menyelesaikan Pekerjaan**

Keterangan	Skor	Jumlah Responden (Orang)	Skor Total	%
Sangat Setuju	5	8	40	13
Setuju	4	26	104	42
Kurang Setuju	3	13	39	21
Tidak Setuju	2	15	30	24
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
Jumlah		62	213	100

Sumber: Output SPSS 20.0 (2017)

Dari tabel diatas, maka dapat diketahui bahwa dengan jumlah responden sebanyak 62 orang, 26 responden atau 42% berpendapat sangat setuju dengan instrumen yang menyatakan bahwa pemimpin memberikan kesempatan berinisiatif untuk menyelesaikan pekerjaan kepada karyawannya, 8 responden menyatakan sangat setuju, 13 responden menyatakan kurang setuju, sedangkan 15 atau 24% responden berpendapat tidak setuju akan instrumen ini. Sikap dan dukungan pimpinan sangat dibutuhkan dalam membangun inisiatif karyawan dalam bekerja agar dapat meningkatkan kinerja setiap individu yang ada..

**Tabel 15**  
**Saya Menerima Ide Kreatif Dari Rekan Kerja Untuk Kemajuan Perusahaan**

Keterangan	Skor	Jumlah Responden (Orang)	Skor Total	%
Sangat Setuju	5	5	25	8
Setuju	4	29	116	47
Kurang Setuju	3	15	45	24
Tidak Setuju	2	13	26	21
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
Jumlah		62	212	100

Sumber: Output SPSS 20.0 (2017)

Dari tabel diatas, maka dapat diketahui bahwa dengan jumlah responden sebanyak 62 orang, 29 responden atau 47% berpendapat sangat setuju dengan instrumen yang menyatakan bahwa karyawan menerima ide kreatif dari rekan kerja untuk kemajuan perusahaan, 5 responden menyatakan sangat setuju, 15 responden menyatakan kurang setuju, sedangkan 13 atau 21% responden berpendapat tidak setuju akan instrumen ini. Ide-ide kreatif yang di hasilkan setiap individu seharusnya dapat diterima dan dikembangkan jika ide-ide tersebut dapat berpotensi membawa kemajuan bagi perusahaan.

**Tabel 16**  
**Saya Mampu Memberikan Inovasi Dalam Pekerjaan Yang Berisiko**

Keterangan	Skor	Jumlah Responden (Orang)	Skor Total	%
Sangat Setuju	5	17	85	27
Setuju	4	26	104	42
Kurang Setuju	3	19	57	31
Tidak Setuju	2	0	0	0
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
Jumlah		62	246	100

Sumber: Output SPSS 20.0 (2017)

Dari tabel diatas, maka dapat diketahui bahwa dengan jumlah responden sebanyak 62 orang, 26 responden atau 42% berpendapat sangat setuju dengan instrumen yang menyatakan bahwa pemimpin memberikan kesempatan berinisiatif untuk menyelesaikan pekerjaan kepada karyawannya, 17 responden menyatakan sangat setuju, dan 19 atau 31% responden menyatakan kurang setuju akan instrumen ini.

**Tabel 17**  
**Saya Berusaha Menyelesaikan Masalah Pekerjaan Tanpa Menunggu Perintah Atasan**

Keterangan	Skor	Jumlah Responden (Orang)	Skor Total	%
Sangat Setuju	5	18	90	29
Setuju	4	37	148	60
Kurang Setuju	3	7	21	11
Tidak Setuju	2	0	0	0
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
Jumlah		62	259	100

Sumber: Output SPSS 20.0 (2017)

Dari tabel diatas, maka dapat diketahui bahwa dengan jumlah responden sebanyak 62 orang, 37 responden atau 60% berpendapat sangat setuju dengan instrumen yang menyatakan bahwa karyawan berusaha menyelesaikan masalah pekerjaan tanpa menunggu perintah atasan, 18 responden menyatakan sangat setuju, sedangkan 7 responden menyatakan kurang setuju akan instrumen ini. Sikap inisiatif bekerja seorang karyawan dapat mendorong tercapainya tutujuan atau target kerja perusahaan.

## 2. Toleransi Terhadap Tindakan Beresiko

**Tabel 18**  
**Jika Terjadi Hambatan Ketika Melakukan Pekerjaan Yang Tingkat Kesulitannya Lebih Tinggi, Atasan Memberikan Bantuan Kepada Saya**

Keterangan	Skor	Jumlah Responden (Orang)	Skor Total	%
Sangat Setuju	5	20	100	32
Setuju	4	38	152	61
Kurang Setuju	3	4	12	6
Tidak Setuju	2	0	0	0
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
Jumlah		62	264	100

Sumber: Output SPSS 20.0 (2017)

Dari tabel diatas, maka dapat diketahui bahwa dengan jumlah responden sebanyak 62 orang, 38 responden atau 61% berpendapat sangat setuju dengan instrumen yang menyatakan bahwa jika terjadi hambatan ketika melakukan pekerjaan yang tingkat kesulitannya lebih tinggi, atasan memberikan bantuan kepada karyawan, 20 responden menyatakan sangat setuju, sedangkan 4 responden menyatakan kurang setuju akan instrumen ini. Rasa memiliki akan perusahaan membuat komunikasi serta rasa gotong royong semakin meningkat sehingga dapat berdampak pada kinerja karyawan yang positif.

**Tabel 19**  
**Saya Berusaha Melaksanakan Standar Kerja Yang Ditentukan Perusahaan**

Keterangan	Skor	Jumlah Responden (Orang)	Skor Total	%
Sangat Setuju	5	17	85	27
Setuju	4	40	160	65
Kurang Setuju	3	5	15	8
Tidak Setuju	2	0	0	0
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
Jumlah		62	260	100

Sumber: Output SPSS 20.0 (2017)

Dari tabel diatas, maka dapat diketahui bahwa dengan jumlah responden sebanyak 62 orang, 40 responden atau 65% berpendapat sangat setuju dengan instrumen yang menyatakan bahwa karyawan berusaha melaksanakan standar kerja yang ditentukan perusahaan, 17 responden menyatakan sangat setuju, sedangkan 5 responden menyatakan kurang setuju akan instrumen ini. Standar kerja yang ditetapkan bukan semata-mata formalitas perusahaan. Namun ketika setiap karyawan bekerja sesuai dengan standar kerja, demikian pula kinerja karyawan akan terkena dampak positifnya

**Tabel 20**  
**Atasan Saya Memberikan Dukungan Dalam Menyelesaikan Pekerjaan**

Keterangan	Skor	Jumlah Responden (Orang)	Skor Total	%
Sangat Setuju	5	19	95	31
Setuju	4	31	124	50
Kurang Setuju	3	12	36	19
Tidak Setuju	2	0	0	0
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
Jumlah		62	255	100

Sumber: Output SPSS 20.0 (2017)

Dari tabel diatas, maka dapat diketahui bahwa dengan jumlah responden sebanyak 62 orang, 31 responden atau 50% berpendapat sangat setuju dengan instrumen yang menyatakan bahwa atasan memberikan dukungan dalam menyelesaikan pekerjaan, 20 responden menyatakan sangat setuju, sedangkan 4 responden menyatakan kurang setuju akan instrumen ini. Kemudian saya simpulkan bahwa pada perusahaan ini dukungan dari seorang atasan berdampak positif terhadap kinerja karyawan.

### 3. Pengarahan

**Tabel 21**  
**Perusahaan Memiliki Tujuan Yang Telah Ditetapkan Dalam Visi Dan Misi Perusahaan**

Keterangan	Skor	Jumlah Responden (Orang)	Skor Total	%
Sangat Setuju	5	21	105	28
Setuju	4	32	128	43
Kurang Setuju	3	21	63	28
Tidak Setuju	2	0	0	0
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
Jumlah		74	296	100

Sumber: Output SPSS 20.0 (2017)

Dari tabel diatas, maka dapat diketahui bahwa dengan jumlah responden sebanyak 62 orang, 32 responden atau 43% berpendapat sangat setuju dengan instrumen yang menyatakan bahwa perusahaan memiliki tujuan yang telah ditetapkan dalam visi dan misi perusahaan, 20 responden menyatakan sangat setuju, sedangkan 4 responden menyatakan kurang setuju akan instrumen ini.

**Tabel 22**  
**Saya Memahami Setiap Rincian Tugas Yang Telah Dijelaskan Oleh Atasan**

Keterangan	Skor	Jumlah Responden (Orang)	Skor Total	%
Sangat Setuju	5	13	65	21
Setuju	4	42	168	68
Kurang Setuju	3	7	21	11
Tidak Setuju	2	0	0	0
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
Jumlah		62	254	100

Sumber: Output SPSS 20.0 (2017)

Dari tabel diatas, maka dapat diketahui bahwa dengan jumlah responden sebanyak 62 orang, 42 responden atau 68 % berpendapat sangat setuju dengan instrumen yang menyatakan bahwa jika karyawan memahami setiap rincian tugas yang telah dijelaskan oleh atasan, 13 responden menyatakan sangat setuju, sedangkan 7 responden menyatakan kurang setuju akan instrumen ini. Dengan memahami setiap rincian tugas, karyawan dapat bekerja dengan lebih efektif dan efisien.

**Tabel 23**  
**Organisasi Menetapkan Target Dalam Setiap Tugas Yang Dibebankan**

Keterangan	Skor	Jumlah Responden (Orang)	Skor Total	%
Sangat Setuju	5	16	80	26
Setuju	4	34	136	55
Kurang Setuju	3	10	30	16
Tidak Setuju	2	2	4	3
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
Jumlah		62	250	100

Sumber: Output SPSS 20.0 (2017)

Dari tabel diatas, maka dapat diketahui bahwa dengan jumlah responden sebanyak 62 orang, 34 responden atau 55% berpendapat sangat setuju dengan instrumen yang menyatakan bahwa jika terjadi hambatan ketika melakukan pekerjaan yang tingkat kesulitannya lebih tinggi, atasan memberikan bantuan kepada karyawan, 16 responden menyatakan sangat setuju, 10 responden menyatakan kurang setuju, dan 2 responden menyatakan tidak setuju akan instrumen ini. Dengan demikian saya menyimpulkan bahwa perusahaan ini menetapkan target pada setiap tugas yang ditetapkan.

**Tabel 24**  
**Pengelola Menginformasikan Dengan Jelas Mengenai Ukuran Keberhasilan**  
**Dalam Pekerjaan Saya**

Keterangan	Skor	Jumlah Responden (Orang)	Skor Total	%
Sangat Setuju	5	16	80	26
Setuju	4	19	76	31
Kurang Setuju	3	26	78	42
Tidak Setuju	2	1	2	2
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
Jumlah		62	236	100

Sumber: Output SPSS 20.0 (2017)

Dari tabel diatas, maka dapat diketahui bahwa dengan jumlah responden sebanyak 62 orang, 19 atau 31% responden berpendapat setuju dengan instrumen yang menyatakan bahwa pengelola menginformasikan dengan jelas mengenai ukuran keberhasilan dalam pekerjaan setiap karyawan, 16 responden menyatakan sangat setuju, 1 responden menyatakan tidak setuju, namu 26 responden atau 42% menyatakan kurang setuju akan instrumen ini. Artinya pengelola kurang jelas dalam menginformasikan ukuran keberhasilan dalam setiap pekerjaan karyawannya.

#### 4. Integrasi

**Tabel 25**  
**Perusahaan Tempat Saya Bekerja Melakukan Acara *Family Gathering* Secara Rutin**

Keterangan	Skor	Jumlah Responden (Orang)	Skor Total	%
Sangat Setuju	5	13	65	21
Setuju	4	31	124	50
Kurang Setuju	3	16	48	26
Tidak Setuju	2	2	4	3
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
Jumlah		62	241	100

Sumber: Output SPSS 20.0 (2017)

Dari tabel diatas, maka dapat diketahui bahwa dengan jumlah responden sebanyak 62 orang, 31 atau 50% responden berpendapat setuju dengan instrumen yang menyatakan bahwa perusahaan yang dimaksud melakukan acara family gathering secara rutin, 13 responden menyatakan sangat setuju, 16 responden menyatakan kurang setuju, dan 2 atau 42% responden menyatakan kurang setuju akan instrumen ini. Berdasarkan hal tersebut, disimpulkan bahwa pada perusahaan

ini terdapat sebuah acara family gathering, dimana acara tersebut dapat mempererat hubungan antar karyawan sehingga terjalin sebuah hubungan yg harmonis yang akan berdampak pada pelaksanaan pekerjaan.

**Tabel 26**  
**Sesama Pegawai Saling Menghormati Hak-Hak Individual Masing-Masing**

Keterangan	Skor	Jumlah Responden (Orang)	Skor Total	%
Sangat Setuju	5	13	65	20
Setuju	4	34	136	53
Kurang Setuju	3	15	45	23
Tidak Setuju	2	2	4	3
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
Jumlah		64	250	100

Sumber: Output SPSS 20.0 (2017)

Dari tabel diatas, maka dapat diketahui bahwa dengan jumlah responden sebanyak 62 orang, 19 atau 31% responden berpendapat setuju dengan instrumen yang menyatakan bahwa pengelola menginformasikan dengan jelas mengenai ukuran keberhasilan dalam pekerjaan setiap karyawan, 16 responden menyatakan sangat setuju, 1 responden menyatakan tidak setuju, namu 26 responden atau 42% menyatakan kurang setuju akan instrumen ini. Artinya pengelola kurang jelas dalam menginformasikan ukuran keberhasilan dalam setiap pekerjaan karyawannya.

**Tabel 27**  
**Saya Membina Hubungan Yang Baik Dengan Atasan Ataupun Sesama Karyawan**

Keterangan	Skor	Jumlah Responden (Orang)	Skor Total	%
Sangat Setuju	5	8	40	13
Setuju	4	34	136	55
Kurang Setuju	3	17	51	27
Tidak Setuju	2	3	6	5
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
Jumlah		62	233	100

Sumber: Output SPSS 20.0 (2017)

Dari tabel diatas, maka dapat diketahui bahwa dengan jumlah responden sebanyak 62 orang, 34 atau 55% responden berpendapat setuju dengan instrumen yang menyatakan bahwa saya (karyawan) membina hubungan yang baik dengan atasan ataupun sesama karyawan, 8 responden menyatakan sangat setuju, 3 responden menyatakan tidak setuju, dan 17 atau 27% responden menyatakan kurang

setuju akan instrumen ini. Dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa karyawan membina hubungan yang baik dengan atasan ataupun sesama karyawan. Hal tersebut harus dipertahankan perusahaan karena dengan adanya hubungan yang baik antar karyawan akan mempermudah komunikasi dalam melaksanakan pekerjaan.

**Tabel 28**  
**Suasana Kekeluargaan Dalam Bekerja Terjalin Dengan Baik**

Keterangan	Skor	Jumlah Responden (Orang)	Skor Total	%
Sangat Setuju	5	3	15	5
Setuju	4	30	120	48
Kurang Setuju	3	28	84	45
Tidak Setuju	2	1	2	2
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
Jumlah		62	221	100

Sumber: Output SPSS 20.0 (2017)

Dari tabel diatas, maka dapat diketahui bahwa dengan jumlah responden sebanyak 62 orang, 30 atau 48% responden berpendapat setuju dengan instrumen yang menyatakan bahwa suasana kekeluargaan dalam bekerja terjalin dengan baik, 3 responden menyatakan sangat setuju, 1 responden menyatakan tidak setuju, dan 26 responden menyatakan kurang setuju akan instrumen ini. Jika melihat total skor dari tanggapan responden sebesar 120, maka saya simpulkan bahwa dalam perusahaan ini suasana kekeluargaan terjalin dengan harmonis sehingga setiap individu akan merasa saling memiliki perusahaan ini dengan begitu mereka akan lebih mudah dalam menyatukan pemahaman untuk mencapai target yang ditetapkan.

#### 5. Dukungan Manajemen

**Tabel 29**  
**Perusahaan Mengarahkan Kinerja Saya Agar Sesuai Dengan Aturan Perusahaan**

Keterangan	Skor	Jumlah Responden (Orang)	Skor Total	%
Sangat Setuju	5	8	40	13
Setuju	4	26	104	42
Kurang Setuju	3	25	75	40
Tidak Setuju	2	3	6	5
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
Jumlah		62	225	100

Sumber: Output SPSS 20.0 (2017)

Dari tabel diatas, maka dapat diketahui bahwa dengan jumlah responden sebanyak 62 orang, 26 atau 42% responden dengan skor 104 berpendapat setuju dengan instrumen yang menyatakan bahwa perusahaan mengarahkan kinerja karyawan agar sesuai dengan aturan perusahaan, 8 responden menyatakan sangat setuju, 3 responden menyatakan tidak setuju, sedangkan 25 responden menyatakan kurang setuju akan instrumen ini.

**Tabel 30**  
**Saya Seringkali Diikut Sertakan Dalam Kegiatan Pelatihan Dan Pengembangan**

Keterangan	Skor	Jumlah Responden (Orang)	Skor Total	%
Sangat Setuju	5	14	70	23
Setuju	4	34	136	55
Kurang Setuju	3	13	39	21
Tidak Setuju	2	1	2	2
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
Jumlah		62	247	100

Sumber: Output SPSS 20.0 (2017)

Dari tabel diatas, maka dapat diketahui bahwa dengan jumlah responden sebanyak 62 orang, 34 atau 55% responden berpendapat setuju dengan instrumen yang menyatakan bahwa saya seringkali diikuti sertakan dalam kegiatan pelatihan dan pengembangan, 14 responden menyatakan sangat setuju, 1 responden menyatakan tidak setuju, dan 13 responden menyatakan kurang setuju akan instrumen ini.

#### 6. Kontrol

**Tabel 31**  
**Saya Berusaha Memenuhi Peraturan Yang Dibuat Perusahaan**

Keterangan	Skor	Jumlah Responden (Orang)	Skor Total	%
Sangat Setuju	5	13	65	21
Setuju	4	35	140	56
Kurang Setuju	3	11	33	18
Tidak Setuju	2	2	4	3
Sangat Tidak Setuju	1	1	1	2
Jumlah		62	243	100

Sumber: Output SPSS 20.0 (2017)

Dari tabel diatas, maka dapat diketahui bahwa dengan jumlah responden sebanyak 62 orang, 34 atau 55% responden berpendapat setuju dengan instrumen yang menyatakan bahwa saya berusaha memenuhi peraturan yang dibuat perusahaan, 14 responden menyatakan sangat setuju, 1 responden menyatakan tidak setuju, dan 13 responden menyatakan kurang setuju akan instrumen ini.

**Tabel 32**  
**Seorang Pimpinan Seharusnya Mengawasi Dan Memberikan Arahkan Kepada Bawahan**

Keterangan	Skor	Jumlah Responden (Orang)	Skor Total	%
Sangat Setuju	5	10	50	16
Setuju	4	28	112	45
Kurang Setuju	3	20	60	32
Tidak Setuju	2	3	6	5
Sangat Tidak Setuju	1	1	1	2
Jumlah		62	229	100

Sumber: Output SPSS 20.0 (2017)

Dari tabel diatas, maka dapat diketahui bahwa dengan jumlah responden sebanyak 62 orang, 28 atau 45% responden berpendapat setuju dengan instrumen yang menyatakan bahwa seorang pemimpin seharusnya mengawasi dan memberikan arahan kepada bawahan, 10 responden menyatakan sangat setuju, 3 responden menyatakan tidak setuju, 1 responden menyatakan sangat tidak setuju, dan 13 responden menyatakan kurang setuju akan instrumen ini. Dengan melihat banyaknya jumlah responden yang terbanyak dan nilai total skor terbesar, maka saya simpulkan bahwa semua individu pada perusahaan menyadari akan keharusan seorang pemimpin untuk mengawasi dan memberikan arahan kepada bawahannya.

**Tabel 33**  
**Pengelola Memiliki Nilai-Nilai Yang Menjadi Acuan Saya Dalam Bekerja**

Keterangan	Skor	Jumlah Responden (Orang)	Skor Total	%
Sangat Setuju	5	18	90	29
Setuju	4	23	92	37
Kurang Setuju	3	21	63	34
Tidak Setuju	2	0	0	0
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
Jumlah		62	245	100

Sumber: Output SPSS 20.0 (2017)

Dari tabel diatas, maka dapat diketahui bahwa dengan jumlah responden sebanyak 62 orang, 23 atau 37% responden berpendapat setuju dengan instrumen yang menyatakan bahwa Pengelola Memiliki Nilai-Nilai Yang Menjadi Acuan Saya Dalam Bekerja, 18 responden menyatakan sangat setuju, dan sisanya 21 responden menyatakan kurang setuju akan instrumen ini, artinya sebagian besar karyawan setuju akan nilai-nilai yang diterapkan oleh perusahaan dapat dijadikan sebagai suatu pandangan atau dasar dalam melakukan pekerjaan.

## 7. Identitas

**Tabel 34**  
**Saya Merasa Bangga Menjadi Karyawan Perusahaan Ini**

Keterangan	Skor	Jumlah Responden (Orang)	Skor Total	%
Sangat Setuju	5	20	100	32
Setuju	4	28	112	45
Kurang Setuju	3	13	39	21
Tidak Setuju	2	1	2	2
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
Jumlah		62	253	100

Sumber: Output SPSS 20.0 (2017)

Dari tabel diatas, maka dapat diketahui bahwa dengan jumlah responden sebanyak 62 orang, 28 atau 45% responden berpendapat setuju dengan instrumen yang menyatakan bahwa saya merasa bangga menjadi karyawan perusahaan ini, 20 responden menyatakan sangat setuju, 1 responden menyatakan tidak setuju, dan 13 responden menyatakan kurang setuju akan instrumen ini.

**Tabel 35**  
**Saya Memahami Dengan Baik Makna Yang Terkadung Dalam Simbol Organisasi**

Keterangan	Skor	Jumlah Responden (Orang)	Skor Total	%
Sangat Setuju	5	7	35	11
Setuju	4	32	128	52
Kurang Setuju	3	23	69	37
Tidak Setuju	2	0	0	0
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
Jumlah		62	232	100

Sumber: Output SPSS 20.0 (2017)

Dari tabel diatas, maka dapat diketahui bahwa dengan jumlah responden sebanyak 62 orang, 32 atau 52% responden berpendapat setuju dengan instrumen yang menyatakan bahwa “saya memahami dengan baik makna yang terkandung dalam simbol organisasi”, 7 responden menyatakan sangat setuju, dan 23 responden menyatakan kurang setuju akan instrumen ini. Lebih dari 50% karyawan memahami dengan baik apa yang ada pada simbol organisasi.

**Tabel 36**  
**Saya Menggunakan Seragam Ketika Bekerja**

Keterangan	Skor	Jumlah Responden (Orang)	Skor Total	%
Sangat Setuju	5	17	85	27
Setuju	4	27	108	44
Kurang Setuju	3	17	51	27
Tidak Setuju	2	1	2	2
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
Jumlah		62	246	100

Sumber: Output SPSS 20.0 (2017)

Dari tabel diatas, maka dapat diketahui bahwa dengan jumlah responden sebanyak 62 orang, 27 atau 44% responden berpendapat setuju dengan instrumen yang menyatakan bahwa “saya menggunakan seragam ketika bekerja”, 17 responden menyatakan sangat setuju, 1 responden menyatakan tidak setuju, dan 17 responden menyatakan kurang setuju akan instrumen ini. Seragam merupakan salah satu bentuk nyata dari sebuah teori budaya organisasi. Seragam dapat menjadi pembeda antara satu perusahaan dengan perusahaan lainnya. Dengan demikian saya simpulkan bahwa pada perusahaan ini setiap karyawannya menggunakan seragam ketika bekerja, dan kedepannya sebaiknya perusahaan membuat seragam yang tidak hanya harus sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan, namun juga membuat seragam yang ketika karyawan nya menggunakan seragam tersebut, mereka akan merasa bangga.

#### 8. Sistem Imbalan

**Tabel 37**  
**Pihak Pengelola Memberikan Insentif Bila Pekerjaan Saya Mencapai Target Yang Ditentukan**

Keterangan	Skor	Jumlah Responden (Orang)	Skor Total	%
Sangat Setuju	5	16	80	26
Setuju	4	29	116	47
Kurang Setuju	3	15	45	24
Tidak Setuju	2	1	2	2
Sangat Tidak Setuju	1	1	1	2
Jumlah		62	244	100

Sumber: Output SPSS 20.0 (2017)

Dari tabel diatas, maka dapat diketahui bahwa dengan jumlah responden sebanyak 62 orang, 29 atau 47% responden berpendapat setuju dengan instrumen yang menyatakan bahwa “pihak pengelola memberikan insentif bila pekerjaan saya mencapai target yang ditentukan, 16 responden menyatakan sangat setuju, 1

responden menyatakan tidak setuju, 1 responden menjawab sangat tidak setuju, dan 13 responden menyatakan kurang setuju akan instrumen ini. Artinya pada perusahaan ini, karyawan yang memiliki kinerja yang baik akan mendapat insentif yang lebih dibandingkan dengan karyawan yang memiliki kinerja yang kurang baik.

**Tabel 38**  
**Gaji/Upah Yang Diterima Sesuai Dengan Pekerjaan Saya**

Keterangan	Skor	Jumlah Responden (Orang)	Skor Total	%
Sangat Setuju	5	11	55	18
Setuju	4	32	128	52
Kurang Setuju	3	18	54	29
Tidak Setuju	2	1	2	2
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
Jumlah		62	239	100

Sumber: Output SPSS 20.0 (2017)

Dari tabel diatas, maka dapat diketahui bahwa dengan jumlah responden sebanyak 62 orang, 32 atau 52% responden berpendapat setuju dengan instrumen yang menyatakan bahwa “gaji/upah yang diterima sesuai dengan pekerjaan saya”, 11 responden menyatakan sangat setuju, 1 responden menyatakan tidak setuju, dan 18 responden menyatakan kurang setuju akan instrumen ini. Berdasarkan hal tersebut saya simpulkan bahwa gaji/upah yang diberikan oleh pihak pengelola dirasa telah sesuai dengan apa yang dikerjakan oleh karyawan.

**Tabel 39**  
**Pihak Pengelola Memberikan Upah Yang Cukup Bila Saya Bekerja Lembur**

Keterangan	Skor	Jumlah Responden (Orang)	Skor Total	%
Sangat Setuju	5	11	55	18
Setuju	4	32	128	52
Kurang Setuju	3	18	54	29
Tidak Setuju	2	1	2	2
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
Jumlah		62	239	100

Sumber: Output SPSS 20.0 (2017)

Dari tabel diatas, maka dapat diketahui bahwa dengan jumlah responden sebanyak 62 orang, 32 atau 52% responden berpendapat setuju dengan instrumen yang menyatakan bahwa pihak pengelola memberikan upah yang cukup bila saya bekerja lembur, 11 responden menyatakan sangat setuju, 1 responden menyatakan tidak setuju, dan 18 responden menyatakan kurang setuju akan instrumen ini.

## 9. Toleransi Terhadap Konflik

**Tabel 40**  
**Pengelola Akan Memberikan Informasi Jika Terjadi Permasalahan**

Keterangan	Skor	Jumlah Responden (Orang)	Skor Total	%
Sangat Setuju	5	9	45	15
Setuju	4	27	108	44
Kurang Setuju	3	17	51	27
Tidak Setuju	2	9	18	15
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
Jumlah		62	222	100

Sumber: Output SPSS 20.0 (2017)

Dari tabel diatas, maka dapat diketahui bahwa dengan jumlah responden sebanyak 62 orang, 27 atau 44% responden berpendapat setuju dengan instrumen yang menyatakan bahwa “pengelola akan memberikan informasi jika terjadi permasalahan, 9 responden menyatakan sangat setuju, 9 responden menyatakan tidak setuju, dan 17 responden menyatakan kurang setuju akan instrumen ini.

**Tabel 41**  
**Saya Diberikan Kebebasan Untuk Mengeluarkan Kritik/Saran Yang Membangun Kepada Pimpinan**

Keterangan	Skor	Jumlah Responden (Orang)	Skor Total	%
Sangat Setuju	5	17	85	27
Setuju	4	29	116	47
Kurang Setuju	3	13	39	21
Tidak Setuju	2	2	4	3
Sangat Tidak Setuju	1	1	1	2
Jumlah		62	245	100

Sumber: Output SPSS 20.0 (2017)

Dari tabel diatas, maka dapat diketahui bahwa dengan jumlah responden sebanyak 62 orang, 116 atau 47% responden berpendapat setuju dengan instrumen yang menyatakan bahwa “saya diberikan kebebasan untuk mengeluarkan kritik dan saran yang membangun kepada perusahaan”, 17 responden menyatakan sangat setuju, 2 responden menyatakan tidak setuju, 1 responden menyatakan sangat tidak setuju, dan 13 responden menyatakan kurang setuju akan instrumen ini.

**Tabel 42**  
**Jika Terjadi Permasalahan Dalam Pekerjaan, Maka Diselesaikan Dengan *Win-Win Solution***

Keterangan	Skor	Jumlah Responden (Orang)	Skor Total	%
Sangat Setuju	5	7	35	11
Setuju	4	32	128	52
Kurang Setuju	3	14	42	23
Tidak Setuju	2	9	18	15
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
Jumlah		62	223	100

Sumber: Output SPSS 20.0 (2017)

Dari tabel diatas, maka dapat diketahui bahwa dengan jumlah responden sebanyak 62 orang, 32 atau 52% responden berpendapat setuju dengan instrumen yang menyatakan bahwa jika terjadi permasalahan dalam pekerjaan, maka diselesaikan dengan win-win solution, 7 responden menyatakan sangat setuju, 9 responden menyatakan tidak setuju, dan 14 responden menyatakan kurang setuju akan instrumen ini.

**Tabel 43**  
**Perusahaan Terbuka Atas Ide Dari Karyawan**

Keterangan	Skor	Jumlah Responden (Orang)	Skor Total	%
Sangat Setuju	5	20	100	32
Setuju	4	27	108	44
Kurang Setuju	3	15	45	24
Tidak Setuju	2	0	0	0
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
Jumlah		62	253	100

Sumber: Output SPSS 20.0 (2017)

Dari tabel diatas, maka dapat diketahui bahwa dengan jumlah responden sebanyak 62 orang, 27 atau 44% responden berpendapat setuju dengan instrumen yang menyatakan bahwa perusahaan terbuka atas atas ide dari karyawan, 20 responden menyatakan sangat setuju, dan 13 responden menyatakan kurang setuju akan instrumen ini. Ide kreatif karyawan dapat membantu kemajuan perusahaan, oleh karena itu perusahaan sangat tepat atas keterbukaannya untuk menerima ide serta masukan yang muncul dari karyawannya.

## 10. Pola Komunikasi

**Tabel 44**  
**Dengan Pimpinan, Saya Tidak Dibatasi Pembicaraan Yang Formal Mengenai Pekerjaan Saya**

Keterangan	Skor	Jumlah Responden (Orang)	Skor Total	%
Sangat Setuju	5	16	80	26
Setuju	4	31	124	50
Kurang Setuju	3	15	45	24
Tidak Setuju	2	0	0	0
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
Jumlah		62	249	100

Sumber: Output SPSS 20.0 (2017)

Dari tabel diatas, maka dapat diketahui bahwa dengan jumlah responden sebanyak 62 orang, 31 atau 50% responden berpendapat setuju dengan instrumen yang menyatakan bahwa “dengan pimpinan, saya tidak dibatasi pembicaraan yang formal mengenai pekerjaan saya”, 16 responden menyatakan sangat setuju, dan 13 responden menyatakan kurang setuju akan instrumen ini. Pola komunikasi yang terjalin pada perusahaan ini saya ntakan cukup baik ketika dilihat dari hubungan/komunikasi yang terjalin antara seorang karyawan dengan atasan. Batasan-batasan dalam pola komunikasi memang harus ada, namun jangan sampai hal tersebut menghambat kinerja karyawannya.

**Tabel 45**  
**Dalam Melaksanakan Pekerjaan, Terjalin Proses Komunikasi Yang Baik Dengan Rekan Kerja**

Keterangan	Skor	Jumlah Responden (Orang)	Skor Total	%
Sangat Setuju	5	13	65	21
Setuju	4	34	136	55
Kurang Setuju	3	13	39	21
Tidak Setuju	2	2	4	3
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
Jumlah		62	244	100

Sumber: Output SPSS 20.0 (2017)

Dari tabel diatas, maka dapat diketahui bahwa dengan jumlah responden sebanyak 62 orang, 34 atau 55% responden berpendapat setuju dengan instrumen yang menyatakan bahwa “dalam melaksanakan pekerjaan, terjalin proses komunikasi yang baik dengan rekan kerja”, 13 responden menyatakan sangat setuju, 2 responden

menyatakan tidak setuju, dan 13 responden menyatakan kurang setuju akan instrumen ini.

**Tabel 46**  
**Saya Bisa Menggunakan Waktu Luang Untuk Bertukar Informasi Dengan Rekan Kerja Dan Pimpinan**

Keterangan	Skor	Jumlah Responden (Orang)	Skor Total	%
Sangat Setuju	5	20	100	32
Setuju	4	28	112	45
Kurang Setuju	3	12	36	19
Tidak Setuju	2	1	2	2
Sangat Tidak Setuju	1	1	1	2
Jumlah		62	251	100

Sumber: Output SPSS 20.0 (2017)

Dari tabel diatas, maka dapat diketahui bahwa dengan jumlah responden sebanyak 62 orang, 28 atau 45% responden berpendapat setuju dengan instrumen yang menyatakan bahwa “saya bisa menggunakan waktu luang untuk bertukar informasi dengan rekan kerja dan pimpinan, 20 responden menyatakan sangat setuju, 1 responden menyatakan tidak setuju, 1 responden lagi menyatakan sangat tidak setuju, dan 13 responden menyatakan kurang setuju akan instrumen ini.

**Tabel 47**  
**Saya Tidak Mengalami Hambatan Dalam Berkomunikasi, Baik Dengan Atasan Maupun Dengan Sesama Rekan Kerja**

Keterangan	Skor	Jumlah Responden (Orang)	Skor Total	%
Sangat Setuju	5	13	65/	21
Setuju	4	39	156	63
Kurang Setuju	3	10	30	16
Tidak Setuju	2	0	0	0
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
Jumlah		62	251	100

Sumber: Output SPSS 20.0 (2017)

Dari tabel diatas, maka dapat diketahui bahwa dengan jumlah responden sebanyak 62 orang, 39 atau 63% responden berpendapat setuju dengan instrumen yang menyatakan bahwa saya tidak mengalami hambatan dalam berkomunikasi, baik dengan atasan maupun dengan sesama rekan kerja, 13 responden menyatakan sangat setuju, dan 13 responden menyatakan kurang setuju akan instrumen ini. Hal tersebut dapat diartikan bahwa karyawan pada perusahaan ini tidak mengalami hambatan

dalam berkomunikasi, baik dengan atasan maupun dengan sesama. Hal tersebut cukup baik dampaknya akan pelaksanaan kerja pada perusahaan ini karena tentunya dengan tidak ada hambatan yang melintang, karyawan dapat bekerja sesuai dengan yang diinginkan perusahaan.

**Tabel 48**  
**Saya Merasa Komunikasi Yang Terjalin Di Perusahaan Membantu Kinerja Saya**

Keterangan	Skor	Jumlah Responden (Orang)	Skor Total	%
Sangat Setuju	5	12	60	19
Setuju	4	29	116	47
Kurang Setuju	3	20	60	32
Tidak Setuju	2	1	2	2
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
Jumlah		62	238	100

Sumber: Output SPSS 20.0 (2017)

Dari tabel diatas, maka dapat diketahui bahwa dengan jumlah responden sebanyak 62 orang, 29 atau 47% responden berpendapat setuju dengan instrumen yang menyatakan bahwa “saya merasa komunikasi yang terjalin di perusahaan membantu kinerja saya”, 12 responden menyatakan sangat setuju, dan 20 responden menyatakan kurang setuju, dan 1 orang responden menyatakan tidak setuju akan instrumen ini. Hal tersebut mengindikasikan bahwa pola komunikasi yang terjalin diantara karyawan adalah sangat positif sehingga mendorong karyawan untuk menghasilkan kinerja yang diharapkan.

Berdasarkan hasil rata-rata responden di atas, kemudian diolah kembali untuk mendapatkan kesimpulan secara deskriptif untuk variabel budaya organisasi (X), dengan perhitungan menggunakan SPSS diperoleh hasil:

**Tabel 49**  
**Hasil Statistik Budaya Organisasi**

N	Valid	62
	Missing	0
Mean		136,10
Median		138,00
Mode		135,00 <sup>a</sup>
Range		47,00
Minimum		104,00
Maximum		151,00
Sum		8438,00

Hasil tersebut menunjukkan bahwa rata-rata empirik budaya organisasi berdasarkan pertanyaan yang bisa dijawab rata-ratanya adalah sebesar 136.10, dengan range 138.00 dan total skor sebesar 8438. Untuk mengetahui penerapan budaya organisasi yang ada di PT Tirta Investama Babakanpari, maka untuk mengetahui hasil pengolahan data, hasil dari rata-rata empirik dibandingkan dengan rata-rata empirik dibandingkan dengan rata-rata teoritis, dimana rata-rata teoritis adalah kondisi rata-rata spekulasi awal tanpa mengetahui tanggapan responden yang diambil dari skor terendah dan tertinggi pada kuesioner. Maka diperoleh hasil sebagai berikut:

$$\text{Skor Teoritik (X)} = \frac{1(35) + 5(35)}{2} = 105$$

Berdasarkan hasil tersebut maka diketahui skor rata-rata empiris sebesar 136.10 dan skor rata-rata teoritis sebesar 105, skor rata-rata empiris lebih besar dibandingkan dengan skor rata-rata teoritis, dengan nilai  $136.10 > 105$  maka dapat disimpulkan bahwa rata-rata jawaban responden atas pernyataan pada instrumen variabel Budaya Organisasi (X) dapat diartikan relatif baik.

#### 4.2.2. Kinerja Karyawan

1. Kualitas kerja

**Tabel 50**  
**Karyawan Berusaha Menyelesaikan Pekerjaan Tepat Pada Waktunya**

Keterangan	Skor	Jumlah Responden (Orang)	Skor Total	%
Sangat Setuju	5	10	50	16
Setuju	4	28	112	45
Kurang Setuju	3	22	66	35
Tidak Setuju	2	2	4	3
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
Jumlah		62	232	100

Sumber: Output SPSS 20.0 (2017)

Dari tabel diatas, maka dapat diketahui bahwa dengan jumlah responden sebanyak 62 orang, 28 atau 45% responden berpendapat setuju dengan instrumen yang menyatakan bahwa “karyawan berusaha menyelesaikan pekerjaan tepat pada waktunya”, 10 responden menyatakan sangat setuju, 2 responden menyatakan tidak setuju, dan 22 responden menyatakan kurang setuju akan instrumen ini. Artinya karyawan pada perusahaan ini berusaha agar apa yang menjadi tanggung jawabnya dapat diselesaikan sesuai waktu yang ditentukan pula.

**Tabel 51**  
**Karyawan Berusaha Menyelesaikan Pekerjaan Sesuai Dengan Target Yang**  
**Telah Ditetapkan Perusahaan**

Keterangan	Skor	Jumlah Responden (Orang)	Skor Total	%
Sangat Setuju	5	14	70	23
Setuju	4	31	124	50
Kurang Setuju	3	15	45	24
Tidak Setuju	2	2	4	3
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
Jumlah		62	243	100

Sumber: Output SPSS 20.0 (2017)

Dari tabel diatas, maka dapat diketahui bahwa dengan jumlah responden sebanyak 62 orang, 31 atau 50% responden berpendapat setuju dengan instrumen yang menyatakan bahwa “karyawan berusaha menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target yang telah ditetapkan perusahaan”, 14 responden menyatakan sangat setuju, 2 responden menyatakan tidak setuju, dan 25 responden menyatakan kurang setuju akan instrumen ini.

**Tabel 52**  
**Karyawan Berusaha Meminimalisir Tingkat Kesalahan Dalam Bekerja**

Keterangan	Skor	Jumlah Responden (Orang)	Skor Total	%
Sangat Setuju	5	14	70	23
Setuju	4	26	104	42
Kurang Setuju	3	21	63	34
Tidak Setuju	2	1	2	2
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
Jumlah		62	239	100

Sumber: Output SPSS 20.0 (2017)

Dari tabel diatas, maka dapat diketahui bahwa dengan jumlah responden sebanyak 62 orang, 26 atau 42% responden berpendapat setuju dengan instrumen yang menyatakan bahwa “karyawan berusaha meminimalisir tingkat kesalahan dalam bekerja”, 14 responden menyatakan sangat setuju, 1 responden menyatakan tidak setuju, dan 21 responden menyatakan kurang setuju akan instrumen ini.

**Tabel 53**  
**Hasil Tugas Karyawan Sesuai Dengan Kualitas Kerja Yang Ditentukan**

Keterangan	Skor	Jumlah Responden (Orang)	Skor Total	%
Sangat Setuju	5	15	75	26
Setuju	4	28	112	48
Kurang Setuju	3	15	45	26
Tidak Setuju	2	0	0	0
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
Jumlah		58	232	100

Sumber: Output SPSS 20.0 (2017)

Dari tabel diatas, maka dapat diketahui bahwa dengan jumlah responden sebanyak 62 orang, 28 atau 48% responden berpendapat setuju dengan instrumen yang menyatakan bahwa “hasil tugas karyawan sesuai dengan kualitas kerja yang ditentukan”, 15 responden menyatakan sangat setuju, dan 15 responden menyatakan kurang setuju akan instrumen ini.

## 2. Kuantitas Kerja

**Tabel 54**  
**Karyawan Berusaha Mencapai Target Yang Ditetapkan Perusahaan**

Keterangan	Skor	Jumlah Responden (Orang)	Skor Total	%
Sangat Setuju	5	9	45	15
Setuju	4	27	108	44
Kurang Setuju	3	22	66	35
Tidak Setuju	2	4	8	6
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
Jumlah		62	227	100

Sumber: Output SPSS 20.0 (2017)

Dari tabel diatas, maka dapat diketahui bahwa dengan jumlah responden sebanyak 62 orang, 27 atau 44% responden berpendapat setuju dengan instrumen yang menyatakan bahwa “karyawan berusaha mencapai target yang ditetapkan perusahaan”, 9 responden menyatakan sangat setuju, 4 responden menyatakan tidak setuju, dan 22 responden menyatakan kurang setuju akan instrumen ini. Artinya sebagian besar menyatakan bahwa karyawan pada perusahaan ini selalu berusaha untuk menghasilkan kinerja yang terbaik agar dapat mencapai target yang telah ditentukan perusahaan.

**Tabel 55**  
**Karyawan Dapat Bekerja Melebihi Volume Pekerjaan Yang Telah Ditetapkan Perusahaan**

Keterangan	Skor	Jumlah Responden (Orang)	Skor Total	%
Sangat Setuju	5	8	40	13
Setuju	4	34	136	55
Kurang Setuju	3	13	39	21
Tidak Setuju	2	7	14	11
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
Jumlah		62	229	100

Sumber: Output SPSS 20.0 (2017)

Dari tabel diatas, maka dapat diketahui bahwa dengan jumlah responden sebanyak 62 orang, 34 atau 55% responden berpendapat setuju dengan instrumen yang menyatakan bahwa “karyawan dapat bekerja melebihi volume pekerjaan yang telah ditetapkan perusahaan”, 8 responden menyatakan sangat setuju, 7 responden menyatakan tidak setuju, dan 13 responden menyatakan kurang setuju akan instrumen ini. Jika melihat respon dari pernyataan tersebut, dapat diartikan bahwa kinerja yang dihasilkan oleh karyawan adalah baik karena mampu melebihi volume pekerjaan yang telah ditentukan.

**Tabel 56**  
**Karyawan Berusaha Bekerja Sesuai Dengan Prosedur Yang Telah Ditetapkan Perusahaan**

Keterangan	Skor	Jumlah Responden (Orang)	Skor Total	%
Sangat Setuju	5	12	60	21
Setuju	4	32	128	56
Kurang Setuju	3	12	36	21
Tidak Setuju	2	1	2	2
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
Jumlah		57	226	100

Sumber: Output SPSS 20.0 (2017)

Dari tabel diatas, maka dapat diketahui bahwa dengan jumlah responden sebanyak 62 orang, 32 atau 56% responden berpendapat setuju dengan instrumen yang menyatakan bahwa “karyawan berusaha bekerja sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan perusahaan”, 12 responden menyatakan sangat setuju, 1 responden menyatakan tidak setuju, dan 12 responden menyatakan kurang setuju akan instrumen ini. Prosedur pelaksanaan kerja bukan hanya semata-mata aturan yang tertera pada sebuah kertas, namun ketika seorang karyawan bekerja sesuai dengan

prosedur dan aturan yang ditetapkan maka akan berdampak pada kinerja karyawan yang baik. Oleh karena itu perusahaan harus mampu merumuskan prosedur dengan baik.

**Tabel 57**  
**Karyawan Memahami Dengan Baik Setiap Detail Pekerjaan Yang Harus Dikerjakan**

Keterangan	Skor	Jumlah Responden (Orang)	Skor Total	%
Sangat Setuju	5	15	75	24
Setuju	4	31	124	50
Kurang Setuju	3	15	45	24
Tidak Setuju	2	1	2	2
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
Jumlah		62	246	100

Sumber: Output SPSS 20.0 (2017)

Dari tabel diatas, maka dapat diketahui bahwa dengan jumlah responden sebanyak 62 orang, 31 atau 50% responden berpendapat setuju dengan instrumen yang menyatakan bahwa “karyawan memahami dengan baik setiap detail pekerjaan yang harus dikerjakan”, 15 responden menyatakan sangat setuju, 1 responden menyatakan tidak setuju, dan 15 responden menyatakan kurang setuju akan instrumen ini.

### 3. Keterampilan Kerja

**Tabel 58**  
**Karyawan Memiliki Kreatifitas Dalam Bekerja**

Keterangan	Skor	Jumlah Responden (Orang)	Skor Total	%
Sangat Setuju	5	8	40	13
Setuju	4	27	108	44
Kurang Setuju	3	21	63	34
Tidak Setuju	2	6	12	10
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
Jumlah		62	223	100

Sumber: Output SPSS 20.0 (2017)

Dari tabel diatas, maka dapat diketahui bahwa dengan jumlah responden sebanyak 62 orang, 27 atau 44% responden berpendapat setuju dengan instrumen yang menyatakan bahwa “karyawan memiliki kreatifitas dalam bekerja”, 8 responden menyatakan sangat setuju, 6 responden menyatakan tidak setuju, dan 21 responden menyatakan kurang setuju akan instrumen ini. Kreatifitas dalam bekerja

tentu akan membuat pekerjaan lebih efektif dan efisien, oleh karena itu perusahaan harus mampu membuat karyawan menjadi individu-individu yang kreatif.

**Tabel 59**  
**Karyawan Mampu Menyelesaikan Pekerjaan Tanpa Melibatkan Orang Lain**

Keterangan	Skor	Jumlah Responden (Orang)	Skor Total	%
Sangat Setuju	5	6	30	10
Setuju	4	30	120	48
Kurang Setuju	3	20	60	32
Tidak Setuju	2	6	12	10
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
Jumlah		62	222	100

Sumber: Output SPSS 20.0 (2017)

Dari tabel diatas, maka dapat diketahui bahwa dengan jumlah responden sebanyak 62 orang, 30 atau 48% responden berpendapat setuju dengan instrumen yang menyatakan bahwa “karyawan mampu menyelesaikan pekerjaan tanpa melibatkan orang lain”, 6 responden menyatakan sangat setuju, 6 responden menyatakan tidak setuju, dan 20 responden menyatakan kurang setuju akan instrumen ini. Kerjasama dalam melakukan pekerjaan memang akan membuat pekerjaan itu sendiri menjadi lebih mudah, namun ada beberapa pekerjaan yang dianggap harus diselesaikan sendiri. Oleh karena itu, tidak semua pekerjaan harus diselesaikan dengan melibatkan orang lain agar lebih efisien.

**Tabel 60**  
**Karyawan Dapat Bekerja Dengan Baik Walaupun Dibawah Tekanan**

Keterangan	Skor	Jumlah Responden (Orang)	Skor Total	%
Sangat Setuju	5	12	60	19
Setuju	4	23	92	37
Kurang Setuju	3	21	63	34
Tidak Setuju	2	6	12	10
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
Jumlah		62	227	100

Sumber: Output SPSS 20.0 (2017)

Dari tabel diatas, maka dapat diketahui bahwa dengan jumlah responden sebanyak 62 orang, 34 atau 55% responden berpendapat setuju dengan instrumen yang menyatakan bahwa “karyawan dapat bekerja dengan baik walaupun dibawah tekanan”, 12 responden menyatakan sangat setuju, 6 responden menyatakan tidak setuju, dan 21 responden menyatakan kurang setuju akan instrumen ini. Atas dasar tersebut saya nyatakan bahwa pada perusahaan ini, setiap karyawannya memiliki

mental yang cukup kuat untuk menghadapi sebuah tekanan baik itu dari luar atau bahkan tekanan kerja dari dalam perusahaan itu sendiri.

**Tabel 61**  
**Karyawan Mampu Menyelesaikan Pekerjaan Yang Dianggap Sulit**

Keterangan	Skor	Jumlah Responden (Orang)	Skor Total	%
Sangat Setuju	5	7	35	11
Setuju	4	18	72	30
Kurang Setuju	3	29	87	48
Tidak Setuju	2	7	14	11
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
Jumlah		61	208	100

Sumber: Output SPSS 20.0 (2017)

Dari tabel diatas, maka dapat diketahui bahwa dengan jumlah responden sebanyak 62 orang, hanya 18 atau 30% responden berpendapat setuju dengan instrumen yang menyatakan bahwa “karyawan mampu menyelesaikan pekerjaan yang dianggap sulit”, 7 responden menyatakan sangat setuju, 7 responden menyatakan tidak setuju, dan 29 responden dengan nilai skor total 87 menyatakan kurang setuju akan instrumen ini. Hal tersebut mengindikasikan bahwa kredibilitas karyawan pada perusahaan ini masih belum mampu untuk mengerjakan sebuah pekerjaan yang sulit dilakukan. Adapun salah satu alasan yang mungkin mampu menjawab hal tersebut adalah karena sistem pelatihan yang dilakukan kurang efektif.

**Tabel 62**  
**Pendidikan Dan Kemampuan Karyawan Sesuai Dengan Kebutuhan Kerja**

Keterangan	Skor	Jumlah Responden (Orang)	Skor Total	%
Sangat Setuju	5	6	30	10
Setuju	4	35	140	56
Kurang Setuju	3	16	48	26
Tidak Setuju	2	5	10	8
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
Jumlah		62	228	100

Sumber: Output SPSS 20.0 (2017)

Dari tabel diatas, maka dapat diketahui bahwa dengan jumlah responden sebanyak 62 orang, 35 atau 56% responden berpendapat setuju dengan instrumen yang menyatakan bahwa “pendidikan dan kemampuan karyawan sesuai dengan kebutuhan kerja”, 6 responden menyatakan sangat setuju, 5 responden menyatakan tidak setuju, dan 16 responden menyatakan kurang setuju akan instrumen ini. Dari

hal tersebut, maka dapat diartikan bahwa pendidikan karyawan telah dianggap sesuai dengan kebutuhan kerja perusahaan.

#### 4. Kerja sama

**Tabel 63**  
**Karyawan Mampu Bekerja Sama Dengan Rekan Sesama Karyawan**

Keterangan	Skor	Jumlah Responden (Orang)	Skor Total	%
Sangat Setuju	5	12	60	19
Setuju	4	31	124	50
Kurang Setuju	3	18	54	29
Tidak Setuju	2	1	2	2
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
Jumlah		62	240	100

Sumber: Output SPSS 20.0 (2017)

Dari tabel diatas, maka dapat diketahui bahwa dengan jumlah responden sebanyak 62 orang, 31 atau 50% responden berpendapat setuju dengan instrumen yang menyatakan bahwa “karyawan mampu bekerja sama dengan sesama karyawan, 12 responden menyatakan sangat setuju, 1 responden menyatakan tidak setuju, dan 18 responden menyatakan kurang setuju akan instrumen ini.

**Tabel 64**  
**Karyawan Membina Hubungan Yang Baik Dengan Sesama Karyawan**

Keterangan	Skor	Jumlah Responden (Orang)	Skor Total	%
Sangat Setuju	5	14	70	23
Setuju	4	29	116	47
Kurang Setuju	3	17	51	27
Tidak Setuju	2	2	4	3
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
Jumlah		62	241	100

Sumber: Output SPSS 20.0 (2017)

Dari tabel diatas, maka dapat diketahui bahwa dengan jumlah responden sebanyak 62 orang, 29 atau 47% responden berpendapat setuju dengan instrumen yang menyatakan bahwa “karyawan membina hubungan yang baik dengan sesama karyawan”, 14 responden menyatakan sangat setuju, 2 responden menyatakan tidak setuju, dan 17 responden menyatakan kurang setuju akan instrumen ini. Atas dasar tersebut dinyatakan bahwa karyawan pada perusahaan ini memiliki hubungan yang baik diantara sesama karyawan. Dengan adanya hubungan yang baik diantara karyawan dapat memicu kinerja yang baik pula. Hal tersebut harus tetap

dipertahankan karena dengan begitu karyawan akan lebih merasa nyaman untuk bekerja.

**Tabel 65**  
**Karyawan Mampu Bekerja Secara Tim**

Keterangan	Skor	Jumlah Responden (Orang)	Skor Total	%
Sangat Setuju	5	20	100	32
Setuju	4	36	144	58
Kurang Setuju	3	6	18	10
Tidak Setuju	2	0	0	0
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
Jumlah		62	262	100

Sumber: Output SPSS 20.0 (2017)

Dari tabel diatas, maka dapat diketahui bahwa dengan jumlah responden sebanyak 62 orang, 36 atau 58% responden berpendapat setuju dengan instrumen yang menyatakan bahwa “karyawan mampu bekerja secara tim”, 20 responden menyatakan sangat setuju, dan 6 responden menyatakan kurang setuju akan instrumen ini. Dengan begitu dapat diartikan bahwa setiap karyawan mampu untuk bekerja sebagai tim. Kerjasama tim memang sangat penting untuk mendorong tercapainya tujuan atau target perusahaan.

**Tabel 66**  
**Karyawan Berusaha Membantu Rekan Kerja Yang Kesulitan Dalam Melakukan Pekerjaannya**

Keterangan	Skor	Jumlah Responden (Orang)	Skor Total	%
Sangat Setuju	5	21	105	34
Setuju	4	30	120	48
Kurang Setuju	3	9	27	15
Tidak Setuju	2	2	4	3
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
Jumlah		62	256	100

Sumber: Output SPSS 20.0 (2017)

Dari tabel diatas, maka dapat diketahui bahwa dengan jumlah responden sebanyak 62 orang, 30 atau 48% responden berpendapat setuju dengan instrumen yang menyatakan bahwa “karyawan berusaha membantu rekan kerja yang kesulitan dalam melakukan pekerjaannya”, 21 responden menyatakan sangat setuju, 2 responden menyatakan tidak setuju, dan 9 responden menyatakan kurang setuju akan instrumen ini. Hal tersebut menjadi dasar bahwa karyawan pada perusahaan ini

memiliki solidaritas yang cukup baik sehingga karyawan nya mampu membantu rekan kerja yang memiliki kesulitan khususnya dalam proses pelaksanaan pekerjaan.

**Tabel 67**

**Karyawan Selalu Diajak Berdiskusi Oleh Atasan Untuk Memecahkan Masalah**

Keterangan	Skor	Jumlah Responden (Orang)	Skor Total	%
Sangat Setuju	5	13	65	21
Setuju	4	33	132	53
Kurang Setuju	3	10	30	16
Tidak Setuju	2	6	12	10
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
Jumlah		62	239	100

Sumber: Output SPSS 20.0 (2017)

Dari tabel diatas, maka dapat diketahui bahwa dengan jumlah responden sebanyak 62 orang, 33 atau 53% responden berpendapat setuju dengan instrumen yang menyatakan bahwa “karyawan selalu diajak berdiskusi oleh atasan untuk memecahkan masalah”, 13 responden menyatakan sangat setuju, 6 responden menyatakan tidak setuju, dan 10 responden menyatakan kurang setuju akan instrumen ini. Artinya pada perusahaan ini karyawan selalu diajak berdiskusi oleh atasannya untuk membantu memecahkan permasalahan. Hal tersebut membuktikan bahwa bukan hanya pemimpin pada perusahaan ini yang mampu menyelesaikan permasalahan yang terjadi.

5. Integritas

**Tabel 68**

**Karyawan Menjunjung Sikap Jujur Dalam Melakukan Pekerjaan**

Keterangan	Skor	Jumlah Responden (Orang)	Skor Total	%
Sangat Setuju	5	9	45	15
Setuju	4	26	104	42
Kurang Setuju	3	21	63	34
Tidak Setuju	2	6	12	10
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
Jumlah		62	224	100

Sumber: Output SPSS 20.0 (2017)

Dari tabel diatas, maka dapat diketahui bahwa dengan jumlah responden sebanyak 62 orang, 26 atau 42% responden berpendapat setuju dengan instrumen yang menyatakan bahwa “karyawan menjunjung sikap jujur dalam melakukan pekerjaan”, 9 responden menyatakan sangat setuju, 6 responden menyatakan tidak

setuju, dan 21 responden menyatakan kurang setuju akan instrumen ini. Jika dilihat dari skor total tanggapan responden berada pada kategori setuju dengan nilai 104, hal tersebut menjadi dasar bahwa karyawan pada perusahaan ini sebagian besar memiliki sifat yang jujur dalam melaksanakan pekerjaan. Dengan memiliki sifat tersebut, karyawan akan mendapat kepercayaan yang lebih dari rekan kerja atau bahkan dari atasan.

**Tabel 69**  
**Karyawan Memiliki Komitmen Yang Tinggi Untuk Menyelesaikan Pekerjaan**

Keterangan	Skor	Jumlah Responden (Orang)	Skor Total	%
Sangat Setuju	5	11	55	18
Setuju	4	21	84	34
Kurang Setuju	3	19	57	31
Tidak Setuju	2	11	22	18
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
Jumlah		62	218	100

Sumber: Output SPSS 20.0 (2017)

Dari tabel diatas, maka dapat diketahui bahwa dengan jumlah responden sebanyak 62 orang, 21 atau 34% responden berpendapat setuju dengan instrumen yang menyatakan bahwa karyawan memiliki komitmen yang tinggi untuk menyelesaikan pekerjaan, 11 responden menyatakan sangat setuju, 11 responden menyatakan tidak setuju, dan 19 responden menyatakan kurang setuju akan instrumen ini. Jika dilihat dari total skor tanggapan responden atas pernyataan ini, yang memiliki nilai terbesar berada pada kategori setuju. Oleh karena itu, dapat diartikan bahwa pada perusahaan ini karyawannya memiliki komitmen yang tinggi untuk menyelesaikan pekerjaannya. Komitmen tersebut dapat dijadikan cerminan semangat yang dimiliki karyawan. Karena dengan semangat kerja yang dimiliki karyawan akan mendorong tercapainya tujuan perusahaan.

**Tabel 70**  
**Karyawan Memahami Dan Menghormati Etika Dalam Bekerja**

Keterangan	Skor	Jumlah Responden (Orang)	Skor Total	%
Sangat Setuju	5	18	90	29
Setuju	4	36	144	58
Kurang Setuju	3	8	24	13
Tidak Setuju	2	0	0	0
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
Jumlah		62	258	100

Sumber: Output SPSS 20.0 (2017)

Dari tabel diatas, maka dapat diketahui bahwa dengan jumlah responden sebanyak 62 orang, 36 atau 58% responden berpendapat setuju dengan instrumen yang menyatakan bahwa “karyawan memahami dan menghormati etika dalam bekerja”, 18 responden menyatakan sangat setuju, dan 8 responden menyatakan kurang setuju akan instrumen ini. Artinya karyawan pada perusahaan memahami dan menghormati etika dalam bekerja.

**Tabel 71**  
**Karyawan Memiliki Rasa Percaya Diri Yang Tinggi Dalam Menghadapi Berbagai Kesulitan**

Keterangan	Skor	Jumlah Responden (Orang)	Skor Total	%
Sangat Setuju	5	15	75	24
Setuju	4	25	100	40
Kurang Setuju	3	15	45	24
Tidak Setuju	2	7	14	11
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
Jumlah		62	234	100

Sumber: Output SPSS 20.0 (2017)

Dari tabel diatas, maka dapat diketahui bahwa dengan jumlah responden sebanyak 62 orang, 25 atau 40% responden berpendapat setuju dengan instrumen yang menyatakan bahwa karyawan memiliki rasa percaya diri yang tinggi dalam menghadapi berbagai kesulitan, 15 responden menyatakan sangat setuju, 7 responden menyatakan tidak setuju, dan 15 responden menyatakan kurang setuju akan instrumen ini. Artinya karyawan memiliki kepercayaan pada diri mereka untuk menghadapi berbagai kesulitan.

#### 6. Tanggung Jawab

**Tabel 72**  
**Karyawan Bertanggung Jawab Penuh Terhadap Tugas Yang Dibebankan Kepadanya**

Keterangan	Skor	Jumlah Responden (Orang)	Skor Total	%
Sangat Setuju	5	17	85	27
Setuju	4	37	148	60
Kurang Setuju	3	7	21	11
Tidak Setuju	2	1	2	2
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
Jumlah		62	256	100

Sumber: Output SPSS 20.0 (2017)

Dari tabel diatas, maka dapat diketahui bahwa dengan jumlah responden sebanyak 62 orang, 34 atau 55% responden berpendapat setuju dengan instrumen yang menyatakan bahwa “karyawan bertanggung jawab penuh terhadap tugas yang dibebankan kepadanya”, 17 responden menyatakan sangat setuju, 1 responden menyatakan tidak setuju, dan 7 responden menyatakan kurang setuju akan instrumen ini. Jika melihat skor total pada instrumen ini, skor tertinggi berada pada kategori setuju yaitu sebesar 148, oleh karenanya dapat disimpulkan bahwa karyawan pada perusahaan ini memiliki rasa tanggung jawab penuh terhadap tugas yang dibebankan kepadanya.

**Tabel 73**

**Kami Mampu Mempertanggung Jawabkan Pekerjaan Kami Terhadap Atasan**

Keterangan	Skor	Jumlah Responden (Orang)	Skor Total	%
Sangat Setuju	5	17	85	27
Setuju	4	37	148	60
Kurang Setuju	3	7	21	11
Tidak Setuju	2	1	2	2
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
Jumlah		62	256	100

Sumber: Output SPSS 20.0 (2017)

Dari tabel diatas, maka dapat diketahui bahwa dengan jumlah responden sebanyak 62 orang, 37 atau 60% responden berpendapat setuju dengan instrumen yang menyatakan bahwa “kami mampu mempertanggung jawabkan pekerjaan kami terhadap atasan”, 17 responden menyatakan sangat setuju, 1 responden menyatakan tidak setuju, dan 7 responden menyatakan kurang setuju akan instrumen ini. Dengan begitu dapat diartikan bahwa karyawan pada perusahaan ini mampu mempertanggung jawabkan pekerjaannya masing-masing terhadap atasannya.

**Tabel 74**

**Karyawan Melaporkan Jika Ada Kerusakan Alat Kerja Yang Menjadi Tanggung Jawabnya**

Keterangan	Skor	Jumlah Responden (Orang)	Skor Total	%
Sangat Setuju	5	17	85	27
Setuju	4	37	148	60
Kurang Setuju	3	8	24	13
Tidak Setuju	2	0	0	0
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
Jumlah		62	257	100

Sumber: Output SPSS 20.0 (2017)

Dari tabel diatas, maka dapat diketahui bahwa dengan jumlah responden sebanyak 62 orang, 37 atau 60% responden berpendapat setuju dengan instrumen yang menyatakan bahwa “karyawan melaporkan jika ada kerusakan alat kerja yang menjadi tanggung jawabnya”, 17 responden menyatakan sangat setuju, dan 8 responden menyatakan kurang setuju akan instrumen ini. Jika melihat total skor terbesar berada pada kategori setuju, maka dapat diartikan bahwa karyawan pada perusahaan ini selalu melaporkan setiap terjadi kerusakan pada alat kerja misalnya seperti mesin atau alat kerja lainnya.

**Tabel 75**  
**Karyawan Tidak Pernah Menunda Pekerjaannya**

Keterangan	Skor	Jumlah Responden (Orang)	Skor Total	%
Sangat Setuju	5	12	60	19
Setuju	4	36	144	58
Kurang Setuju	3	13	39	21
Tidak Setuju	2	1	2	2
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
Jumlah		62	245	100

Sumber: Output SPSS 20.0 (2017)

Dari tabel diatas, maka dapat diketahui bahwa dengan jumlah responden sebanyak 62 orang, 36 atau 58% responden berpendapat setuju dengan instrumen yang menyatakan bahwa “karyawan tidak pernah menunda pekerjaannya”, 12 responden menyatakan sangat setuju, 1 responden menyatakan tidak setuju, dan 13 responden menyatakan kurang setuju akan instrumen ini. Skor total pada kategori setuju sebesar 144 menjadi total skor tertinggi dibandingkan kategori lainnya, hal tersebut menjadi dasar bahwa karyawan pada perusahaan ini memiliki tingkat kerajinan yang cukup baik dengan indikasi tidak pernah menunda pekerjaannya.

Berdasarkan hasil rata-rata responden di atas, maka kemudian diolah kembali untuk mendapatkan kesimpulan secara deskriptif untuk variabel kinerja (Y), dengan perhitungan menggunakan SPSS diperoleh hasil:

**Tabel 76**  
**Hasil Kinerja Karyawan**

N	Valid	62
	Missing	0
Mean		100,10
Median		102,00
Mode		102
Range		32
Minimum		76
Maximum		108
Sum		6206

Sumber: Output, SPSS 20.0

Hasil tersebut menunjukkan bahwa rata-rata empiris Kinerja Karyawan berdasarkan pertanyaan yang bisa dijawab rata-ratanya adalah sebesar 100,10, dengan range 40 dan total skor sebesar 6206. Untuk mengetahui kinerja karyawan yang ada di PT Tirta Investama Babakanpari, maka untuk mengetahui hasil pengolahan data, hasil dari rata-rata empirik dibandingkan dengan rata-rata teoritis dimana rata-rata teoritis merupakan kondisi rata-rata spekulasi awal tanpa mengetahui tanggapan responden yang diambil dari skor terendah dan tertinggi pada kuesioner. Maka diperoleh hasil sebagai berikut:

$$\text{Skor Teoritik (Y)} = \frac{1(26) + 5(26)}{2} = 78$$

Berdasarkan hasil tersebut maka diketahui skor rata-rata empiris sebesar 100.10 dan skor rata-rata teoritis sebesar 78, skor rata-rata empiris lebih besar dibandingkan dengan skor rata-rata teoritis, dengan nilai  $100.10 > 78$  maka dapat disimpulkan bahwa rata-rata jawaban responden atas pernyataan pada instrumen variabel kinerja karyawan (Y) dapat diartikan relatif baik.

### **4.3. Analisis Budaya Organisasi dan Kinerja Karyawan PT Tirta Investama Babakanpari**

#### **4.3.1. Analisis Koefisien Korelasi *Product Moment***

Berikut akan dilakukan analisis koefisien korelasi untuk mengetahui keeratan hubungan antara variabel budaya organisasi dengan kinerja karyawan PT Tirta Investama Babakanpari dengan menggunakan uji korelasi *product moment* dengan jumlah responden sebanyak 62 orang.

Tabel 77  
Hasil Analisis Koefisien Korelasi Menggunakan SPSS (20.0)

		Budaya Organisasi	Kinerja
Budaya Organisasi	Pearson Correlation	1	,831**
	Sig. (1-tailed)		,000
	N	62	62
Kinerja	Pearson Correlation	,831**	1
	Sig. (1-tailed)	,000	
	N	62	62

Sumber: Output SPSS 20.0 (2017)

Tabel output tersebut menjelaskan tentang nilai koefisien korelasi dan nilai signifikansi antara variabel budaya organisasi dengan kinerja karyawan, dapat diketahui dari korelasi antara variabel budaya organisasi dengan kinerja karyawan didapat nilai koefisien sebesar 0.831. Maka dapat disimpulkan bahwa hubungan antara variabel budaya organisasi dengan kinerja karyawan berada pada interval sangat tinggi

Tabel 78  
Interpretasi Koefisien Korelasi

Interval	Persentase	Tingkat Validitas
0,800 – 1,000	0,831	Sangat Tinggi
0,600 – 0,799		Tinggi
0,400 – 0,599		Cukup Tinggi
0,200 – 0,399		Rendah
0,000 – 0,199		Sangat Rendah

Berdasarkan hasil perhitungan tersebut, maka dapat diartikan bahwa budaya organisasi yang terdapat di PT Tirta Investama Babakanpari memiliki hubungan positif yang tinggi dengan kinerja karyawannya

#### 4.3.2. Analisis Koefisien Determinasi

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

$$KD = 0.831^2 \times 100\%$$

$$KD = 0.6906 \times 100\%$$

$$KD = 69.06\%$$

Hasil dari analisis tersebut menunjukkan bahwa kontribusi variabel budaya organisasi terhadap variabel kinerja sebesar 69.06% sedangkan sisanya sebesar 30.94% dipengaruhi oleh faktor lain selain budaya organisasi.

#### 4.3.3. Uji Hipotesis Korelasi dengan Uji t

Untuk mengetahui apakah koefisien penelitian signifikan atau tidak, maka perlu dilakukan uji koefisien korelasi. Dalam penelitian ini uji signifikan dilakukan dengan uji t, rumusnya:

- Mencari  $t_{\text{tabel}}$  dilakukan dengan signifikansi 5% atau 0.05 dan derajat bebas (df)  $n-2$  atau  $62-2 = 60$ . Hasil yang diperoleh adalah 2.0000
- Mencari  $t_{\text{hitung}}$

Untuk mencari berapa nilai  $t_{\text{tabel}}$  maka digunakan rumus sebagai berikut:

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

$$t = 0.831 \sqrt{\frac{62-2}{1-0.831^2}}$$

$$t = 0.831 \sqrt{\frac{60}{1-0.6906}}$$

$$t = 0.831 \sqrt{\frac{60}{0.3094}}$$

$$t = 0.831 \sqrt{193.924}$$

$$t = 0.831 \times 13.9256$$

$$t = 11.5722$$

#### 4.3.4. Menentukan Hipotesis Statistik

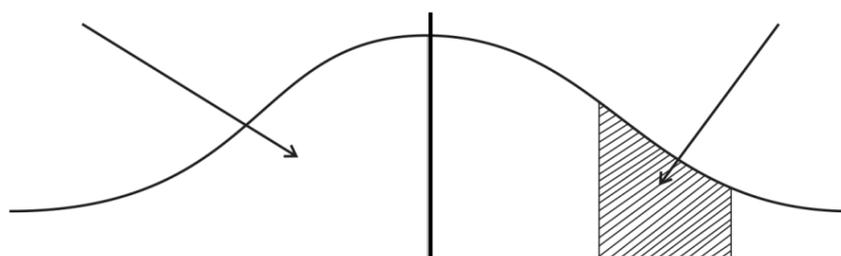
Adapun dalam penelitian ini hipotesis yang digunakan adalah sebagai berikut:

- $H_0 (r \leq 0)$   
Tidak terdapat hubungan yang positif dan nyata antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan.
- $H_a (r > 0)$   
Terdapat hubungan yang positif antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan.

Diketahui nilai  $t_{\text{hitung}}$  adalah sebesar 11.5722 dan  $t_{\text{tabel}}$  sebesar 2.0000, maka  $t_{\text{hitung}} > t_{\text{tabel}}$  ( $11.5722 > 2.0000$ ) artinya tolak  $H_0$  terima  $H_a$ .

Daerah penerimaan  $H_0$

Daerah Penerimaan  $H_a$



0            2.0000    11.5722

Gambar 7  
Kurva Hasil Pengujian Hipotesis Korelasi

Berdasarkan perhitungan dan kurva diatas, dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan antara budaya organisasi (X) dengan Kinerja Karyawan (X) pada PT Tirta Investama Babakanpari.

## **BAB V**

### **SIMPULAN DAN SARAN**

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan serta pada pembahasan di bab-bab sebelumnya mengenai hubungan budaya organisasi dengan kinerja karyawan *manufacture* pada PT Tirta Investama Babakanpari, maka penulis dapat menarik beberapa simpulan dan memberikan beberapa saran sebagai masukan bagi perusahaan.

#### **5.1. Simpulan**

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan melalui analisa data statistik dari kuesioner yang disebar, survey dan wawancara serta pada pembahasan mengenai hubungan budaya organisasi dengan kinerja karyawan *manufacture* pada PT Tirta Investama Babakanpari, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Hasil penelitian menunjukkan, berdasarkan analisis koefisien korelasi menggunakan metode *product moment* dimana hasil yang didapat 0,831 terletak antara 0,800 - 1,000, maka dapat disimpulkan bahwa hubungan budaya organisasi dengan kinerja karyawan *manufacture* pada PT Tirta Investama Babakanpari menunjukkan hubungan yang sangat tinggi/kuat.
2. Melalui pengujian menggunakan kuesioner yang disebar terhadap 62 responden, diperoleh hasil yang positif mengenai budaya organisasi pada PT Tirta Investama Babakanpari sehingga dapat menimbulkan kenyamanan dan kepuasan dalam bekerja melalui pola komunikasi, integrasi, serta indikator lainnya yang dapat meningkatkan kinerja individu-individu di dalam organisasi. Selain itu, pihak karyawan menyadari akan adanya rasa memiliki yang kuat, rasa kebersamaan dan keinginan untuk maju dalam diri setiap karyawan terhadap organisasi.
3. Berdasarkan serangkaian perhitungan yang telah dilakukan pada bab sebelumnya. Didapatkan hasil yang menunjukkan bahwa adanya hubungan positif yang kuat antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan pada PT Tirta Investama Babakanpari. Selain itu, melalui analisis koefisien determinasi didapat bahwa kontribusi variabel budaya organisasi terhadap variabel kinerja pada PT Tirta Investama Babakanpari adalah sebesar 69.06% dan sisanya dapat dipengaruhi oleh faktor lainnya.

#### **5.2. Saran**

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, penulis menyadari adanya keterbatasan, waktu, referensi, dan pengetahuan yang dimiliki sehingga dalam penelitian ini masih banyak kekurangan. Untuk itu diperlukan penelitian lebih lanjut untuk mendapatkan hasil yang memuaskan. Oleh karena itu, penulis bermaksud untuk memberikan saran yang berkaitan dengan penelitian ini. Setelah mengamati

dan menganalisa hasil penelitian, penulis juga menyarankan beberapa hal yang diharapkan dapat berguna sebagai masukan dan pertimbangan bagi PT Tirta Investama Babakanpari, maka penulis mengajukan beberapa saran sebagai berikut:

### 5.2.1. Saran Untuk PT Tirta Investama Babakanpari

Setelah mengamati dan menganalisa hasil penelitian, penulis menyarankan beberapa hal yang diharapkan dapat berguna sebagai masukan dan pertimbangan bagi PT Tirta Investama Babakanpari, antara lain sebagai berikut:

#### 1. Budaya Organisasi

- a. Dari uji hipotesis yang dilakukan, terdapat nilai  $t_{hitung}$  sebesar 11.5722 dan  $t_{tabel}$  sebesar 2.0000. artinya  $t_{hitung} > t_{tabel}$ , dengan demikian dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan yang baik antara budaya organisasi dengan kinerja. Oleh karena itu perusahaan harus dapat mempertahankan budaya organisasi yang ada.
- b. Visi dan misi perusahaan harus disosialisasikan lebih intens agar karyawan dapat memahami makna yang terkandung dalam visi dan misi perusahaan bukan hanya sekedar mengetahui visi dan misi tersebut.
- c. Kegiatan-kegiatan lain di luar jam kerja yang sering diadakan oleh pihak perusahaan, misalnya seperti kegiatan family gathering harus lebih terorganisir agar kegiatan tersebut lebih bermanfaat dan tidak mengganggu kepentingan perusahaan.

#### 2. Kinerja Karyawan

- a. Dari hasil observasi yang saya lakukan, karyawan seringkali tidak mentaati beberapa aturan yang telah ditetapkan khususnya pada jam/shift kerja malam hari. Oleh karena itu, saya berharap pihak perusahaan melalui pengelola untuk lebih meningkatkan pengawasan terhadap karyawan ketika bekerja khususnya pada shift kerja malam hari.
- b. Karena terdapat hubungan yang kuat dan bersifat positif antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan pada PT Tirta Investama Babakanpari, maka penulis berharap agar perusahaan dapat mempertahankan teori komunikasi organisasi agar terus dapat meningkatkan kinerja perusahaan.
- c. Perusahaan harus dapat memotivasi karyawan agar memiliki komitmen untuk menyelesaikan pekerjaannya. Karena dari hasil penelitian terlihat total skor yang didapat dari responden sebesar 70.32%. Walaupun total skor tersebut masih dalam kategori baik namun tetap saja jika dibandingkan dengan faktor lainnya, faktor tersebut masih terbilang rendah.

### 5.2.2. Saran Untuk Penelitian Selanjutnya

Adapun beberapa saran bagi penelitian selanjutnya telah penulis simpulkan sebagai berikut:

- a. Bagi penelitian selanjutnya disarankan untuk dapat mengembangkan penelitian mengenai variabel kinerja dengan menggunakan teori-teori komunikasi organisasi lainnya seperti teori kepemimpinan dan teori iklim organisasi
- b. Bagi penelitian selanjutnya diharapkan agar dapat menganalisis hubungan budaya organisasi dengan kinerja karyawan dengan menggunakan metode-metode penelitian lainnya agar dapat melengkapi atas kekurangan yang terdapat pada penelitian ini.
- c. Dikarenakan terdapat keterbatasan unit analisis yang digunakan pada penelitian ini, maka bagi penelitian selanjutnya diharapkan mampu menganalisis kinerja karyawan pada bagian perusahaan yang lebih luas.

## DAFTAR PUSTAKA

- A. Sihotang. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Pradnya Paramita
- Afri Erisman, dan Eti Arini. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Dalam Perseptif Managerial dan Sosial)*. Yogyakarta: Deepublish (Budi Utomo Grup)
- Anwar P. Mangkunegara. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Remaja Rosda Karya
- Bernadin, John H. 2003. *Human Resource Management:an Experiential Approach*. Boston: Irwin/McGraw-Hill.
- Dessler, Gary. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Indeks
- Dewi Hanggraeni. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Dias, Laura Portolese. 2015. *Human Resource Management*. Boston: Flat World Knowledge
- Djoko Widagdho. dkk. 2012. *Ilmu Budaya Dasar*. Jakarta: Bumi Aksara
- Edison, Emron. dkk. 2016. *Manajemen Sumber Daya*. Bandung: Alfabeta
- Edy Sutrisno. 2010. *Budaya Organisasi*. Surabaya: Kencana Prenadamedia Group
- Edy Sutrisno. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Kencana Prenadamedia Group
- Gibson J.L; dkk. 2008. *Organisasi, Perilaku, Struktur, dan Proses*. Jakarta: Binapura Aksara Publisher
- Hasibuan, Malayu S.P. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Cetakan kesembilan)*. Jakarta: Bumi Aksara
- Hasibuan, Malayu S.P. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi Revisi)*. Jakarta: Bumi Aksara
- Irham Fahmi. 2013. *Perilaku Organisasi*. Bandung: Alfabeta

- Ivanchevich, Jhon M; Koonopaske, Robert; dan Matteson, M.T.. 2007. *Perilaku dan Manajemen Organisasi*. Jakarta: Gelora Aksara Pratama
- M. Liga Suryadana. 2015. *Pengelolaan SDM Berbasis Kinerja*. Bandung: Alfabeta
- M. Pabundu Tika. 2014. *Budaya organisasi dan peningkatan kinerja perusahaan (Cetakan Kelima)*. Jakarta: Bumi Aksara
- Mathis, Robert L. dan Jackson, John H. 2008 . *Human Resource Management (Twelfth Edition)*. Mason: South-Western
- McShane, Stevan L. dan Von Glinov, Mary Ann. 2010. *Organizational Behaviour*. New York: McGraw-Hill/Irwin
- Mila Badriyah. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Pustaka Setia
- Moehariono. 2012. *Pengukuran Kinerja*, Surabaya: Raja Grafindo Persada
- Robbins, Stephan P. 2006. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT Indeks
- Robbins, Stephan P. dan Coulter, Mary. 2012. *Management (11th Edition)* New Jersey: Prentice Hall
- S. Eko Widodo. 2015. *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Samsudin Sadili. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Pustaka Setia
- Sugiyono. 2010. *Metodologi Penelitian Pendidikan*. Bandung: Alfabeta
- Sugiyono. 2013. *Metodologi Penelitian kuantitatif, kualitatif dan R &D*. Bandung. Alfabeta
- Sugiyono. 2015. *Statistika Untuk Penelitian*. Bandung: Alfabeta
- Suparno Eko Widodo. 2015 *Manajemen pengembangan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Syamsir Torang. 2014. *Organisasi dan Manajemen (Perilaku, Struktur, Budaya, dan Perubahan Organisasi)*. Bandung: Alfabeta
- Veitzal Rivai dan Deddy Mulyadi. 2012. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: Rajawali Pers

- Wibowo. 2010. *Budaya Organisasi: Sebuah Kebutuhan Untuk Meningkatkan Kinerja Jangka Panjang*. Jakarta: Raja Grafindo Persada
- Wibowo. 2014. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Raja Grafindo Persada
- Wirawan. 2009. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia. Teori dan Praktik*. Jakarta: Salemba Empat
- Yuniarsih Tjuju dan Suwatno. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta

# **DAFTAR LAMPIRAN**

## KUESIONER

### HUBUNGAN BUDAYA ORGANISASI DENGAN KINERJA KARYAWAN PT TIRTA INVESTAMA BABAKANPARI

Kepada,  
Yth. Bapak/Ibu Karyawan  
PT Tirta Investama Babakanpari  
Di tempat

Dengan hormat,

Saya selaku mahasiswa dari Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan Bogor, mengadakan penelitian tentang “Hubungan Budaya Organisasi Dengan Kinerja Karyawan PT Tirta investama Babakanpari”.

Dalam rangka menunjang kegiatan penelitian yang akan saya lakukan saya sangat mengharapkan Bapak/Ibu/saudara(i) bersedia meluangkan waktu untuk mengisi pertanyaan yang saya ajukan dibawah ini.

Hal ini semata-mata hanya untuk kepentingan ilmiah. Oleh karena itu, saya menjamin kerahasiaan identitas dan jawaban yang diberikan sesuai dengan kode etik penelitian ilmiah, sehingga dapat memberikan sumbangan yang berarti pada penelitian ini. Atas bantuan dan kerjasama yang telah bapak/ibu/saudara(i) berikan, saya mengucapkan banyak terima kasih.

Hormat Saya,

ILHAM FAHRI WIJAYA

## **A. IDENTITAS RESPONDEN**

Nama Responden :  
Umur :  
Jenis Kelamin :  
Pendidikan :  
Posisi kerja :  
Lama kerja :

## **B. PETUNJUK PENGISIAN**

Berilah Tanda checklist pada masing-masing kotak yang sudah tersedia sesuai dengan jawaban anda. Terdapat lima (5) pilihan jawan, yaitu:

- 1 = Sangat tidak setuju (STS)
- 2 = Tidak Setuju (TS)
- 3 = Kurang Setuju (KS)
- 4 = Setuju (S)
- 5 = Sangat Setuju (SS)

### **Budaya Organisasi (X)**

---

Indikator	Instrumen Pertanyaan	Jawaban				
		SS	S	KS	TS	STS
Inisiatif Individu	1. Pemimpin memberikan kesempatan berinisiatif untuk menyelesaikan pekerjaan.					
	2. Saya menerima ide kreatif dari rekan kerja untuk kemajuan perusahaan					
	3. Saya mampu memberikan inovasi dalam pekerjaan yang berisiko					
	4. Saya berusaha menyelesaikan masalah pekerjaan tanpa menunggu perintah atasan					
Toleransi terhadap tindakan berisiko	5. Jika terjadi hambatan ketika melakukan pekerjaan yang tingkat kesulitannya lebih tinggi, atasan memberikan bantuan kepada saya					
	6. Saya berusaha melaksanakan					

	standar kerja yang ditentukan perusahaan					
	7. Atasan saya memberikan dukungan dalam menyelesaikan pekerjaan.					
Pengarahan	8. Perusahaan memiliki tujuan yang telah ditetapkan dalam visi dan misi perusahaan					
	9. Saya memahami setiap rincian tugas yang telah dijelaskan oleh atasan.					
	10. Organisasi menetapkan target dalam setiap tugas yang dibebankan					
	11. Pengelola menginformasikan dengan jelas mengenai ukuran keberhasilan dalam pekerjaan saya					
Integrasi	12. Perusahaan tempat saya bekerja melakukan acara <i>family gathering</i> secara rutin					
	13. Sesama pegawai saling menghormati hak-hak individual masing-masing					
	14. Saya membina hubungan yang baik dengan atasan ataupun sesama karyawan					
	15. Suasana kekeluargaan dalam bekerja terjalin dengan baik					
Dukungan Manajemen	16. Perusahaan mengarahkan kinerja saya agar sesuai dengan aturan perusahaan					
	17. Saya seringkali diikut sertakan dalam kegiatan pelatihan dan pengembangan					
Kontrol	18. Saya berusaha memenuhi peraturan yang dibuat perusahaan					
	19. Seorang pimpinan seharusnya mengawasi dan memberikan arahan kepada bawahan					

	20. Pengelola memiliki nilai-nilai yang menjadi acuan saya dalam bekerja					
Identitas	21. Saya merasa bangga menjadi karyawan perusahaan ini					
	22. Saya memahami dengan baik makna yang terkandung dalam simbol organisasi					
	23. Saya menggunakan seragam ketika bekerja					
Sistem Imbalan	24. Pihak pengelola memberikan insentif bila pekerjaan saya mencapai target yang ditentukan					
	25. Gaji/upah yang diterima sesuai dengan pekerjaan saya					
	26. Pihak pengelola memberikan upah yang cukup bila saya bekerja lembur					
Toleransi Terhadap Konflik	27. Pengelola akan memberikan informasi jika terjadi permasalahan					
	28. Saya diberikan kebebasan untuk mengeluarkan kritik/saran yang membangun kepada pimpinan					
	29. Jika terjadi permasalahan dalam pekerjaan, maka diselesaikan dengan <i>win-win solution</i>					
	30. Perusahaan terbuka atas ide dari karyawan					
Pola Komunikasi	31. Dengan pimpinan, saya tidak dibatasi pembicaraan yang formal mengenai pekerjaan saya					
	32. Dalam melaksanakan pekerjaan, terjalin proses komunikasi yang baik dengan rekan kerja					
	33. Saya bisa menggunakan waktu					

	luang untuk bertukar informasi dengan rekan kerja dan pimpinan					
	34. Saya tidak mengalami hambatan dalam berkomunikasi, baik dengan atasan maupun dengan sesama rekan kerja.					
	35. Saya merasa komunikasi yang terjalin di perusahaan membantu kinerja saya					

### **Kinerja Karyawan**

Indikator	Instrumen Pertanyaan	Jawaban				
		SS	S	KS	TS	STS
Kualitas kerja	1. Karyawan berusaha menyelesaikan pekerjaan tepat pada waktunya					
	2. Karyawan berusaha menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target yang telah ditetapkan perusahaan					
	3. Karyawan berusaha meminimalisir tingkat kesalahan dalam bekerja					
	4. Hasil tugas karyawan sesuai dengan kualitas kerja yang ditentukan					
Kuantitas Kerja	5. Karyawan berusaha mencapai target yang ditetapkan perusahaan					
	6. Karyawan dapat bekerja melebihi volume pekerjaan yang telah ditetapkan perusahaan					
	7. Karyawan berusaha bekerja sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan perusahaan					

	8. Karyawan memahami dengan baik setiap detail pekerjaan yang harus dikerjakan					
Keterampilan Kerja	9. Karyawan memiliki kreatifitas dalam bekerja					
	10. Karyawan mampu menyelesaikan pekerjaan tanpa melibatkan orang lain					
	11. Karyawan dapat bekerja dengan baik walaupun dibawah tekanan					
	12. Karyawan mampu menyelesaikan pekerjaan yang dianggap sulit					
	13. Pendidikan dan kemampuan karyawan sesuai dengan kebutuhan kerja					
Kerja sama	14. Karyawan mampu bekerja sama dengan rekan sesama karyawan.					
	15. Karyawan membina hubungan yang baik dengan sesama karyawan					
	16. karyawan mampu bekerja secara tim					
	17. Karyawan berusaha membantu rekan kerja yang kesulitan dalam melakukan pekerjaannya					
	18. Karyawan selalu diajak berdiskusi oleh atasan untuk memecahkan permasalahan					
Integritas	19. Karyawan menjunjung sikap jujur dalam melakukan pekerjaan					
	20. Karyawan memiliki komitmen yang tinggi untuk menyelesaikan pekerjaan					
	21. Karyawan memahami dan menghormati etika dalam bekerja					

	22. Karyawan memiliki rasa percaya diri yang tinggi dalam menghadapi berbagai kesulitan					
Tanggung Jawab	23. Karyawan bertanggung jawab penuh terhadap tugas yang dibebankan kepadanya					
	24. Kami mampu mempertanggung jawabkan pekerjaan kami terhadap atasan					
	25. Karyawan melaporkan jika ada kerusakan alat kerja yang menjadi tanggung jawabnya					
	26. Karyawan tidak pernah menunda pekerjaannya					

Butir Pertanyaan Budaya Organisasi

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35		
1	3	4	3	3	4	4	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	4	4	2	3	3	3	5	3	3	3	3	3	2	4	3	4	3	3	3	2	
2	3	2	4	3	3	4	4	3	3	4	3	3	3	2	3	3	3	2	1	3	3	3	5	3	3	3	2	1	3	3	3	3	3	3	3		
3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	3	3	3	4	3	4	5	4	3	3	3	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3		
4	3	4	3	4	3	3	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3	4	3	5	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3		
5	2	4	4	4	5	4	4	4	5	3	4	2	4	5	3	2	4	3	4	4	2	4	4	3	4	4	4	2	4	5	4	4	2	5	4	3	
6	5	4	5	5	4	4	4	5	4	5	4	5	3	5	4	5	4	5	4	5	4	4	5	5	4	4	2	4	5	4	4	3	5	5	4	4	
7	4	4	3	5	5	4	4	3	5	5	4	3	4	4	3	4	2	3	2	3	4	4	3	4	5	3	4	4	3	4	4	3	3	3	3	4	
8	3	3	4	4	3	5	4	5	4	5	4	2	4	3	4	2	3	4	4	3	4	4	4	4	5	3	3	4	3	4	4	5	4	4	5	4	
9	2	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	3	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	5	
10	5	3	3	4	4	5	4	5	5	4	5	5	4	3	3	5	3	3	3	5	5	4	3	5	4	4	4	5	4	2	5	4	4	4	5	4	5
11	4	4	3	5	4	5	5	5	4	3	4	5	3	4	4	4	4	4	4	2	5	4	3	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4
12	5	3	5	4	5	4	5	5	4	3	4	5	3	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	3	2	3	4	4	5	4	4	4	5	4	3
13	2	3	4	4	5	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	5	4	4	4	4	3	5	4	4	4	3	3	4	4	4	5	4	4	4	5	4
14	4	3	4	4	4	3	3	4	3	5	3	4	5	4	3	3	5	4	3	3	4	3	2	3	3	4	3	5	4	4	3	4	4	4	4	3	4
15	4	2	3	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5	3	3	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	2	4	3	4	4	4	4	4
16	3	4	4	5	4	4	4	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	2	5	5	4	3	4	2	4	2	4	5	4	4	4	4	3	4	4	5
17	4	4	4	5	4	3	4	4	4	2	4	4	3	3	4	2	4	4	4	3	3	5	4	3	3	3	3	4	4	3	3	5	3	5	3	4	3
18	2	4	4	4	5	4	4	4	5	4	5	4	3	4	4	5	4	4	4	4	4	3	5	3	4	4	2	4	4	4	3	5	5	4	3	5	
19	5	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	3	4	4	3	4	5	4	4	3	5	4	2	4	4	3	4	4	4	4	5	4	4
20	2	4	4	4	4	4	3	4	4	4	5	4	4	3	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	5	4	4	5	5	3	4	3	4	3	4	4
21	3	4	3	4	5	4	3	4	4	4	5	5	3	4	5	5	4	4	4	5	4	5	5	5	5	3	3	4	2	4	5	3	5	3	5	4	3
22	4	4	4	4	5	4	3	4	4	4	5	4	4	4	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	3
23	2	5	5	4	4	4	3	4	4	4	4	5	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4
24	5	4	3	4	4	5	4	5	4	4	5	5	4	4	3	3	3	3	4	3	3	4	5	5	4	4	3	3	4	5	4	4	5	5	5	3	3
25	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	3	5	4	4	3	3	3	4	3	3	3	2	3	4	4	5	4	4	4	4





	Butir Pertanyaan Kinerja Karyawan (Y)																											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26		
1	3	3	3	3	4	2	3	3	5	3	3	3	2	3	3	3	2	3	2	3	3	3	4	3	3	3	3	
2	2	3	2	4	3	3	3	3	4	2	3	4	2	5	3	3	2	2	4	3	4	3	4	3	4	3	3	
3	3	3	4	5	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	5	3	4	2	4	4	3	4	3	4	3	4	
4	3	4	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	
5	4	2	4	4	4	2	4	3	2	3	4	3	4	4	5	5	3	4	2	2	4	3	5	5	5	5	4	
6	3	4	5	5	2	4	5	4	3	3	5	4	4	3	3	4	4	4	4	2	5	5	4	5	5	5	4	
7	3	4	3	4	3	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	3	5	5	3	4	3	4	4	5	5	5	3	
8	4	4	4	4	3	3	4	4	4	5	2	3	4	4	4	5	4	4	2	4	5	4	4	5	5	5	5	
9	4	3	3	3	4	4	4	5	2	2	5	4	3	5	4	4	4	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	
10	4	4	3	3	4	3	4	4	3	4	5	3	4	2	5	5	4	5	3	4	4	5	5	5	5	5	3	
11	3	5	3	4	4	4	4	3	4	3	5	3	3	5	2	4	4	5	5	3	3	5	4	5	5	5	3	
12	3	4	4	3	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	5	4	4	3	4	5	5	5	5	
13	3	3	4	4	5	3	5	5	4	3	5	3	4	5	4	4	3	3	4	3	4	5	5	5	4	4	3	
14	3	4	4	5	4	2	5	4	4	4	2	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	
15	3	5	5	5	4	4	4	5	4	2	4	4	2	4	4	5	3	4	5	2	5	4	5	4	5	4	3	
16	2	5	5	5	3	3	4	3	5	3	4	4	4	3	3	4	5	4	3	5	5	4	4	3	4	4	4	
17	4	4	4	3	3	4	5	3	2	3	4	5	3	3	4	4	5	5	4	4	3	3	5	4	4	4	5	
18	4	4	4	3	3	5	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	5	5	3	4	4	4	4	4	4	4	
19	3	4	4	5	3	5	4	5	4	3	5	3	3	3	3	4	5	5	2	4	5	5	4	5	5	4	4	
20	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	2	3	4	4	4	5	4	4	5	4	4	3	4	4	4	4	3	
21	3	4	5	5	3	4	3	4	4	3	4	4	3	4	5	4	4	4	3	2	4	4	4	5	5	5	4	
22	4	4	4	3	4	3	4	3	3	4	4	4	3	4	4	5	4	2	4	4	3	4	5	4	4	4	3	
23	5	4	3	5	4	4	4	5	3	5	3	3	3	3	4	5	4	3	5	3	2	4	5	5	5	5	4	
24	4	3	4	3	3	2	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	5	5	5	4	
25	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	5	4	3	5	3	4	4	4	4	4	
26	3	5	5	3	4	4	4	2	5	4	3	4	5	3	3	4	4	4	4	4	3	5	4	4	4	4	4	
27	4	3	4	5	2	4	5	3	4	4	3	2	3	5	4	5	4	2	5	4	3	4	3	4	3	4	3	
28	4	5	4	3	4	3	3	5	4	4	3	2	5	4	2	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	
29	4	5	4	4	2	4	4	5	3	3	3	5	4	5	3	4	4	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	
30	3	5	4	3	3	4	3	3	5	4	4	4	5	4	3	4	5	4	2	5	4	4	5	4	4	4	4	
31	4	3	3	3	2	2	3	3	4	2	3	3	4	4	5	3	3	2	4	3	4	2	3	3	3	3	3	
32	3	2	3	3	3	2	2	4	5	3	3	3	2	3	4	3	3	2	4	3	4	2	2	3	3	2	2	
33	3	3	3	3	3	4	4	5	3	4	2	4	4	4	5	4	5	4	4	5	4	3	4	4	4	4	4	
34	3	3	3	3	4	2	3	3	3	4	2	2	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4
35	4	4	5	4	3	3	3	4	3	2	3	5	4	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4
36	4	4	4	5	4	4	5	5	3	4	4	3	2	4	4	5	4	5	4	5	4	3	4	4	3	4	4	4
37	4	4	5	3	3	4	4	4	2	5	4	2	3	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4
38	4	3	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	2	4	3	3	4	5	4	4
39	5	5	4	4	3	4	3	4	4	4	2	4	4	4	4	4	5	2	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4
40	3	4	5	4	5	4	4	4	3	3	3	4	4	5	4	4	3	4	4	5	5	2	3	3	4	4	5	
41	4	4	5	5	4	4	3	4	3	4	4	4	4	5	3	4	4	5	4	3	2	4	4	4	4	4	4	4
42	5	5	5	5	4	3	4	4	3	5	4	4	3	3	5	4	4	4	3	2	4	5	4	4	4	4	4	4
43	5	4	4	5	4	4	3	4	3	4	3	5	3	4	4	5	5	3	3	3	5	4	5	4	4	4	5	
44	4	4	4	5	4	4	3	3	4	4	3	5	3	4	4	3	5	4	4	3	5	4	4	5	4	4	4	4
45	3	4	3	4	4	5	5	5	2	4	3	4	4	3	3	4	5	4	5	3	5	4	4	4	4	5	4	4
46	4	3	4	4	3	5	3	3	4	2	3	4	4	5	5	4	5	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
47	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	5	4	3	5	4	4	4	3	2	5	5	4	4	4	4	4	5
48	3	5	3	4	3	4	4	4	3	5	4	5	4	3	4	5	4	3	3	5	4	2	4	4	4	4	4	5
49	4	3	3	4	4	4	4	5	3	5	4	2	4	5	4	4	5	3	3	5	4	4	4	4	4	4	4	5
50	5	4	4	4	5	3	4	4	4	4	3	4	4	3	5	4	4	4	3	5	4	4	4	4	4	4	5	4
51	5	5	5	4	5	5	5	5	2	4	3	2	4	4	3	4	4	5	4	3	5	2	5	4	4	4	4	4
52	4	3	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	3	4	5	4	3	4	3	2	5	5	4	4	4	5	4	4
53	5	4	3	4	3	5	5	5	4	4	3	4	4	3	5	4	4	5	4	3	4	5	4	4	4	4	4	4
54	4	4	3	4	5	4	4	4	5	4	4	3	3	5	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4
55	4	5	4	4	4	3	3	4	5	4	5	2	5	4	5	4	4	4	3	4	4	5	4	4	4	4	4	5
56	4	4	3	4	5	5	5	4	4	5	4	4	3	4	4	5	4	5	4	2	4	5	5	4	4	4	4	4
57	4	4	4	4	5	4	4	5	4	3	5	3	4	4	5	5	5	3	4	2	4	2	5	4	5	4	4	4
58	3	4	3	4	3	3	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	5	4	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4
59	5	5	5	5	4	4	4	4	3	3	5	3	4	3	5	4	5	4	3	3	5	3	5	4	4	4	4	5
60	5	4	5	4	5	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	5	4	4	3	3	4	4	4	4	5	4	4	5
61	4	5	3	4	3	4	5	5	3	3	3	3	3	4	4	5	5	5	5	3	3	5	5	4	4	4	4	4
62	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	5	4	4	3	5	4	4	5	5	4	5	4	5

## Uji Validitas Item (Budaya Organisasi)

### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X1	160,1667	212,006	,811	.	,952
X2	160,3000	220,769	,454	.	,955
X3	160,1667	212,006	,811	.	,952
X4	160,3333	220,713	,479	.	,955
X5	160,1333	219,568	,457	.	,955
X6	160,2333	230,944	<b>-,161</b>	.	,958
X7	160,3000	223,528	,392	.	,955
X8	160,0667	220,547	,481	.	,955
X9	160,1667	212,006	,811	.	,952
X10	160,3333	219,126	,578	.	,954
X11	160,2000	221,821	,448	.	,955
X12	160,2667	213,995	,652	.	,954
X13	160,1667	212,006	,811	.	,952
X14	160,3667	220,171	,479	.	,955
X15	160,3333	211,816	,743	.	,953
X16	160,3333	220,989	,462	.	,955
X17	160,2333	222,668	<b>,317</b>	.	,956
X18	160,1667	212,006	,811	.	,952
X19	160,2667	220,754	,438	.	,955
X20	160,1333	222,051	<b>,360</b>	.	,955
X21	160,3000	220,079	,496	.	,955
X22	160,3333	207,678	,798	.	,952
X23	160,2000	219,821	,514	.	,954
X24	160,0333	216,930	,575	.	,954
X25	160,1667	219,799	,501	.	,954
X26	160,2000	216,097	,669	.	,953
X27	160,1667	212,006	,811	.	,952
X28	160,1667	212,006	,811	.	,952
X29	160,2000	223,821	<b>,245</b>	.	,956
X30	160,1667	215,730	,674	.	,953
X31	160,3000	220,079	,496	.	,955
X32	160,3333	207,678	,798	.	,952
X33	160,2000	219,821	,514	.	,954
X34	160,0333	216,930	,575	.	,954
X35	160,1667	219,799	,501	.	,954
X36	160,2000	216,097	,669	.	,953

X37	160,1667	212,006	,811	.	,952
X38	160,2000	221,821	,448	.	,955
X39	160,2667	213,995	,652	.	,954

### Uji Validitas Item (Kinerja Karyawan)

#### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Y1	114,3667	109,964	,853	.	,935
Y2	114,1000	116,369	,556	.	,939
Y3	114,3333	112,230	,791	.	,936
Y4	114,1000	116,231	,566	.	,939
Y5	114,3000	118,700	,444	.	,940
Y6	114,2333	119,633	,384	.	,941
Y7	114,1000	122,231	,111	.	,944
Y8	114,3000	115,734	,631	.	,938
Y9	114,1000	116,369	,556	.	,939
Y10	114,3667	109,964	,853	.	,935
Y11	114,2667	119,582	,406	.	,941
Y12	114,1667	114,902	,630	.	,938
Y13	114,1333	119,361	,373	.	,941
Y14	114,1667	112,833	,631	.	,938
Y15	114,3000	113,321	,693	.	,937
Y16	114,4667	116,533	,751	.	,938
Y17	114,2667	115,926	,595	.	,939
Y18	114,3000	113,045	,662	.	,938
Y19	114,2000	114,648	,607	.	,939
Y20	114,2667	113,030	,696	.	,937
Y21	114,3667	109,964	,853	.	,935
Y22	114,2667	119,582	,406	.	,941
Y23	114,1667	114,902	,630	.	,938
Y24	114,1333	119,361	,373	.	,941
Y25	114,2000	114,234	,636	.	,938
Y26	114,2000	114,234	,636	.	,938
Y27	114,2333	120,392	,243	.	,943
Y28	114,2000	115,338	,609	.	,939

### Hasil Uji Reliabilitas (Budaya Organisasi)

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,955	,952	39

### Hasil Uji Reliabilitas (Kinerja Karyawan)

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,941	,938	28

### Hasil Korelasi Product Moment

#### Correlations

		Budaya Organisasi	Kinerja Karyawan
Budaya Organisasi	Pearson Correlation	1	,868**
	Sig. (1-tailed)		,000
	N	30	30
Kinerja Karyawan	Pearson Correlation	,868**	1
	Sig. (1-tailed)	,000	
	N	30	30

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