

**HUBUNGAN BUDAYA ORGANISASI DENGAN KINERJA KARYAWAN  
CREDIT UNION ABADI AJIBATA**

**SKRIPSI**

Diajukan Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat  
Memperoleh Gelar Sarjana Di Fakultas Psikologi  
Universitas Medan Area

**OLEH :**

**TOGAP HAPOSAN SOHUTURON SILALAH  
NPM. 168600400**



**FAKULTAS PSIKOLOGI  
UNIVERSITAS MEDAN AREA  
2021**

**HALAMAN PENGESAHAN**

**SKRIPSI**

**HUBUNGAN BUDAYA ORGANISASI DENGAN KINERJA KARYAWAN  
CREDIT UNION ABADI AJIBATA**

Dipersiapkan dan disusun oleh  
Togap Haposan Sohuturon Silalahi

16.860.0400


Telah Dipertahakan Didepan Dewan Penguji


Pada Tanggal 22 Oktober 2021

Susunan Dewan Penguji

Ketua


Sekretaris


  
(Dr. Risydah Fadilah S.Psi, M.Psi.,Psikolog)

  
(M. Fadly Nugraha, S.psi, M.psi)

Pembimbing

Penguji tamu

  
(Andy Chandra, S.psi, M.Psi, Psikolog)

  
(Nafeesa, S.psi, M.psi, Psikolog)

Skripsi ini diterima sebagai salah satu  
persyaratan untuk memperoleh gelar sarjana

Kepala bagian



Arif Fachrian S.Psi, M.Psi

Mengetahui

Dekan Fakultas Psikologi Universitas Medan Area



Dr. Fozzal Fadhil S.Psi, M.Psi., Psikolog

## PERNYATAAN BEBAS PLAGIASI

Saya yang bertandatangan di bawah ini:

Nama : Togap Haposan Sohuturon Silalahi

NIM : 168600400

Tahun Terdaftar: 2016

Program Studi : Psikologi

Fakultas : Psikologi

Menyatakan bahwa dalam dokumen ilmiah skripsi ini tidak terdapat bagian karya ilmiah lain yang telah diajukan untuk memperoleh gelar akademik disuatu lembaga pendidikan tinggi, dan juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang/lembaga lain, kecuali yang secara lengkap dalam daftar pustaka.

Dengan demikian saya menyatakan bahwa dokumen ilmiah ini bebas dari unsur-unsur plagiasi dan apabila dokumen ilmiah skripsi ini dikemudian hari terbukti merupakan plagiasi dari hasil karya penulis lain dan/atau dengan sengaja mengajukan karya atau pendapat yang merupakan hasil karya penulis lain, maka penulis bersedia menerima sanksi akademik dan/atau sanksi hukum yang berlaku

Medan, 22 Oktober 2021



Togap Haposan Sohuturon Silalahi  
16.860.0400

## HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TUGAS

### AKHIR/SKRIPSI UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS

Sebagai sivitas akademik Universitas Medan Area, saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Togap Haposan Sohuturon Silalahi

NPM : 16.860.0400

Program Studi : Psikologi

Fakultas : Psikologi

Jenis Karya : Skripsi

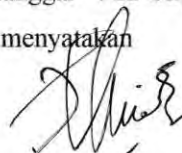
Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Medan Area **Hak Bebas Royalti Noneksklusif (*Non-Exclusive Royalty-Free Right*)** atas karya ilmiah saya yang berjudul: "Hubungan Budaya Organisasi Dengan Kinerja Karyawan Credit Union Abadi Ajibata. Beserta perangkat yang ada (jika diperlukan), dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Medan Area berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data database), merawat, dan mempublikasikan tugas akhir/skripsi/tesis saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik hak cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Medan

Pada tanggal : 22 Oktober 2021

Yang menyatakan



(Togap Haposan Sohuturon Silalahi)

## RIWAYAT HIDUP

Penulis dilahirkan di Simarata pada tanggal 18 Desember 1996, dari ayah yang bernama Jan Wilson Silalahi (Alm) dan Ibu bernama Sintauli Rumahorbo (Alm). Penulis merupakan anak ketiga dari tiga bersaudara.

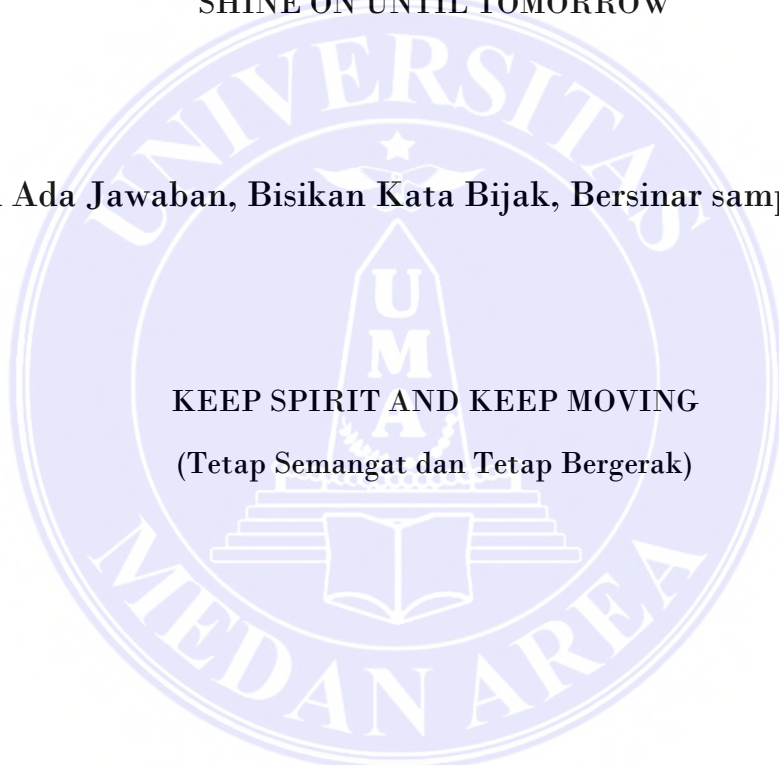
Penulis mengawali pendidikan di SD Negeri 173669 Motung pada tahun 2003, lalu melanjutkan Sekolah Menengah Pertama di SMP Negeri 1 Kecamatan Ajibata pada tahun 2009, kemudian penulis melanjutkan pendidikan Sekolah Menengah Atas di SMA Negeri 1 Girsang Sipangan Bolon pada tahun 2012 dan lulus pada tahun 2015. Pada tahun 2015, peneliti sempat melanjutkan pendidikan ke jenjang perguruan tinggi dan terdaftar sebagai mahasiswa di Institut Seni Indonesia Pada 2015 Fakultas Seni Rupa jurusan Desain Komunikasi Visual selama satu tahun. Setelah setahun orangtua menyuruh pulang. Hingga Pada tahun 2016 penulis melanjutkan pendidikan ke jenjang perguruan tinggi dan terdaftar sebagai mahasiswa di Universitas Medan Area di Fakultas Psikologi

## MOTTO

THERE WILL BE AN ANSWER  
WHISPER WORDS OF WISDOM  
SHINE ON UNTIL TOMORROW

(Akan Ada Jawaban, Bisikan Kata Bijak, Bersinar sampai Besok)

KEEP SPIRIT AND KEEP MOVING  
(Tetap Semangat dan Tetap Bergerak)



*PERSEMBAHAN*

*SPECIAL LOVE  
AND  
SPECIAL THANKS  
TO*

*ALM. AYAHANDA TERCINTA JANWILSON SILALAH  
DENGAN  
ALM. IBUNDA TERCINTA SINTAULI RUMAHORBO*





## KATA PENGANTAR

Puji dan syukur peneliti ucapkan kepada Tuhan Yang Maha Esa atas rahmat, karunia dan kesempatan yang telah dilimpahkan-Nya, sehingga peneliti dapat menyelesaikan karya tulis yang berjudul “ *Hubungan Budaya Organisasi dengan Kinerja Karyawan Credit Union Abadi Ajibata*”, yang merupakan salah satu syarat untuk memperoleh gelar sarjana psikologi Universitas Medan Area. Peneliti sepenuhnya menyadari bahwa karya tulis ini masih jauh dari sempurna, baik dari materi pembahasan maupun tata bahasa yang digunakan, karena ada keterbatasan pengetahuan dan kemampuan peneliti, untuk itu dengan segala kerendahan hati peneliti bersedia menerima kritik dan saran yang bersifat membangun diri demi kesempurnaan peneliti.

Dalam penelitian skripsi ini peneliti tidak terlepas dari berbagai hambatan dalam penyelesaiannya. Namun karena berkat karunia-Nya dan bantuan dari semua pihak serta usaha yang maksimal, akhirnya peneliti dapat menyelesaikan skripsi ini dengan baik. Atas bantuan tersebut, peneliti mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Yayasan Haji Agus Salim
2. Prof. Dr. Dadan Ramdan, M.Eng., M.Sc selaku rektor Universitas Medan Area.
3. Ibu Dr. Hj. Risydah Fadilah, S.Psi., M.Psi., Psikolog selaku Wakil Dekan Fakultas Psikologi Universitas Medan Area.
4. Ibu Laili Alfita, S.Psi., MM, M.Psi., Psikolog selaku Wakil Dekan Fakultas Psikologi Universitas Medan Area.

5. Bapak Andy Chandra M.Psi,. Psikolog selaku ketua dan dosen pembimbing saya yang telah banyak membantu peneliti, mengarahkan, meluangkan waktu, memberikan saran dan dukungan kepada peneliti untuk menyelesaikan skripsi ini. Terimakasih atas bimbingan yang tulus dari bapak dan memudahkan peneliti dalam setiap urusan demi lancarnya penelitian skripsi ini semoga Tuhan selalu memberkati, diberikan kesehatan dan rezeki sehingga bisa untuk terus memberikan ilmu pengetahuan.
6. Bapak M. Fadli Nugraha S.Psi, M.Psi selaku sekretaris sidang meja hijau yang telah menyediakan waktunya untuk dapat hadir dan memberikan saran-sarannya untuk peneliti agar karya tulis ini menjadi lebih baik dan terimakasih atas dukungannya dalam proses pengerjaan skripsi.
7. Ibu Nafessa, M.Psi. Psikolog selaku pemanding yang telah menyediakan waktu dan memberikan arahan dan masukan dalam penyempurnaan skripsi ini.
8. Seluruh dosen dan staf pegawai Program Studi Psikologi Fakultas Psikologi Universitas Medan Area yang telah memberikan ilmu pengetahuan dan memotivasi peneliti yang turut membantu selama perkuliahan di Fakultas Psikologi.
9. Bapak Tukkot Michael Sinaga dari Credit Union Abadi Ajibata yang telah memberikan izin dan kesempatan kepada peneliti untuk mengac penelitian.
10. Seluruh Staff dan anggota koperasi yang telah memberikan bantuan bagi peneliti dalam mengadakan penelitian.

11. Teristimewa untuk orangtua saya Ayahanda Janwilson Silalahi(Alm) dan Ibunda tercinta Sintauli Rumahorbo (Alm), terimakasih untuk kasih sayang, segala doa, semangat dan segalanya yang tidak dapat dihitung dan disebutkan satu persatu serta dukungan agar penelitian skripsi ini dapat segera diselesaikan. Semoga Kalian bangga dengan terselesaikannya studi S1 ini di surga dan tetap menjadi pendoa buat peneliti dalam menjalani hari-hari peneliti kedepannya. Maaf bunda, baru bisa selesai sampai sempro saat Ibunda kembali ke sisi Bapa di surga. Terimakasih banyak Bunda, Saya Mengasihimu.
12. Terima kasih buat Abang Pahala Silalahi, Kakak Hotmauli Silalahi, Kakak Minar, Kakak Ani, Kakak Lusi yang telah memberikan semangat kepada peneliti, membantu memberikan apa yang peneliti butuhkan dan memberikan saran-saran agar peneliti tidak menyerah.
13. Terkhusus buat keponakan sekaligus pelatih saya Novelyna Febrianti Butarbutar terimakasih buat segala waktu, motivasinya melatih dan mendukungku baik dalam studi, skripsi dan kehidupan.
14. Buat semua keponakan saya Adelia Bangun, Diego, Nathan tetap semangat sekolahnya dan segera menyusul untuk mendapatkan gelar sarjana.
15. Kepada rekan seperjuangan di kampus Dedi, Friez, Marudur, Mega yang selalu bersedia mendengarkan keluh-kesah peneliti, memberikan saran mengenai penelitian skripsi dan menyemangati peneliti. Semoga Tuhan membalas segala kebaikan Abangda dan berlimpah rezekinya, Amin.

16. Kepada sahabat-sahabatku Johan Lubis, Jansen Gurning, Asriel silalahi, Rafael Simorangkir, Fitra Saragih, Roinal Sitanggang, Ari pinem, Vijay Sihombing, Domingo Saragih, Power Sitorus terimakasih atas doa, dukungan dan motivasi yang telah diberikan. Semoga kita bisa berkumpul bersama-sama lagi dan apa yang menjadi harapan kita semua boleh tercapai, Amin.
17. Kepada teman-teman seperjuangan kos Metal Agus, Andi, Febrina, Roi, Nichya, Nonie, Novan, Willi, Kevin, Bintang terimakasih telah bersedia membantu memberikan saran dan kritik, memberikan semangat, menghibur saat sedih, dan bersedia mendengarkan keluh kesah peneliti. Semoga apa yang kita cita-citakan tercapai ya.
18. Terimakasih kepada seluruh teman-teman Fakultas Psikologi Universitas Medan Area Stambuk 2016 yang telah membantu dan berpartisipasi dalam menyelesaikan penelitian. Terimakasih banyak, semoga Tuhan membalas kebaikan teman-teman.
19. Terimakasih kepada semua pihak yang telah membantu peneliti untuk menyelesaikan skripsi ini yang tidak dapat peneliti sebutkan satu persatu.
20. Terimakasih juga untuk semua pembaca. Semoga dengan membaca karya tulis ini dapat menambah wawasan dan inspirasi, serta dapat mengembangkan lagi karya tulis saya ini.

Medan, 22 Oktober 2021

Peneliti

Togap Haposan Sohuturon Silalahi

## HUBUNGAN BUDAYA ORGANISASI DENGAN KINERJA KARYAWAN

### CREDIT UNION ABADI AJIBATA

TOGAP HAPOSAN SOHUTURON SILALAH

16 860 0400

#### ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk melihat hubungan budaya organisasi dengan kinerja karyawan di Credit Union Ajibata. Sampel dari penelitian ini adalah karyawan Credit Union Abadi Ajibata. Teknik pengambilan sampel menggunakan teknik *total sampling*, yaitu ada 39 orang karyawan. Pengambilan data dilakukan dengan menggunakan model skala likert melalui dua skala, yaitu skala budaya organisasi dan skala kinerja karyawan. Analisis data menggunakan teknik korelasi *product moment* ( $r_{xy}$ ) sebesar 0,607 dengan  $P=0,000 < 0,05$ , artinya terdapat hubungan positif dan signifikan antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan pada karyawan Credit Union Ajibata, yang menunjukkan bahwa semakin rendah budaya organisasi karyawan maka kinerja karyawan akan semakin rendah. Sebaliknya semakin tinggi budaya organisasi karyawan maka kinerja karyawan akan semakin tinggi. Skala yang digunakan dalam penelitian ini adalah Skala Likert. Berdasarkan hasil perhitungan data yang diperoleh budaya organisasi dalam penelitian ini tergolong sedang karena (mean empirik = 61,51 > mean hipotetik = 57,5 dimana selisihnya tidak melebihi bilangan SD = 9,239). Pada kinerja karyawan tergolong sedang, karena (mean empirik= 62,10> mean hipotetik = 60 dimana selisihnya tidak melebihi bilangan SD = 10,925). Adapun koefisien determinasi dari korelasi tersebut sebesar ( $r^2$ ) = 0,368 artinya budaya organisasi memberikan sumbangan efektif terhadap kinerja karyawan sebesar 36,8%. Berdasarkan analisis data, maka hipotesis dinyatakan diterima.

Kata Kunci : Budaya Organisasi, Kinerja karyawan

THE CORELLATION ORGANIZATIONAL CULTURE WITH EMPLOYEE  
PERFORMANCE CREDIT UNION ABADI AJIBATA

TOGAP HAPOSAN SOHUTURON SILALAH I

16 860 0400

ABSTRACT

This study aims to see the corellation between organizational culture and employee performance at Credit Union Ajibata. The sample of this research is the employees of Credit Union Abadi Ajibata. The sampling technique used a total sampling technique, that is, there are 39 employees. Data collection was carried out using a Likert scale model through two scales, namely the organizational culture scale and the employee performance scale. Data analysis used the product moment correlation technique (of 0.607 with  $P = 0.000 < 0.05$ , meaning that there is a positive and significant relationship between organizational culture and employee performance at Ajibata Credit Union employees, which shows that the lower the employee's organizational culture, the higher the employee's performance will be. On the other hand, the higher the employee's organizational culture, the higher the employee's performance. The scale used in this study is the Likert Scale. Based on the results of the calculation of the data obtained, the organizational culture in this study is classified as moderate because (empirical mean = 61.51 > hypothetical mean = 57.5 where the difference does not exceed the number SD = 9.239). The employee performance is classified as moderate, because (empirical mean = 62.10 > hypothetical mean = 60 where the difference does not exceed the number SD = 10.925). The coefficient of determination of the correlation is ( $r^2 = 0.368$  means that organizational culture contributes effectively to performance ja employees by 36.8%. Based on data analysis, the hypothesis is declared accepted.

Keywords: Organizational Culture, Employee Performance

## DAFTAR ISI

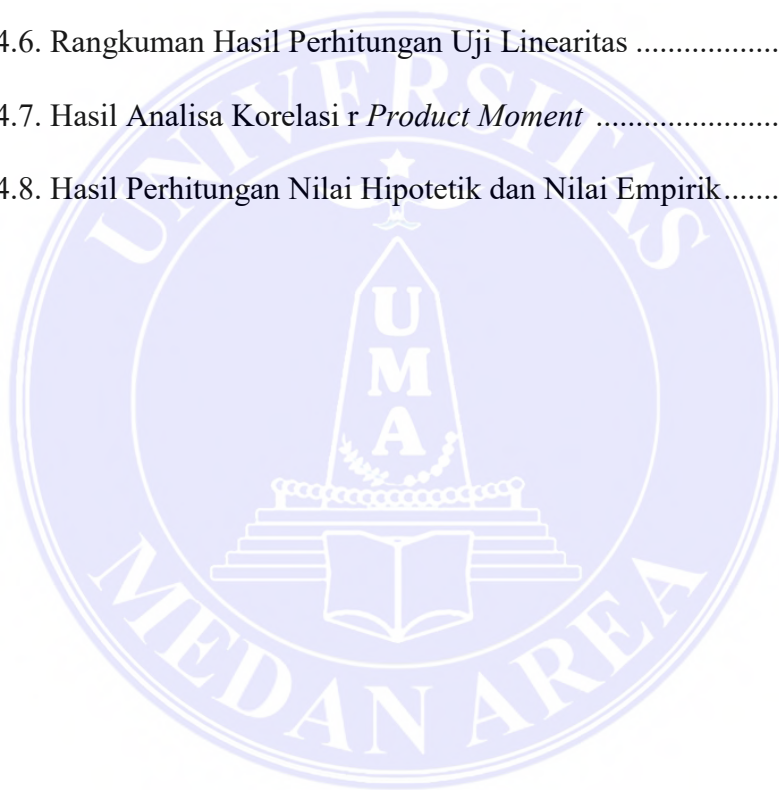
HALAMAN PENGESAHAN.....	i
HALAMAN PERNYATAAN BEBAS PLAGIASI .....	iii
LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI.....	iv
RIWAYAT HIDUP.....	v
MOTTO .....	vi
PERSEMBAHAN .....	vii
KATA PENGANTAR .....	viii
ABSTRAK .....	xii
DAFTAR ISI .....	xiv
BAB 1 : PENDAHULUAN .....	1
A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Identifikasi Masalah .....	12
C. Batasan Masalah .....	13
D. Rumusan Masalah .....	13
E. Tujuan Penelitian .....	14
F. Manfaat Penelitian .....	14
BAB II : TINJAUAN PUSTAKA .....	12
A. Karyawan .....	15
1. Pengertian Karyawan .....	15
B. Kinerja .....	16
1. Pengertian Kinerja .....	16
2. Pengertian Kinerja Karyawan.....	17
3. Penilaian Kinerja .....	19
4. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan.....	24
C. Budaya Organisasi .....	27
1. Pengertian Budaya .....	28
2. Pengertian Budaya Organisasi .....	30

3. Komponen-Komponen Budaya Organisasi .....	35
4. Cara-Cara Mempelajari Budaya Organisasi .....	39
5. Nilai-Nilai Budaya Organisasi.....	41
6. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Budaya Organisasi.....	48
D. Analisis Hubungan Kinerja Karyawan dengan Budaya Organisasi .....	48
E. Kerangka Konseptual .....	52
F. Hipotesis.....	53
<b>BAB III : METODOLOGI PENELITIAN .....</b>	<b>54</b>
A. Tipe Penelitian.....	54
B. Identifikasi Variabel .....	54
C. Defenisi Operasional .....	55
D. Populasi, Sampel dan Teknik Pengambilan Sampel .....	55
E. Metode Pengumpulan Data.....	57
F. Validitas dan Reliabilitas Alat Ukur .....	57
G. Teknik Analisis Data .....	60
<b>BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>62</b>
A. Orientasi Kancas Penelitian .....	62
B. Persiapan Penelitian.....	69
C. Pelaksanaan penelitian.....	72
D. Analisa dan Hasil Penelitian.....	73
E. Pembahasan.....	84
<b>BAB V : SIMPULAN DAN SARAN .....</b>	<b>87</b>
A. Simpulan.....	87
B. Saran .....	88
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>90</b>
.....	
<b>LAMPIRAN-LAMPIRAN.....</b>	<b>91</b>



## DAFTAR TABEL

Tabel. 4.1. Distribusi Skala <i>Kinerja Karyawan</i> .....	50
Tabel. 4.2. Distribusi Skala Budaya Organisasi .....	51
Tabel. 4.3. Distribusi Skala <i>Kinerja Karyawan</i> Setelah Uji Validitas.....	54
Tabel. 4.4. Distribusi Skala Budaya Organisasi Setelah Uji Validitas .....	55
Tabel. 4.5. Rangkuman Hasil Perhitungan Uji Normalitas Sebaran.....	56
Tabel. 4.6. Rangkuman Hasil Perhitungan Uji Linearitas .....	60
Tabel. 4.7. Hasil Analisa Korelasi <i>r Product Moment</i> .....	61
Tabel. 4.8. Hasil Perhitungan Nilai Hipotetik dan Nilai Empirik.....	64



## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran :

- I. Data Mentah *Screening Test Kinerja Karyawan dan Budaya Organisasi*
- II. Data Mentah Kinerja Karyawan
- III. Data Mentah *Budaya Organisasi*
- IV. Analisis Uji Validitas dan Reliabilitas Skala Kinerja Karyawan dan Skala *Budaya Organisasi*
- V. Uji Normalitas
- VI. Uji Linearitas Hubungan
- VII. Uji Korelasi
- VIII. Skala Kinerja Karyawan dan Budaya Organisasi
- IX. Surat Keterangan Bukti Penelitian



## DAFTAR GAMBAR

Gambar 4.1. Kurva Kinerja Karyawan .....	58
Gambar 4.2. Kurva <i>Buadaya Organisasi</i> .....	59



## BAB I

### PENDAHULUAN

#### A. Latar Belakang

Sumber daya manusia merupakan modal yang menentukan keunggulan kompetitif dan keberhasilan untuk mencapai sebuah tujuan perusahaan atau organisasi. Organisasi pada era global ini menghadapi berbagai macam tantangan yang meningkat. Dalam mencapai suatu keberhasilan, organisasi harus mampu mengatasi permasalahan secara efisien dan efektif. Permasalahan yang mungkin muncul meliputi implikasi teknologi baru, globalisasi, kondisi ekonomi yang berubah-ubah, perubahan lingkungan organisasi yang semakin kompleks dan kompetitif, mensyaratkan perusahaan untuk bersikap lebih responsif agar tetap bertahan. Setiap organisasi dituntut untuk siap menghadapi perkembangan teknologi, kebutuhan konsumen, dan persaingan yang ketat dengan perusahaan lain.

Perusahaan yang ingin tetap bertahan harus menghadapi perubahan tersebut dengan strategi masing-masing. Salah satu strategi tersebut adalah dengan meningkatkan kinerja karyawannya. Dengan mempertahankan kinerja karyawan tetap tinggi, maka kemungkinan besar perusahaan juga akan mampu bertahan dan berkembang. Menggagas pengembangan kinerja karyawan nampaknya sudah sangat *urgent*. Kebutuhan tenaga-tenaga terampil dalam berbagai bidang sudah merupakan tuntutan setiap organisasi/perusahaan. Karena dalam pelaksanaan pekerjaan di perusahaan, persoalan kinerja menjadi permasalahan utama.

Maju-mundurnya sebuah kantor atau perusahaan bahkan organisasi tergantung dari kinerja pegawainya. Apalagi jika unit ini berkeinginan

mengutamakan fokus pada pelayanan pelanggan. Maka prasyarat utama yang harus dibangun adalah manajemen yang berorientasi pada pegawai, karena dari tangan pegawai-pegawai inilah, layanan kepada pelanggan dibangun, citra perusahaan diwujudkan. Setiap organisasi perlu mengembangkan SDM yang professional dan berkompentensi tinggi yang akan menjadi pusat keunggulan organisasi sekaligus sebagai pendukung daya saing perusahaan. Oleh karena itu, SDM dalam suatu organisasi perlu dikelola dengan baik agar dapat tercipta kesinambungan antara kebutuhan karyawan dengan tuntutan organisasi. Keseimbangan antara karyawan dan organisasi merupakan kunci utama bagi organisasi agar dapat maju dan berkembang di antara organisasi lain.

Kinerja karyawan dalam suatu instansi dewasa ini telah menjadi sorotan publik, hal ini karena munculnya iklim demokratisasi dan keterbukaan. Disamping itu, selama ini pengukuran keberhasilan maupun kegagalan dari suatu organisasi menjalankan tugas pokok dan fungsinya sulit dilakukan secara objektif. Kesulitan ini karena belum pernah disusun sistem pengukuran kinerja yang dapat menginformasikan tingkat suatu keberhasilan suatu organisasi. Dalam melakukan suatu pekerjaan atau dalam melaksanakan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawab seseorang, maka yang menjadi tolok ukur adalah kinerja karyawan.

Sehubungan dengan kinerja, banyak batasan yang diberikan oleh para ahli mengenai istilah ini. Secara prinsip para ahli setuju bahwa kinerja karyawan mengarah pada suatu upaya dalam rangka mencapai prestasi kerja yang lebih baik. Simamora (dalam sudaryono 2019), menyatakan secara umum kinerja dipengaruhi oleh tiga faktor, yaitu: Faktor individual yang terdiri dari kemampuan dan keahlian latar belakang, demografi; Faktor psikologis yang terdiri dari

persepsi, attitude, personality; Faktor organisasi yang terdiri dari sumber daya, kompensasi, penghargaan, struktur, job design.

Sedangkan menurut Sedarmayanti (dalam sudaryono 2019), menyatakan bahwa kinerja pegawai yang baik itu dapat dilihat dari: Sikap mental (motivasi kerja, disiplin kerja, etika kerja); Pendidikan pegawai juga akan mempengaruhi kinerja yang dihasilkan oleh pegawai tersebut; Keterampilan pegawai; Kepemimpinan manajer kantor; Tingkat penghasilan hal ini menjelaskan bahwa kinerja adalah hasil yang dicapai seseorang menurut pengukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan. Kinerja seseorang dapat terlihat dari aktivitasnya dalam melaksanakan pekerjaan sehari-hari. Aktivitas ini menggambarkan bagaimana ia berusaha untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dengan kata lain, kinerja seseorang terkait dengan bagaimana ia melakukan tugas dan hasil yang telah diraih.

Kinerja adalah ukuran dari suatu hasil. Hasil dari suatu pekerjaan dapat berupa barang atau jasa dan kinerja seseorang dapat dilihat dari barang dan jasa yang dihasilkan oleh seseorang tersebut. Jika barang atau jasa yang dihasilkan seseorang itu sesuai dengan yang diharapkan maka dapat dikatakan kinerjanya baik, sebaliknya jika barang atau jasa yang dihasilkan seseorang buruk atau tidak sesuai dengan yang diharapkan maka dapat dikatakan kinerjanya buruk (Robbins, dalam sudaryono 2019).

Dalam konteks pemberdayaan manusia, agar menghasilkan karyawan yang professional dengan integritas yang tinggi, sehingga tercapainya tingkat kinerja karyawan yang optimal diperlukan adanya acuan baku yang diberlakukan oleh

suatu organisasi. Acuan baku tersebut adalah budaya yang secara sistematis menuntun para karyawan untuk meningkatkan komitmen kerjanya bagi perusahaan. Budaya organisasi ini akan mencerminkan spesifikasi dan karakter suatu organisasi. Budaya organisasi tersebut menjadi milik dan pedoman bagi seluruh lapisan individu yang ada pada suatu organisasi dalam menjalankan tugasnya. Organisasi tidak akan mencapai tujuan yang diinginkan jika karyawan tidak mengamalkan nilai-nilai atau pemikiran-pemikiran, dan nilai yang dimiliki karyawan tidak sejalan dengan nilai organisasi. Budaya yang ada dalam organisasi secara langsung atau pun tidak langsung dapat mempengaruhi kenyamanan karyawan dalam bekerja. Bila budaya organisasi yang ada dirasakan nyaman oleh para karyawan maka kinerja dapat maksimal. Keberhasilan atau peningkatan kinerja karyawan hampir selalu dikaitkan dengan budaya yang kuat dalam organisasi. Budaya yang kuat jelas akan memiliki pengaruh yang besar dalam sikap anggota organisasi dibandingkan dengan budaya yang lemah. Dengan begitu akan mempengaruhi kinerja dalam mencapai tujuan organisasi (Robbins; dalam sudaryono 2019).

Dengan tingkat persaingan bisnis yang sangat ketat saat ini, perusahaan dituntut untuk senantiasa meningkatkan produktivitas, kualitas produk yang dihasilkan, efisiensi dan yang paling penting inovasi untuk dapat mempertahankan kelangsungan kinerjanya. Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi jika dimanfaatkan dengan tepat akan mampu meningkatkan efisiensi dan efektivitas pengelolaan sumberdaya yang dimiliki. Dengan demikian akan meningkatkan daya saing pelaku usaha. Tingkat persaingan juga dipicu oleh globalisasi, dimana ruang lingkup usaha tidak lagi dibatasi oleh lingkup geografis

(wilayah). Dewasa ini perusahaan asing dapat membuka usaha di Indonesia secara mandiri atau bekerja sama dengan perusahaan lokal. Sehingga pilihan untuk konsumen semakin banyak dan tingkat persaingan yang dihadapi produsen meningkat (Berdasarkan Keputusan Menteri Negara tentang Investasi No 30 SK/1999).

Tingginya tingkat persaingan karena jumlah perusahaan yang terlalu banyak tampak pada persaingan Organisasi koperasi di Indonesia terutama di lingkungan Tobasa yakni Ajibata, Samosir. Koperasi merupakan lembaga keuangan nonbank yang mempunyai peranan yang tidak jauh berbeda dari bank, yaitu bergerak dalam bidang layanan jasa yang diberikan kepada masyarakat dalam mengatasi risiko yang akan terjadi di masa yang akan datang.

Koperasi merupakan sebuah lembaga keuangan yang bergerak dibidang simpan pinjam yang dimiliki dan dikelola oleh anggotanya, dan yang bertujuan untuk menyejahterakan anggotanya sendiri. Bapak Koperasi Mohammad Hatta mengatakan bahwa koperasi adalah usaha bersama guna memperbaiki atau meningkatkan kehidupan atau taraf ekonomi berlandaskan asas tolong menolong. Sementara itu, Arifinal Chaniago (Sudaryono 2019) mengartikan koperasi sebagai suatu perkumpulan yang bekerja sama dalam menjalankan sebuah usaha secara kekeluargaan guna meningkatkan kesejahteraan anggotanya. Pengelolaan sebuah koperasi, para anggotanya dapat dengan bebas untuk keluar dan masuk dari badan usaha tersebut.

Koperasi mempunyai perbedaan karakteristik dengan lembaga keuangan nonbank lainnya. Koperasi di Indonesia akhir-akhir ini mengalami perkembangan yang cukup pesat setelah pemerintah mengeluarkan deregulasi pada tahun 1980an,



dan dipertegas lagi dengan keluarnya Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 2 Tahun 1992 Tentang perkoperasian. Dengan adanya deregulasi dan Undang-Undang tersebut pemerintah memberikan kemudahan dalam hal perijinan, yang tujuannya adalah untuk memacu tumbuhnya koperasi-koperasi baru, pada gilirannya akan meningkatkan hasil produksi nasional.

Diharapkan dengan semakin berkembangnya koperasi di Indonesia, maka akan semakin berkembang pula pertumbuhan ekonomi Indonesia dari tahun ke tahun akan semakin meningkat. Pada era globalisasi seperti ini kebutuhan masyarakat akan koperasi semakin meningkat oleh karena itu pertumbuhan atau perkembangan organisasi koperasi di Indonesia terutama di Tobasa dan Samosir lokasi penelitian peneliti semakin dan akan terus meningkat.

Dalam koperasi Credit Union Abadi Ajibata juga diharapkan menjalankan budaya organisasi yang lebih baik. Budaya organisasi berperan dalam menentukan struktur dan berbagai sistem operasional yang membuahkan norma perilaku. Kotter dan Heskett (dalam sudaryono 2019) memilih 207 perusahaan secara random dari keseluruhan industri, menggunakan daftar pertanyaan untuk menghitung indeks kekuatan budaya perusahaan tersebut, dan mengkorelasikannya dengan unjuk kinerja perusahaan selama 12 tahun periode. Hasilnya budaya organisasi yang kuat akan dikaitkan dengan unjuk kerja perusahaan jangka panjang tetapi berciri moderat.

Hasil penelitian Harvard Bussiness School (Kotter dan Heskett, dalam sudaryono 2019) menunjukkan bahwa budaya mempunyai dampak yang kuat dan semakin besar dampaknya pada prestasi kerja atau kinerja karyawan dalam organisasi. Penelitian itu mempunyai empat kesimpulan sebagai berikut : budaya

organisasi dapat mempunyai dampak signifikan pada prestasi kerja ekonomi perusahaan dalam jangka panjang; budaya organisasi bahkan mungkin merupakan faktor yang lebih penting dalam menentukan sukses atau kegagalan perusahaan pada dekade mendatang; budaya organisasi yang menghambat prestasi keuangan yang kukuh dalam jangka panjang adalah tidak jarang, dan budaya itu berkembang dengan mudah, bahkan dalam perusahaan yang penuh dengan orang bijaksana dan pandai; walaupun sulit untuk diubah, budaya organisasi dapat dibuat untuk lebih meningkatkan prestasi atau kinerja karyawan.

Dengan demikian, kinerja karyawan akan membaik seiring dengan internalisasi budaya organisasi. Secara tegas, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi berhubungan dengan kinerja karyawan. Paling tidak, budaya organisasi yang sudah terinternalisasi akan memberikan kemampuan untuk meminimumkan deviasi dan kemampuan untuk beradaptasi dengan situasi yang tidak terduga.

Berdasarkan pengalaman peneliti dan bacaan mengenai budaya organisasi, terdapat dugaan sangat kuat bahwa ada kaitan hubungan antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Pendapat lain mengenai hubungan budaya organisasi dengan kinerja karyawan dikemukakan oleh Tan menurut Sudaryono (2019) budaya organisasi memiliki peran penting dalam menentukan pertumbuhan organisasi. Organisasi dapat tumbuh dan berkembang karena budaya organisasi yang terdapat didalamnya mampu merangsang semangat kerja sumber daya manusia di dalamnya, sehingga kinerja karyawan meningkat. Namun tidak jarang pula organisasi yang hancur karena tidak mampu memelihara budaya organisasi yang produktif.

Maka keberhasilan suatu perusahaan atau organisasi berkorelasi positif dengan kinerja karyawan yang baik pula, dan adanya hubungan erat antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan, begitu pula dengan keberhasilan kinerja organisasi di Credit Union Abadi Ajibata. Namun, masih banyak karyawan yang kurang menyadari arti penting nilai-nilai budaya yang diterapkan di perusahaan mereka, sehingga mereka tidak menjalankan nilai-nilai budaya yang ada di perusahaan dengan baik. Hal ini tentunya akan berdampak kepada kinerja karyawan, dan pada akhirnya akan berdampak pula pada kinerja organisasi.

Berdasarkan teori diatas bahwa Kinerja karyawan adalah perilaku nyata yang ditampilkan setiap karyawan sebagai prestasi kerja yang dihasilkan sesuai dengan perannya dalam sebuah perusahaan atau organisasi. Pada setiap orang yang bekerja atau dalam suatu kelompok kerja, kinerja selalu diharapkan bisa senantiasa baik kualitas dan kuantitasnya. Untuk mendapatkan hasil itu sendiri haruslah didukung dengan penetapan tujuan dan diawali dengan perencanaan kerja yang rasional. Maksud dan penetapan tujuan kinerja adalah untuk menyusun sasaran-sasaran yang berguna tidak hanya sebagai pedoman mencapai tujuan, tetapi juga menjadi sarana evaluasi kinerja pada akhir periode dan untuk mengelola keadaan pasca kerja selama periode tersebut.

Kinerja dari karyawan CU Abadi Ajibata dinilai menurun dan belum optimal dimana hasil kerja karyawan belum sesuai dengan apa yang diharapkan oleh pimpinan perusahaan dari tahun 2016 lalu. Dimana ada penurunan kuantitas pendapatan dari tahun 2018-2019. Hal ini terlihat dari beberapa macam fenomena dan masalah yang terjadi di CU Abadi berdasarkan hasil observasi

peneliti secara langsung maupun wawancara dengan pemimpin (humas) dan beberapa karyawan didalamnya hal ini terlihat dari beberapa fenomena berikut:

Berdasarkan fenomena dilapangan peneliti melihat kinerja karyawan masih kurang maksimal hal itu dapat dilihat dari beberapa masalah dilapangan dan budaya yang berlaku di lingkungan Credit Union Abadi Ajibata. Baik saat peneliti melihat secara langsung maupun wawancara dengan (humas, karyawan dan anggota koperasi).

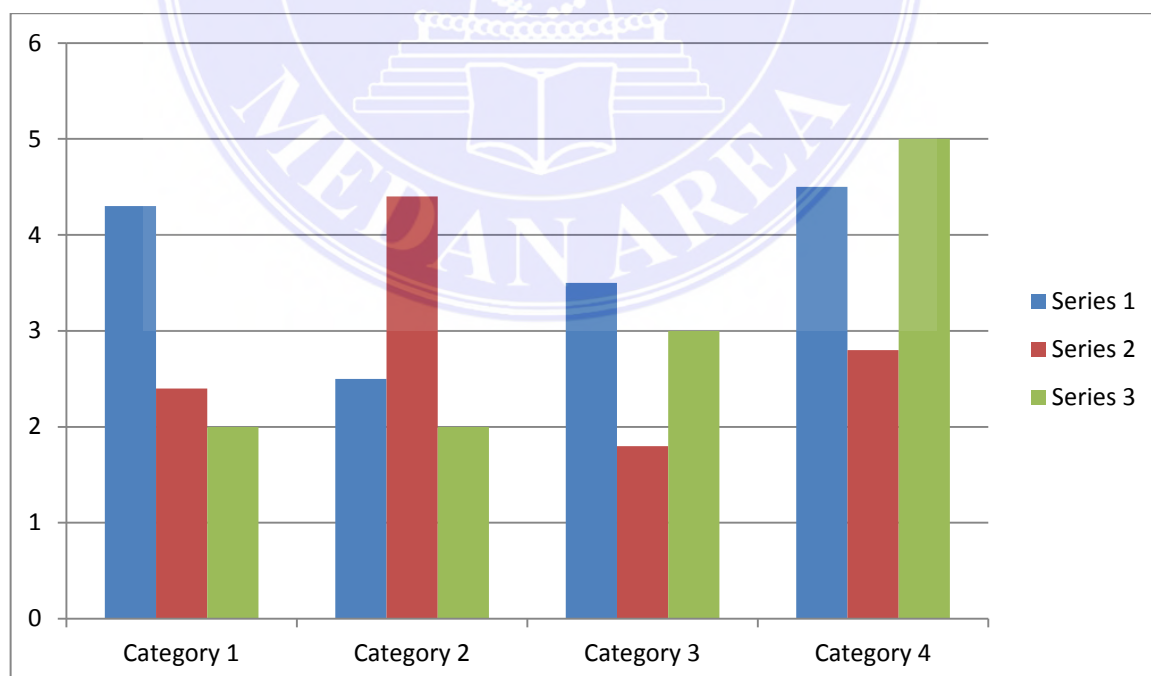
Namun sebagian pegawai masih sering melakukan kesalahan dalam bekerja, seperti laporan tahunan kurang valid, kesalahan dalam membuat surat, dan lain sebagainya sehingga administrasi berantakan, masih banyak karyawan yang menunda-nunda pekerjaan, kurangnya rasa tanggung jawab pada karyawan yang mana hanya karena hubungan karyawan dan nasabah sekampung menyebabkan jaminan pun tidak lengkap “salah satu contoh adalah ada anggota yang ingin minjam hanya dengan narasi tanpa surat yang jelas kemudian pinjaman disetujui dan pada akhirnya tagihan hilang; Masih kurangnya pengetahuan pegawai dalam melakukan pekerjaannya menjadi salah satu hal terpenting, ini terlihat dari beberapa pegawai yang sering bertanya kepada rekan kerja lainnya dalam menyelesaikan pekerjaannya. Masih adanya pegawai yang tidak melakukan pekerjaannya karena tidak mengerti dengan apa yang harus dikerjakannya, hal ini terlihat dari beberapa pegawai yang hanya bekerja ketika pimpinan memberi perintah untuk mengerjakan sesuatu; kurangnya inisiatif pada karyawan yang mana apabila pimpinan tidak berada di kantor, maka sebagian pegawai banyak yang bermain-main dalam melakukan pekerjaan, hal ini terlihat dari beberapa pegawai yang tidak menjalankan tugasnya dengan baik apabila pimpinan tidak

berada di kantor; Pegawai tidak dapat bekerja dengan baik dan benar apabila tidak ada rekan kerja lainnya di kantor, hal ini terlihat dari beberapa pegawai yang hasil kerjanya tidak maksimal tanpa bertanya dan meminta petunjuk atau arahan dari rekan kerja lainnya, terlebih pegawai honor (muda).

Berikut data pencapaian target karyawan CU Abadi dari berbagai cabang CU Abadi.

Wilayah/Tahun	2015	2016	2017	2018
Ajibata	1500	1400	1400	1300
Samosir	200	400	600	1500
Motung	-	-	-	100
Lumban Julu	-	-	70	200
Jumlah/ Target	60/50	104/100	191/200	166/250

Sumber : bagian pembukuan dan humas CU Abadi



Berdasarkan data pencapaian target dari tahun 2016-2018 terdapat fakta jika pendapatan mengalami fluktuasi. Bahkan terdapat jumlah yang tidak sesuai target pada tahun 2016-2018, dimana pada tahun 2017 ada 191 anggota yang bekerjasama dan melakukan transaksi simpan pinjam dengan CU Abadi dengan target di tahun 2017 adalah 200. Karena target kurang 9 anggota pada tahun 2017 maka pimpinan perusahaan meningkatkan target penjualan di 2018 dengan jumlah 250 anggota yang bekerjasama menggunakan transaksi di CU Abadi.

Berdasarkan pengamatan peneliti tersebut dapat disimpulkan bahwa Kinerja dari karyawan CU Abadi Ajibata dinilai menurun oleh pimpinan perusahaan dari tahun 2016 lalu. Dimana ada penurunan kuantitas pendapatan dari tahun 2018-2019. Hasil observasi dengan cara wawancara kepada bagian pengembangan dan Humas terdapat kesimpulan alasan banyak klien yang tidak melanjutkan kerjasama sehingga karyawan di CU Abadi mengalami penurunan kinerja. Hal ini dikuatkan dengan banyaknya komplain dari klien atas produknya(simpan/pinjam) yang tidak sesuai dengan yang ada di surat kontrak. Jadi produk dari CU Abadi dinilai tidak sesuai dengan harapan klien dan mereka menolak untuk memperpanjang kerjasama dengan CU Abadi dan mengundurkan diri alias menutup buku. Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai peneliti menduga bahwa salah satunya adalah budaya organisasi.

Budaya seperti ini dijelaskan diatas oleh para ahli bahwa budaya dalam manajemen kinerja karyawan perlu adanya unsur profesionalitas antara atasan dan bawahan. Baik dari perekrutan karyawan harus diperhatikan mulai dari kualitas pendidikan, psikologis, karakter ataupun motivasi. Sehingga bisa meminimalisir budaya yang kurang memuaskan diubah ke budaya baru.

Koperasi Credit Union Abadi Ajibata juga terkadang tertekan untuk melakukan perubahan agar tetap dapat bersaing dan bertahan (wawancara dengan humas). Organisasi menyadari bahwa harus melakukan perubahan karena tekanan persaingan eksternal. Organisasi segera melakukan training staff untuk memperbaiki kompetensi dan motivasi. Staff dikirim mengikuti training di tempat yang nyaman untuk membahas masalah yang dihadapi, mengembangkan strategi baru untuk mengatasi persoalan, membangun team spirit dan tumbuhnya rasa persahabatan. Tetapi setelah kembali ketempat kerjanya ternyata tidak menunjukkan adanya perubahan.

Sebagian pegawai tidak dapat menyelesaikan pekerjaannya tepat waktu karena menjangung tinggi kekeluargaan menyebabkan budaya prestasi atau sistem penilaian kinerja belum transparan dan jujur, sehingga tidak terikat erat dengan penghargaan atau reward berdasarkan kinerja. Sebagian pegawai sering menunda-nunda pekerjaannya, hal ini terlihat dari beberapa pegawai yang tidak siap apabila pekerjaannya diminta atau dibutuhkan oleh pimpinan secara mendadak; Pegawai sering merasa cepat bosan berada di ruang kantor, ingin cepat pulang dengan alasan melakukan tagihan kelapangan, sehingga sebagian pegawai ada yang membawa pekerjaan ke rumah masing-masing, hal ini terlihat dari beberapa pegawai yang cepat pulang ke rumahnya masing-masing .

Fenomena-fenomena ini juga didukung dengan hasil wawancara peneliti dengan bagian Humas Credit Union Abadi Ajibata. Berikut hasil wawancara yang dilakukan peneliti :

*“ia kinerja karyawan di lingkungan CU Abadi belum menunjukkan kinerja yang maksimal. Salah satunya karyawan yang dipilih mampu untuk menjadi*

*contoh bagi karyawan lain telah dikirim mengikuti training di tempat yang nyaman untuk membahas masalah yang dihadapi, mengembangkan strategi baru untuk mengatasi persoalan, membangun team spirit dan tumbuhnya rasa persahabatan. Tetapi setelah kembali ketempat kerjanya ternyata tidak menunjukkan adanya perubahan.”* (kutipan wawancara dengan Humas 15 Oktober 2020).

Berdasarkan wawancara dengan Humas di Credit Union Ajibata dikatakan bahwa budaya lama yaitu budaya organisasi yang belum teratur masih melekat dilakukan walau sudah ada budaya baru, karyawan belum terbiasa sehingga kinerja karyawan tetap tidak maksimal di dalam organisasi.

Peneliti juga melakukan wawancara dengan RS salah satu karyawan dan kordinator di CU Abadi Ajibata mengatakan bahwa :

*“di organisasi koperasi belum ada apresiasi yang membuat karyawan termotivasi dan bersemangat untuk bekerja dengan maksimal. Maunya ada penghargaan siapapun akan mulai bersaing secara sehat untuk bekerja, ada tujuannya gitu loh, kerja baik di depan hadiah. Jadi ketika kami kerja seperti biasa dan budaya lama gaji kami tetap datang, prestasi jabatan juga tidak berpengaruh, yah begitulah. Krojo tak krojo gajian istilahnya. Memang menyebabkan pelayanan kepada anggota koperasi kurang maksimal, tetapi harapannya budaya baru ini dengan evaluasi pertahun, sudah ada ukuran yang jelas untuk kerajinan, pelayanan kami kepada anggota juga akan mulai mengikuti”* (kutipan wawancara dengan RS 15 Oktober 2020).

Peneliti juga melakukan wawancara dengan S R salah satu anggota lama di CU Abadi Ajibata mengatakan bahwa :

*“dari tahun 2005 saya bergabung dengan CU Abadi ajibata, tidak banyak perubahan yang terjadi, banyak anggota lain yang suratnya tidak jelas dikasih meminjam. Lalu, Koperasi itu kan dari anggota untuk anggota. Yah maunya ada dilakukan semacam gathering atau pertemuan syukuran, bunga disini kan tinggi 2,5 %, untung banyak udah sampai 4 cabang itu perlu supaya meningkatkan keeratan dengan anggota, apalagi sekarang banyak koperasi baru. karyawan di CU Abadi yang atasan juga banyak berasal dari keluarga, belum lagi tingkat pendidikan rata-rata masih SMA, seharusnya udah boleh mulai upgrade, dengar-dengar sih sudah ada beberapa sarjana. Budaya seperti ini berpengaruh untuk kemajuan koperasi kita. Kami sebagai anggota berharap yang terbaik lah, karena koperasi untuk kesejahteraan kita juga.*

(kutipan wawancara dengan SR 15 Oktober 2020).



Berangkat dari latar belakang inilah peneliti merasa tertarik untuk mengetahui lebih lanjut tentang bagaimanakah hubungan budaya organisasi dengan kinerja karyawan. Berdasarkan permasalahan tersebut peneliti tertarik untuk mengadakan penelitian yang berjudul “ Hubungan Budaya Organisasi dengan Kinerja Karyawan studi pada CU Abadi Ajibata”.

## **B. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang diatas peneliti mengemukakan identifikasi masalah sebagai berikut : Budaya organisasi telah diterapkan, namun budaya lama masih melekat dan belum sepenuhnya menghasilkan pekerja yang sesuai dengan nilai dan norma budaya organisasi perusahaan tersebut; Budaya organisasi khususnya profesionalisme belum diterapkan sepenuhnya baik dari sisi perekrutan, kualitas pendidikan (SDM), serta budaya prestasi karyawan belum diterapkan sehingga mengurangi dorongan kinerja karyawan untuk termotivasi melakukan pekerjaan dengan baik karena tidak memiliki pengaruh bagi prestasinya sebagai karyawan; Budaya organisasi belum memperhatikan psikologis karyawan baik dari sisi stress kerja dan lain-lain; budaya organisasi dalam hal pelayanan bagi anggota atau evaluasi kebersamaan tidak terlalu diberikan perhatian; Internalisasi budaya organisasi belum banyak dilakukan untuk perubahan sehingga koperasi belum adaptif misalnya sistem absensi masih manual sehingga akan sulit juga melakukan pengukuran dan evaluasi pada setiap periode atau dekade tertentu pada organisasi koperasi.

### **C. Batasan Masalah**

Untuk menghindari meluasnya permasalahan penelitian ini maka peneliti membatasi penelitian mengenai : Hubungan Budaya Organisasi dengan Kinerja Karyawan studi pada Credit Union Abadi Ajibata”.

### **D. Rumusan Masalah**

Berdasarkan pembatasan masalah diatas maka dapat dirumuskan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut : “Apakah ada Hubungan Budaya Organisasi dengan Kinerja Karyawan studi pada Credit Union Abadi Ajibata ”.

### **E. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka dapat dikemukakan tujuan dari penelitian ini, yaitu : Untuk mengetahui Hubungan Budaya Organisasi dengan Kinerja Karyawan studi pada CU Abadi Ajibata tahun .

### **F. Manfaat Penelitian**

Manfaat yang diharapkan dari hasil penelitian ini adalah :

1. Menambah wawasan peneliti tentang hubungan Budaya Organisasi dengan Kinerja karyawan pada Credit Union Abadi Ajibata.
2. Sebagai bahan masukan ataupun perbandingan bagi pihak yang terkait, terutama bagi karyawan maupun antar sesama karyawan lainnya.
3. Sebagai bahan referensi bagi mahasiswa dan peneliti lain yang ingin melakukan penelitian yang sejenis.

## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

#### A. Karyawan

##### 1. Pengertian Karyawan

Karyawan merupakan aset perusahaan. Kehadiran karyawan begitu sangat penting hingga saat ini, tanpa adanya karyawan tidak akan terjadi kelancaran dan proses produksi suatu perusahaan. Menurut Undang-undang nomor 13 tahun 2003 tentang ketenaga kerjaan pasal 1 ayat 2 menyebutkan bahwa karyawan adalah setiap orang yang mampu melakukan pekerjaan guna menghasilkan barang dan jasa baik untuk memenuhi kebutuhan sendiri maupun masyarakat, baik didalam maupun diluar hubungan kerja. Dari defenisi tersebut maka yang dimaksud dengan tenaga kerja yang melakukan pekerjaan didalam hubungan kerja adalah tenaga kerja yang melakukan pekerjaan pada setiap bentuk usaha (perusahaan) atau perorangan dengan menerima upah termasuk tenaga kerja yang melakukan pekerjaan diluar hubungan kerja.

Karyawan merupakan kekayaan utama dalam suatu perusahaan, karena tanpa adanya keikutsertaan mereka, aktifitas perusahaan tidak akan terlaksana. Karyawan berperan aktif dalam menetapkan rencana, system, proses dan tujuan yang ingin dicapai. Menurut Hasibuan (2009), Karyawan adalah orang penjual jasa (pikiran atau tenaga) dan mendapat kompensasi yang besarnya telah ditetapkan terlebih dahulu. Subri (2003), mengemukakan karyawan adalah penduduk dalam usia kerja (berusia 15-64 tahun) atau jumlah seluruh penduduk dalam suatu Negara yang memproduksi barang dan jasa jika ada permintaan

terhadap tenaga mereka, dan jika mereka mau berpartisipasi dalam aktivitas tersebut.

Berdasarkan beberapa pendapat diatas pengertian karyawan adalah orang yang melakukan pekerjaan yang berpartisipasi dalam suatu aktivitas menghasilkan barang dan jasa guna memenuhi kebutuhannya sendiri.

## **B. KINERJA**

### **1. Pengertian Kinerja**

Kinerja adalah sebuah kata dalam bahasa Indonesia dari kata dasar “kerja”. Bisa pula berarti hasil kerja, tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu. Dalam buku Sudaryono, 2019 kinerja karyawan merupakan hasil yang telah dicapai dari yang telah dilakukan, dikerjakan seseorang dalam melaksanakan kerja atau tugas. Kinerja karyawan adalah hasil dari seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu didalam melaksanakan tugas, seperti standart hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama (Rivai dan Basri dalam mangkunegara,2017 ) Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan, seseorang harus memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kesediaan dan keterampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya ( Hersey dan Blanchard dalam Sudaryono 2019).

Berdasarkan beberapa pendapat diatas pengertian kinerja adalah prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang berdasarkan kualitas dan kuantitas kerjanya.

## 2. Pengertian Kinerja karyawan

Saat ini orang-orang mulai memikirkan cara yang benar dalam bekerja untuk menghasilkan sesuatu yang bermanfaat sesuai dengan harapan organisasi, semua itu dilakukan untuk mendapatkan kinerja yang maksimal. Oleh karena itu, di bawah ini akan dipaparkan beberapa teori mengenai kinerja karyawan yang dirasa relevan dengan penelitian ini. Salah satu sumber daya organisasi yang memiliki peran penting dalam mencapai tujuannya adalah sumber daya manusia (Wilson 2012,4). Sumber daya manusia sebagai tenaga kerja tidak terlepas dari masalah-masalah yang terkait dengan terciptanya perasaan yang dimiliki bersama akan suatu realitas organisasi yang berakibat pada suatu pemahaman yang lebih baik terhadap nilai-nilai sebuah organisasi.

Menurut Mangkunegara, 2017 Manajemen sumber daya manusia adalah suatu perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengkoordinasian, pelaksanaan dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja dalam rangka untuk mencapai tujuan organisasi. Mathis dan Jakson (2011 dalam mangkunegara) *“Human resource management is designing management systems to ensure that human talent is used effectively and efficiently to accomplish organizational goals”*.

Dalam dunia yang diwarnai kompetisi global organisasi membutuhkan untuk kerja. Organisasi membutuhkan kinerja yang tinggi dari semua karyawannya, pada saat yang sama para karyawan membutuhkan umpan balik atas kinerja mereka. Para menejer harus mengevaluasi untuk kerja agar dapat mengetahui tindakan atau langkah-langkah yang harus diambil. Kinerja adalah kemampuan seorang karyawan dalam menjalankan tugas dan pencapaian standar keberhasilan yang telah ditentukan oleh perusahaan kepada karyawan sesuai dengan tugas dan wewenangnya. Menurut (Kartono, 2018 dalam mangkunegara), kinerja para karyawan merupakan bagian penting dari seluruh proses karyawan yang bersangkutan.

Setiap organisasi atau instansi selalu menginginkan agar karyawan mempunyai kinerja yang baik. Prestasi kerja yang baik para karyawan dapat membantu dalam mencapai tujuan yang telah direncanakan. Kinerja sebagai kemampuan dalam menjalankan tugas dan pencapaian standar keberhasilan yang telah ditentukan oleh instansi kepada karyawannya. Menurut Simamora kinerja adalah pencapaian pekerjaan karyawan yang didasarkan pada produktivitas, efektivitas dan efisiensi.

Menurut Mangkunegara, 2017 kinerja karyawan adalah hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Dari defenisi mengenai kinerja yang telah disebutkan diatas pada dasarnya mengandung makna yang sama. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa

kinerja merupakan kemampuan yang dimiliki seseorang untuk menjalankan pekerjaan dalam mencapai suatu tujuan tertentu.

### 3. Ciri-ciri Kinerja

Menurut Mangkunegara, 2017 menyatakan bahwa ciri-ciri kinerja terdiri dari:

#### a) Menjalani tugas dengan baik

Salah satu ciri utama pegawai berkualitas adalah mereka yang memahami peran dan tanggungjawabnya di sebuah perusahaan. Dia juga menciptakan daya saing yang baik di hadapan bos melalui hasil kerjanya.

#### b) Produktif

Memprioritaskan pekerjaan dan mengelola waktu dengan baik. Anda tahu kapan mengerjakan sebuah tugas dan tidak menunda pekerjaan khususnya saat melibatkan orang lain. Anda menyadari lambatnya tugas Anda akan berpengaruh pada pekerjaan orang lain. Karyawan hebat, tahu bagaimana cara mengelola waktu sendiri dan menyesuaikan dengan kebutuhan.

#### c) Bekerja keras

Memiliki sikap pekerja keras sangat penting saat Anda tengah meniti karir. Pernah bekerja dengan orang yang selalu berpikiran negatif dan mencari-cari kesalahan Anda? Jadilah orang yang selalu siap melalukan pekerjaan. Berani dan sabar dalam bekerja dapat membuat Anda menjadi orang yang dipercaya dalam berbagai tugas penting.

d) Fokus pada detail

Pada apapun yang Anda lakukan, keluarkan kemampuan terbaik. Ambil inisiatif untuk memastikan semua hal berjalan dengan baik dan pastikan Anda fokus pada hal-hal kecil yang diabaikan pekerja lain.

e) Berpikir dan bertindak positif

Pegawai yang hebat selalu bertanggungjawab pada apapun yang dilakukan, dan juga harus berkontribusi positif pada perusahaan. Untuk itu, tentu Anda harus senantiasa berpikir dan bertindak positif. Mengambil inisiatif, memberikan banyak saran dan menjadi orang yang menyelesaikan berbagai tantangan dalam pekerjaan.

Berdasarkan penjelasan diatas maka disimpulkan ciri-ciri kinerja karyawan adalah Menjalani tugas dengan baik, produktif, bekerja keras, fokus pada detail, berfikir dan bertindak positif.

#### 4. Penilaian Kinerja

Menurut mangkunegara, 2017 penilaian kinerja adalah suatu sistim formal penilaian berkala ( per tahun atau per semester ) terhadap kinerja individu atau kelompok. Pada akhirnya kurun waktu periode yang ditetapkan tibalah waktunya untuk melakukan penilaian yaitu membandingkan antara hasil yang sebenarnya diperoleh dengan yang direncanakan.

Tujuan pokok dari penelitian kinerja adalah untuk menghasilkan informasi yang akurat tentang prilaku dan kinerja anggota organisasi, dimana tujuannya dapat dibagi atas dua yaitu :evaluasi dan pengembangan. Pendekatan evaluasi



cenderung untuk menilai kinerja masa lalu sebagai basis dan pengembangan untuk melaksanakan keputusan.

Menurut Rivai (dalam mangkunegara, 2017) mengemukakan ada 3 (tiga) metode yang dapat digunakan dalam penilaian pekerjaan yaitu: metode penilaian pekerjaan yang mengacu kepada norma, metode penilaian pekerjaan yang mengacu kepada penilaian standar absolut, dan metode penilaian pekerjaan yang mengacu kepada penilaian berdasarkan output.

1. Metode Penilaian Mengacu Kepada Norma Metode ini merupakan metode yang sangat sederhana karena penilaiannya secara keseluruhan didasarkan atas kinerja terbaik. Ada beberapa metode yang termasuk kelompok metode ini, antara lain :

- a) Metode Ranking Metode ranking merupakan suatu metode penilaian kinerja yang terbaik hingga yang terendah disusun secara keseluruhan.
- b) Metode Perbandingan berpasangan (Peired Comperison) Dalam metode ini digunakan untuk karyawan / pegawai yang sedikit.
- c) Distribusi Paksaan (Forced Distribution) Istilah distribusi paksaan menggambarkan format penilaian dimana penilai dipaksa mendistribusikan karyawan yang dinilai kepada beberapa kategori kinerja.

2. Penilaian Standar Absolut

Dalam penilaian standar absolut penilaian dilakukan dengan cara mengevaluasi karyawan dengan mengkaitkan dan mempertimbangkan beberapa faktor tertentu.

### 3. Metode Penilaian Berdasarkan Output

Penilaian pada metode ini adalah lebih mengacu kepada hasil pekerjaan namun tidak mengambil analisis pekerjaan sebagai dasar penilaian kinerja. Penilaian kinerja umumnya dilihat sebagai salah satu fungsi manajemen yang penting karena memberikan informasi yang mana apabila seorang manajer/ pimpinan salah dalam melakukan penilaian pekerjaan hal tersebut akan sangat mempengaruhi proses pengambilan keputusan manajerial dalam organisasi.

Dalam mangkunegara, 2017 setiap kebijakan yang diterapkan oleh perusahaan, perlu adanya landasan yang jelas agar kebijakan tersebut dapat memberikan dampak yang optimal bagi perusahaan. Dalam penerapan penilaian kinerja karyawan, landasan yang digunakan antara lain :

- a. Penilaian kinerja karyawan berperan secara integral dalam proses manajemen kinerja. Jika penilaian kinerja tidak dilakukan secara periodic, maka perusahaan akan mengalami kesulitan dalam menjabarkan secara rinci tujuan strategis perusahaan ke dalam tujuan spesifik karyawan.
- b. Penilaian kinerja karyawan dapat menjadi media bagi pemimpin dan karyawannya untuk merencanakan perbaikan yang terjadi akibat defisiensi penilaian.
- c. Penilaian kinerja karyawan dapat digunakan sebagai referensi untuk merencanakan promosi karir karyawan yang dilandasi oleh evaluasi kekuatan dan kelemahan karyawan dalam menjalankan aktivitas kerja.

- d. Penilaian kinerja memberi pengaruh bagi peningkatan gaji dan juga keputusan pemimpin untuk mempromosikan jabatan karyawan.

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

Penilaian kinerja mempunyai dimensi-dimensi yang dijadikan pedoman penilaian kinerja karyawan dan dijadikan pula sebagai rujukan atas hasil penilaian kinerja. Bernardian dan Russell (Sudaryono 2019) mengungkapkan ada 6 (enam) kriteria pokok yang dapat dipakai untuk mengukur kinerja, yaitu: Kualitas (*quality*), Kuantitas (*quantity*), Ketepatan waktu (*timeliness*), Efektivitas biaya (*cost effectiveness*), Keperluan pengawasan (*need for supervision*), Dampak antar perseorangan (*interpersonal impact*).

Dimensi pertama, yaitu kualitas (*quality*) yang diturunkan menjadi: pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan cara yang ditentukan perusahaan, bertanggungjawab terhadap kondisi peralatan kerja, keterampilan yang dimiliki sesuai dengan pekerjaan, bertanggungjawab terhadap kebersihan lingkungan kerja, dan berhati-hati dalam melaksanakan pekerjaan.

Dimensi kedua, yaitu kuantitas (*quantity*) dengan indicator: menyelesaikan pekerjaan sesuai target, tidak keberatan bila diberi tambahan tugas, dan tidak keberatan bila bekerja melebihi jam kerja yang telah ditentukan.

Dimensi ketiga, yaitu ketepatan waktu (*timeliness*), yang diturunkan menjadi : pekerjaan diselesaikan tepat pada waktunya, ketepatan waktu dalam

menyelesaikan pekerjaan dapat berpengaruh positif terhadap penyelesaian pekerjaan di bagian lain, dan dapat melakukan pekerjaan yang lain setelah menyelesaikan pekerjaan utamanya.

Dimensi keempat, yaitu efektivitas biaya (*cost effectiveness*) dengan indikator : mampu menggunakan bahan baku perusahaan secara optimal untuk menyelesaikan pekerjaan, mampu menggunakan peralatan perusahaan secara optimal untuk menyelesaikan pekerjaan, dan mampu menggunakan mesin-mesin perusahaan secara optimal untuk menyelesaikan pekerjaan.

Dimensi kelima, yaitu keperluan pengawasan (*need for supervision*), yang diturunkan menjadi :mampu menyelesaikan pekerjaan tanpa meminta bantuan *supervisor*, mampu menyelesaikan permasalahan yang ada dalam proses pekerjaan tanpa bantuan supervisor, dan mampu menghindari hal yang merugikan dalam pekerjaan tanpa bantuan *supervisor*. Dimensi keenam, yaitu dampak antar perseorangan (*interpersonal impact*), dengan indikator : menunjukkan harga diri sebagai karyawan yang mampu menyelesaikan pekerjaan, memiliki keinginan yang kuat untuk menyelesaikan pekerjaan, dan terdapat kesetiakawanan pada kelompok kerja”.

Berdasarkan dimensi dalam penilaian kinerja diatas pengukuran kinerja bukanlah suatu yang baru, akan tetapi melalui penilaian atau pengukuran kinerja maka dapat dianalisa dan dievaluasi besarnya jumlah sumber daya yang dialokasikan ke hasil yang dicapai dari penggunaan sumber daya tersebut.

## 5. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Budaya organisasi atau kondisi internal organisasi dapat menyebabkan tingginya rendahnya kinerja karyawan. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan tersebut menurut Golemen, (Mangkunegara;2017 ) yaitu:

### a. Beban Kerja Berlebihan

Terlalu banyak pekerjaan yang harus dikerjakan, waktu yang singkat dan hampir tanpa dukungan. Dengan meningkatnya irama, kompleksitas, dan tuntutan kerja, banyak karyawan merasa kewalahan. Peningkatan beban kerja mengurangi masa istirahat yang dibutuhkan untuk pemulihan. Habisnya cadangan energi dan daya, dengan sendirinya berdampak buruk kepada mutu kerja atau kinerja karyawan.

### b. Kurangnya Otonomi

Keharusan bertanggung jawab atas suatu pekerjaan tetapi hampir tanpa hak untuk memikirkan cara melaksanakan pekerjaan tersebut. Manajer yang terlalu campur tangan dalam hal-hal kecil membuat para pekerja frustrasi, apalagi bila mereka mengetahui cara kerja yang lebih baik tetapi dihalangi oleh peraturan yang kaku. Kebijakan seperti ini mengurangi rasa tanggung jawab keluwesan, dan menghambat inovasi.

### c. Imbalan yang Tidak Memadai

Upah yang terlalu kecil untuk pekerjaan lebih banyak. Akibat pengurangan tenaga kerja, penundaan kenaikan upah, dan kecenderungan beralihnya hubungan kerja menjadi kerja kontrak serta dikurangnya

tunjangan kesejahteraan seperti dana kesehatan, misalnya; orang kehilangan pengharapan bahwa gaji mereka dapat meningkat sejalan dengan karir. Imbalan lain yang hilang menyangkut emosi. Beban kerja berlebihan ditambah terbatasnya wewenang dan tidak terjaminnya kelangsungan pekerjaan berakibat hilangnya kenikmatan bekerja yang seharusnya ada dalam pekerjaan.

#### d. Hilangnya Sambung Rasa

Meningkatnya isolasi dalam lingkungan kerja. Hubungan pribadi merupakan perekat alami yang memungkinkan sebuah tim memiliki kinerja tinggi. Sebaliknya, penugasan yang dikotak-kotakan menurunkan komitmen seseorang terhadap keberhasilan tim. Dengan merapuhnya hubungan, kenikmatan yang timbul dari rasa kebersamaan juga berkurang. Berkembangnya rasa terkucilkan ini dapat menjadi bibit konflik, sekaligus mengerosi kesamaan pengalaman masa lalu dan sambung rasa yang sesungguhnya dapat menyembuhkan situasi semacam ini.

#### e. Perlakuan Tidak Adil

Perlakuan yang tidak sama kepada setiap orang. Perlakuan yang tidak adil melahirkan kebencian, apakah karena tidak adilnya besar upah, beban kerja yang tidak sama, diacuhkannya pernyataan keberatan, atau kebijakan-kebijakan yang arogan. Cepatnya kenaikan gaji dan bonus para eksekutif puncak sementara upah kalangan bawah hanya naik sedikit atau sama sekali menyebabkan hilangnya kepercayaan orang kepada pengelola perusahaan. Kebencian juga dapat terjadi akibat tidak adanya perbincangan yang jujur.

Akibatnya sinisme, alienasi, selain hilangnya semangat untuk melaksanakan misi perusahaan.

#### f. Konflik Nilai

Ketidaksesuaian antara perinsip-perinsip seseorang dan tuntutan pekerjaan. Entah mendorong karyawan berbohong untuk menghasilkan penjualan, melewati prosedur pengamanan agar pekerjaan lebih cepat selesai, atau sengaja menggunakan taktik menghalalkan segala cara agar mampu bertahan dalam lingkungan yang sangat kompetitif, semua ini berakibat menurunnya mutu moral mereka. Pekerjaan yang bertentangan dengan nilai-nilai menimbulkan demoralisasi di kalangan para pekerja, selain membuat mereka meragukan manfaat pekerjaan yang mereka laksanakan, Begitu pula kesan mereka kepada slogan-slogan muluk perusahaan bila itu bertentangan dengan realitas kerja sehari-hari.

Sedangkan menurut Ruky (Sudaryono :2019), Faktor yang mempengaruhi langsung terhadap pencapaian kinerja antara lain :

- a) Teknologi, meliputi tenaga kerja yang digunakan untuk menghasilkan barang atau jasa yang dihasilkan organisasi.
- b) Kualitas input atau material yang dihasilkan oleh organisasi.
- c) Kualitas lingkungan fisik yang meliputi keselamatan kerja, penataan ruang dan kebersihan.
- d) Budaya organisasi sebagai pola tingkah laku dan pola kerja yang ada dalam organisasi yang bersangkutan.
- e) Kepemimpinan sebagai upaya untuk mengendalikan anggota organisasi agar bisa bekerja sesuai dengan standard tujuan organisasi

- f) Pengelompokan sumber daya manusia yang terdiri dari aspek kompensasi, imbalan, dan promosi lainnya.

## 6. Aspek – aspek Kinerja Karyawan

Menurut hasil studi Lazer dan Wikstrom 1977 (dalam Rivai, 2009:563) terhadap formulir penilaian kinerja 125 perusahaan yang ada di USA. Faktor yang paling umum muncul di 61 perusahaan adalah, pengetahuan tentang pekerjaan, kepemimpinan, inisiatif, kualitas pekerjaan, kerja sama, pengambilan keputusan, kreativitas, dapat diandalkan, perencanaan, komunikasi, inteligensi (kecerdasan), pemecahan masalah, pendelegasian, sikap, usaha, motivasi dan organisasi.

Dari aspek-aspek yang dinilai tersebut dapat dikelompokkan menjadi :

1. Kemampuan teknis, yaitu kemampuan menggunakan pengetahuan, metode, teknik dan peralatan yang dipergunakan untuk melaksanakan tugas serta pengalaman dan pelatihan yang diperolehnya.
2. Kemampuan konseptual, yaitu kemampuan untuk memahami kompleksitas perusahaan dan penyesuaian bidang gerak dari unit masing-masing ke dalam bidang operasional perusahaan secara menyeluruh yang pada intinya individual tersebut memahami tugas, fungsi serta tanggung jawabnya sebagai karyawan.
3. Kemampuan hubungan interpersonal, yaitu antara lain kemampuan untuk bekerja sama dengan orang lain, memotivasi karyawan, melakukan negosiasi, dan lain-lain.



Menurut Mitchell (dalam Sedarmayanti, 2001) menyatakan bahwa : Kinerja meliputi beberapa aspek, sebagai berikut :

1. Quality of work, yaitu kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya.
2. Promptness, yaitu berkaitan dengan sesuai atau tidaknya waktu penyelesaian pekerjaan dengan target waktu yang direncanakan.
3. Initiative, yaitu semangat untuk melaksanakan tugas-tugas dan dalam memperbesar tanggung jawabnya.
4. Capability, yaitu diantara beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang, ternyata yang dapat diintervensi atau diterapi melalui pendidikan dan latihan adalah faktor kemampuan yang dapat dikembangkan.
5. Communication, yaitu interaksi yang dilakukan oleh atasan kepada bawahan untuk mengemukakan saran dan pendapatnya dalam memecahkan masalah yang dihadapi.

Aspek-aspek kinerja menurut menurut Gomes (2003) yaitu :

1. Quantity of work, yaitu jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode waktu yang ditentukan.
2. Quality of work, yaitu kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya.
3. Job knowledge, yaitu luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilannya.

4. Creativeness, yaitu keaslian gagasan yang dimunculkan dan tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul.
5. Cooperation, yaitu kesediaan untuk bekerjasama dengan orang lain.
6. Dependability, yaitu kesadaran dan dapat dipercaya dalam hal-hal kehadiran dan penyelesaian kerja.
7. Initiative, yaitu semangat untuk melaksanakan tugas-tugas dan dalam memperbesar tanggung jawabnya.
8. Personal qualities, yaitu menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramahan, dan integritas pribadi.

Di atas telah dijabarkan mengenai faktor-faktor dan aspek-aspek yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Dari beberapa pendapat yang dikemukakan di atas, hal yang mempengaruhi kinerja karyawan dalam suatu organisasi hampir semua menyebutkan unsur nilai, dengan kata lain budaya organisasi menjadi salah satu faktornya. Namun, untuk dapat lebih memahami budaya organisasi, ada baiknya kita memahami arti budaya itu sendiri. Oleh karena itu, penulis akan memaparkan beberapa teori mengenai budaya sebelum memaparkan beberapa teori mengenai budaya organisasi.

### **C. Budaya Organisasi**

Dalam penelitian ini budaya organisasi merupakan variabel independen, dimana budaya organisasi dapat dikatakan sebagai faktor penentu terhadap kesuksesan suatu organisasi. Organisasi adalah suatu sistem perserikatan formal dari dua orang atau lebih yang bekerja sama untuk mencapai tujuan organisasi

(Dalam Sudaryono; 2019). Organisasi merupakan suatu kesatuan sosial dari sekelompok manusia, yang saling berinteraksi menurut suatu pola, sehingga anggota organisasi memiliki fungsi dan tugasnya masing-masing. Organisasi, sebagai suatu kesatuan, memiliki tujuan tertentu dan mempunyai batas-batas yang jelas, sehingga bisa dipisahkan secara tegas dari lingkungannya.

Keberhasilan organisasi untuk mengimplentasikan aspek-aspek atau nilai-nilai budaya organisasi dapat mendorong organisasi tersebut tumbuh dan berkembang secara berkelanjutan. Oleh karena itu, organisasi harus mengelola budaya organisasi dengan baik agar memperoleh hasil yang maksimal. Keberhasilan suatu organisasi untuk mencapai tujuan membutuhkan keterlibatan seluruh anggotanya, termasuk karyawan. Penanaman nilai yang ada dalam budaya organisasi sangat penting, nilai-nilai yang dimengerti dan disepakati bersama oleh karyawan akan membentuk perilaku individu agar sesuai dengan perilaku organisasi. Sehingga akan memberikan rasa memiliki yang tinggi pada perusahaan yang dapat meningkatkan kinerja karyawan dan tercapainya tujuan sesuai visi dan misi organisasi. Sebelum masuk pada pengertian budaya organisasi, penulis akan memaparkan terlebih dahulu pengertian dari budaya itu sendiri.

## 1. Pengertian Budaya

Menurut Hofstede (Mangkunegara :2017) mendefinisikan budaya sebagai: *“the collective programming of the mind which distinguishes the members of one group from another”*. Dalam hal ini budaya merupakan program dari pikiran yang bersifat kolektif (bersama) yang membedakan suatu kelompok dengan kelompok lainnya. Budaya merupakan suatu program kolektif berupa sikap, tingkah laku, dan simbol dalam pikiran suatu masyarakat tertentu yang mempengaruhi cara

hidup bersama sehingga membedakannya dengan kelompok masyarakat lain.

Hofstede dalam Mangkunegara, 2017 menyatakan budaya sebagai pemrograman mental. Ada tiga tingkatan dalam program mental manusia (*human mental programming*), diantaranya :

### 1. *Personality* (kepribadian)

Kepribadian yang melekat pada seseorang berasal dari 2 hal, yaitu, diwariskan dari gen (dibawa sejak lahir) dan dipelajari. Dalam hal ini kepribadian yang diwariskan dari gen (dibawa sejak lahir) adalah kepribadian yang melekat pada diri seseorang yang dianugrahi kepadanya sejak ia lahir, sedangkan *personality* (kepribadian) yang dipelajari adalah dimana seseorang membawa dalam dirinya sendiri pola berpikir, merasa, dan bertindak yang dipelajari sepanjang masa hidupnya, Kepribadian tersebut dapat diperoleh melalui lingkungan sosial seseorang.

### 2. *Culture* (budaya)

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

### 3. *Human Nature* (sifat manusia)

Sifat manusia merupakan semua hal yang ada dalam diri manusia, dari profesor Rusia sampai orang asli Australia (*aborigine*), memiliki kesamaan: hal

ini mewakili tingkat universal dalam” perangkat lunak” (*software*) mental seseorang. Sifat manusia diwariskan dari gen seseorang, dalam analogi komputer, ini adalah 'sistem operasi' yang menentukan fungsi fisik dan psikologis dasar seseorang. Kemampuan manusia untuk merasa takut, marah, kasih, sukacita, kesedihan, kebutuhan untuk bergaul dengan orang lain, bermain dan berolahraga, fasilitas untuk mengamati lingkungan dan membicarakannya dengan manusia lainnya. Namun, apa yang dilakukan seseorang dengan perasaan ini, bagaimana seseorang mengungkapkan ketakutan, sukacita, pengamatan, dan sebagainya, yang diubah oleh budaya.

## 2. Pengertian Budaya Organisasi

Berbicara mengenai budaya organisasi merupakan suatu hal yang tidak bisa luput dari ruang lingkup suatu kelompok organisasi atau Lembaga tertentu. Setiap perusahaan/organisasi memiliki budayanya sendiri yang unik. Karakter budaya/korporat atau iklim kerja merupakan hasil dari nilai-nilai inti dan prinsip-prinsip bisnis yang dipraktikkan oleh pimpinan, yang dapat diterima atau tidak secara etis. Budaya organisasi (*organizational culture*) didefinisikan oleh Edgar Schein sebagai sistem penyebaran kepercayaan dan nilai-nilai yang berkembang dalam suatu organisasi dan mengarahkan perilaku anggota-anggota organisasi.

Budaya organisasi kadang disebut budaya perusahaan (*corporate culture*). Aspek organisasi dapat memberi arti dan pengarahan yang penting bagi para anggota organisasi dari hari ke hari. Budaya organisasi dapat menjadi keunggulan kompetitif yang utama apabila budaya organisasi mendukung strategi

dan jika budaya organisasi dapat meluruskan tantangan lingkungan organisasi dengan tepat.

Budaya organisasi dapat digambarkan sebagai makna bersama, cara hidup, kepercayaan, simbol, ritual, dan mitos di kalangan anggota organisasi (Balthazard, Cooke, & Potter, Coffey & Tombari) dalam (Henrietta Mbamalu Okoro, 2010). Budaya organisasi berkaitan dengan cara-cara perusahaan mengelola karyawan mereka yang didasari nilai-nilai perusahaan sebagai acuan baku dengan mempertimbangkan mengapa individu bertindak dengan cara tertentu di lingkungan kerja. Budaya organisasi mewakili persepsi umum yang diyakini oleh anggota organisasi, dimana budaya didefinisikan sebagai suatu sistem mengenai pengertian yang diterima secara bersama. Dengan demikian individu dengan latar belakang yang berbeda atau level yang berbeda dalam organisasi akan memiliki kecenderungan untuk mendeskripsikan budaya organisasi dalam pengertian yang sama. Definisi budaya organisasi menurut Robbins adalah sebagai suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dengan organisasi-organisasi lain. Sistem makna bersama ini, bila diamati dengan seksama merupakan seperangkat karakteristik utama yang dihargai oleh organisasi itu.

Sedangkan menurut F. E. Kast dan J. E. Rosenzweig (Mangkunegara, 2019) Budaya organisasi adalah seperangkat nilai, kepercayaan dan pemahaman yang penting dan sama-sama dimiliki oleh para anggotanya. Budaya organisasi menyatakan nilai-nilai atau ide-ide dan kepercayaan bahwa yang sama-sama dianut oleh para anggota itu seperti terwujud dalam alat-alat simbolis seperti mitos, upacara, cerita, legenda, dan bahasa khusus.

Pengertian budaya organisasi menjelaskan hirarki budaya korporat sebagai berikut:

1. Para anggapan dasar/basic assumptions; merupakan level yang yang paling dalam, dan berada di alam bawah sadar.
2. Values; merupakan level kepedulian berikutnya tentang sebaiknya menjadi apa didalam organisasi.
3. Norma; memberitahukan para anggota apa yang sebaiknya dan tidak sebaiknya untuk melakukan dibawah keadaan tertentu.
4. Artifact; merupakan wujud kongkrit seperti sistem, prosedur, peraturan, struktur dan aspek fisik dari organisasi, (Cummings dan Worley dalam Chatab, dalam sudaryono 2019).

Budaya organisasi adalah pola asumsi dasar yang telah ditemukan suatu kelompok, ditentukan, dan dikembangkan melalui proses belajar untuk menghadapi persoalan penyesuaian (adaptasi) kelompok eksternal dan integrasi kelompok internal (Schein dalam sudaryono 2019). Budaya merupakan pengendali sosial dan pengatur jalannya organisasi atas dasar nilai dan keyakinan yang dianut bersama, sehingga menjadi norma kerja kelompok, dan secara operasional disebut budaya kerja karena merupakan pedoman dan arah perilaku kerja karyawan (Chatab, dalam sudaryono 2019).

Berdasarkan definisi-definisi di atas, budaya organisasi digambarkan sebagai suatu sifat atau karakter yang meresap dan dihayati di seluruh bagian organisasi. Budaya organisasi membentuk karakter perusahaan dan membuat perusahaan tersebut berbeda dengan perusahaan lainnya. Adanya budaya

organisasi dapat menjadi faktor pendukung keberhasilan pencapaian tujuan organisasi atau perusahaan, karena itu setiap perusahaan harus mempunyai budaya organisasi. Kiranya ada kesepakatan yang luas bahwa kultur organisasi (*organizational culture*) mengacu pada sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya. Sistem makna bersama ini, ketika dicermati secara lebih seksama, adalah sekumpulan karakteristik kunci yang dijunjung tinggi oleh organisasi.

Dari pengertian tersebut dapat dipahami bahwa budaya organisasi mencakup aspek yang lebih luas dan lebih mendalam dan justru menjadi suatu dasar bagi terciptanya suatu iklim organisasi yang ideal. Budaya organisasi adalah nilai dan keyakinan bersama yang mendasari identitas organisasi.

Keberadaan budaya di dalam organisasi atau disebut dengan budaya organisasi tidak bisa dilihat oleh mata, tapi bisa dirasakan. Budaya organisasi itu bisa dirasakan keberadaannya melalui perilaku anggota karyawan di dalam organisasi itu sendiri. Kebudayaan tersebut memberikan pola, cara-cara berfikir, merasa, menanggapi dan menuntun para anggota dalam organisasi. Oleh karena itu, budaya organisasi akan berpengaruh juga terhadap efektif atau tidaknya suatu organisasi. Dalam rangka mewujudkan budaya organisasi yang cocok diterapkan pada sebuah organisasi, maka diperlukan adanya dukungan dan partisipasi dari semua anggota yang ada dalam lingkup organisasi tersebut. Para karyawan membentuk persepsi keseluruhan berdasarkan karakteristik budaya organisasi yang antara lain meliputi inovasi, kemantapan, kepedulian, orientasi hasil, perilaku pemimpin, orientasi tim, karakteristik tersebut terdapat dalam sebuah



organisasi atau perusahaan mereka. Persepsi karyawan mengenai kenyataan terhadap budaya organisasinya menjadi dasar karyawan berperilaku. Dari persepsi tersebut memunculkan suatu tanggapan berupa dukungan pada karakteristik organisasi yang selanjutnya mempengaruhi kinerja karyawan (Robbins).

Berdasarkan teori para ahli diatas, maka dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi adalah pemaknaan bersama seluruh anggota organisasi yang berkaitan dengan nilai, keyakinan, tradisi dan cara berpikir unik yang dianutnya dan tampak dalam perilaku mereka, dalam usaha pencapaian tujuan perusahaan yang telah ditetapkan.

### **3. Nilai-Nilai Budaya Organisasi**

#### **a. Kepribadian**

Kepribadian adalah keseluruhan cara bagaimana individu bereaksi dan berinteraksi dengan orang lain yang digambarkan dalam bentuk sifat-sifat yang dapat diukur dan dilihatkan seseorang.

Faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kepribadian seseorang ada tiga, yaitu:

1. Keturunan, bahwa kepribadian seseorang dibentuk karena faktor orang tua.
2. Lingkungan, bahwa kepribadian seseorang banyak dipengaruhi oleh lingkungannya
3. Faktor yang lain adalah situasi. Artinya, kepribadian seseorang banyak ditentukan oleh bawaan lahir, lingkungan yang relatif stabil, dan dapat berubah jika kondisi/situasi tertentu berubah.

## b. Sikap

Sikap adalah pernyataan evaluatif baik yang menguntungkan atau tidak tentang objek, orang, atau peristiwa. Sumber sikap ada tiga, yaitu orang tua, guru, dan anggota kelompok/rekan kerja. Tipikal sikap ada tiga, yaitu:

1. Kepuasan kerja, seseorang yang mempunyai tingkat kepuasan kerja yang tinggi akan cenderung menunjukkan sikap positif terhadap pekerjaan, demikian sebaliknya.
2. Keterlibatan kerja, sampai sejauh mana seseorang memihak pada pekerjaannya, berpartisipasi aktif di dalamnya, serta menganggap kinerjanya sangat penting bagi organisasi.
3. Komitmen pada organisasi, sampai tingkat mana seorang pegawai memihak pada organisasinya, dan bertekad setia di dalamnya.

## c. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah selisih dari sesuatu yang seharusnya ada dengan sesuatu yang sesungguhnya (faktual). Semakin kecil selisih kondisi yang seharusnya ada dengan kondisi yang sesungguhnya ada, seseorang cenderung merasa semakin puas.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja antara lain: Kompensasi, Lingkungan fisik dan non fisik, Perusahaan dan manajemen, Kelompok kerja, Kondisi kerja, Keamanan, Kesempatan untuk maju, Upah/gaji, dan Komunikasi (*Work it self*).

#### 4. Faktor-faktor yang memengaruhi Budaya Organisasi

Menurut Wirawan (dalam mangkunegara, 2017) faktor-faktor yang mempengaruhi Budaya Organisasi ada dua:

##### a. Kinerja Anggota

Budaya organisasi memegang perananan penting terhadap kinerja karyawan, karena baik buruknya layanan yang diberikan perusahaan ditentukan oleh budaya organisasi dan itu akan berdampak terhadap kinerja para karyawan.

##### b. Organisasi

Setiap organisasi mempunyai budaya organisasi yang mempengaruhi semua aspek dan perilaku anggota secara individual dan kelompok, dan setiap organisasi mempunyai budayanya sendiri sesuai dengan karakteristik perusahaan tersebut. Robbins dan Judge (dalam sudaryono 2019) mengungkapkan ada beberapa faktor yang mempengaruhi budaya organisasi, yaitu. Adapun faktor – faktor tersebut sebagai berikut :

- 1) Observed Behavioral Regularities (Keteraturan perilaku yang Diamati), yakni keberaturan cara bertindak dari para anggota yang tampak teramati. Ketika anggota organisasi berinteraksi dengan anggota lainnya, mereka mungkin menggunakan bahasa umum, istilah, atau ritual tertentu.
- 2) Norms (Norma), yakni berbagai perilaku yang ada, termasuk di dalamnya tentang pedoman sejauh mana suatu pekerjaan harus dilakukan. Norma-norma membentuk berbagai ide menyangkut apa yang para anggota harus lakukan dan rasakan, bagaimana perilaku ini harus diatur, dan sanksi apa yang harus diterapkan ketika perilaku yang terjadi tidak sesuai dengan kebanyakan.

- 3) Dominant values (Nilai Dominan), yakni adanya nilai - nilai inti yang dianut bersama oleh seluruh anggota organisasi, misalnya tentang kualitas produk yang tinggi, absensi yang rendah atau efisiensi yang tinggi.

## 5. Aspek Budaya Organisasi

Adapun aspek organisasi merupakan inti dari budaya organisasi. Inti Budaya Organisasi Miller (1987) dalam Wahyuningsih (2007) menyatakan bahwa ada delapan inti utama yang menjadi dasar atau inti budaya organisasi. Nilai-nilai ini bukan merupakan faktor, karena nilai lebih langsung mengarah pada sifat budaya, yaitu merupakan kumpulan nilai-nilai. Nilai-nilai yang menjadi dasar atau inti budaya organisasi dapat diukur sebagai berikut:

- a. Asas tujuan, menunjukkan seberapa jauh anggota memahami tujuan yang hendak dicapai oleh organisasi.
- b. Asas konsensus, menunjukkan seberapa jauh organisasi memberikan kesempatan kepada anggota-anggota ikut serta dalam proses pengambilan keputusan.
- c. Asas keunggulan, menunjukkan seberapa besar kemampuan suatu organisasi dalam menumbuhkan sikap anggota untuk selalu menjadi yang terbaik dan berprestasi lebih baik dari yang sudah pernah dilakukan.
- d. Asas kesatuan, menunjukkan suatu sikap yang dilakukan organisasi terhadap anggotanya, yaitu dengan cara organisasi bersikap adil dan tidak melakukan pemihakkan kepada kelompok tertentu di dalam organisasi.
- e. Asas prestasi, menunjukkan sikap dan perlakuan organisasi terhadap prestasi yang telah dilakukan anggotanya.

f. Asas empirik, menunjukkan sejauh mana organisasi mau menggunakan bukti-bukti empirik dalam pengambilan keputusan.

g. Asas keakraban, menunjukkan kondisi pergaulan sosial antar anggota dalam organisasi dan kualitas hubungan anggota-anggotannya.

h. Asas integritas, menunjukkan sejauh mana organisasi mau bekerja dengan sungguh-sungguh, jujur, terpercaya, mempunyai prinsip dan keyakinan kuat dalam bekerja untuk mencapai tujuan organisasi

#### **D. Analisis Hubungan Budaya Organisasi dengan Kinerja Karyawan**

Untuk dapat mengetahui apakah terdapat hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan, maka penulis memaparkan beberapa teori mengenai hubungan kedua variabel tersebut. Para karyawan membentuk persepsi keseluruhan berdasarkan karakteristik budaya organisasi yang antara lain meliputi inovasi, kemantapan, kepedulian, orientasi hasil, perilaku pemimpin dan orientasi tim, karakteristik tersebut terdapat dalam sebuah organisasi atau perusahaan mereka. Persepsi karyawan mengenai kenyataan terhadap budaya organisasinya menjadi dasar karyawan berperilaku.

Dari persepsi tersebut memunculkan suatu tanggapan berupa dukungan pada karakteristik organisasi yang selanjutnya mempengaruhi kinerja karyawan. Untuk mengetahui seberapa baik kinerja karyawan apakah telah sesuai dengan budaya organisasi maka perlu diadakan penilaian kinerja. Adapun tujuan-tujuan dari program penilaian kinerja menurut Oberg yaitu mendorong atau menolong para supervisor untuk mengamati bawahannya secara lebih dekat untuk melakukan

pekerjaan secara lebih baik. Memotivasi para karyawan dengan memberikan umpan balik tentang bagaimana cara mereka bekerja. Memberikan dukungan untuk pembuatan keputusan bagi pimpinan yang berhubungan dengan peningkatan, pemindahan dan pemecahan.

Beberapa masalah nyata dari sistem penilaian kinerja sehingga belum berjalan sebagaimana mestinya berkaitan dengan: kurangnya kesepakatan tentang aspek-aspek kinerja yang akan diukur, tidak realistisnya harapan yang diukur menjadi tujuan dan dapat dihitung, dan kegagalan menggunakan hasil penilaian sebagai dasar penting

Budaya organisasi memainkan peran penting dalam menghasilkan komitmen dan meningkatkan kinerja. Penelitian telah menemukan bahwa kombinasi harmonis dari perilaku kepemimpinan yang sesuai dengan jenis tertentu dari budaya organisasi secara positif dapat mempengaruhi kinerja karyawan (Harris dan Ogbonna ; Hickman dan Silva, Lim) dalam (Sudaryono 2019). Demikian pula, Schein berpendapat bahwa budaya adalah salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan dalam organisasi.

Keberhasilan atau peningkatan kinerja karyawan hampir selalu dikaitkan dengan budaya yang kuat dalam organisasi. Dikatakan demikian karena budaya yang kuat memiliki dampak yang lebih besar terhadap sikap karyawan. Semakin banyak anggota organisasi yang menerima nilai-nilai inti yang terkandung dalam budaya organisasi dan semakin besar komitmen karyawan terhadap nilai-nilai tersebut. Dengan demikian, akan semakin kuat suatu budaya. Budaya yang kuat jelas akan memiliki pengaruh yang besar dalam sikap anggota organisasi

dibandingkan dengan budaya yang lemah. Suatu budaya yang kuat akan memperlihatkan kesepakatan yang tinggi mengenai tujuan organisasi di antara anggotanya. Kebulatan suara terhadap tujuan akan membentuk keterikatan, kesetiaan, dan komitmen organisasi. Dengan begitu akan mempengaruhi kinerja dalam mencapai tujuan organisasi (Robbins dalam sudaryono 2019).

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

Menurut Kotter dan Haskett (Mangkunegara;2017): budaya yang kuat merupakan alat untuk berkompetisi dengan pesaing dalam suatu organisasi. Hasil dari suatu budaya yang kuat adalah bahwa budaya tersebut akan meningkatkan perilaku yang konsisten yang dapat menciptakan keefektifan organisasi yang dipengaruhi oleh kinerja karyawan. Namun apabila budaya dalam suatu organisasi tidak memberikan hal yang positif terhadap organisasi maka hasil yang akan dicapai atau kinerja organisasi akan buruk karena budaya organisasi menginformasikan kepada karyawan tentang bagaimana perilaku karyawan semestinya. Kotter dan Heskett menyimpulkan bahwa kinerja yang lebih rendah dalam organisasi dapat dikaitkan dengan ketidakmampuan untuk mempertahankan integrasi budaya dalam lingkungan bisnis atau organisasi misalnya seperti koperasi. Dari beberapa penjelasan di atas, maka tidak perlu diragukan lagi betapa pentingnya budaya organisasi dikalangan semua pihak dalam organisasi sehingga terjadi budaya kerja yang sinergis antara karyawan satu

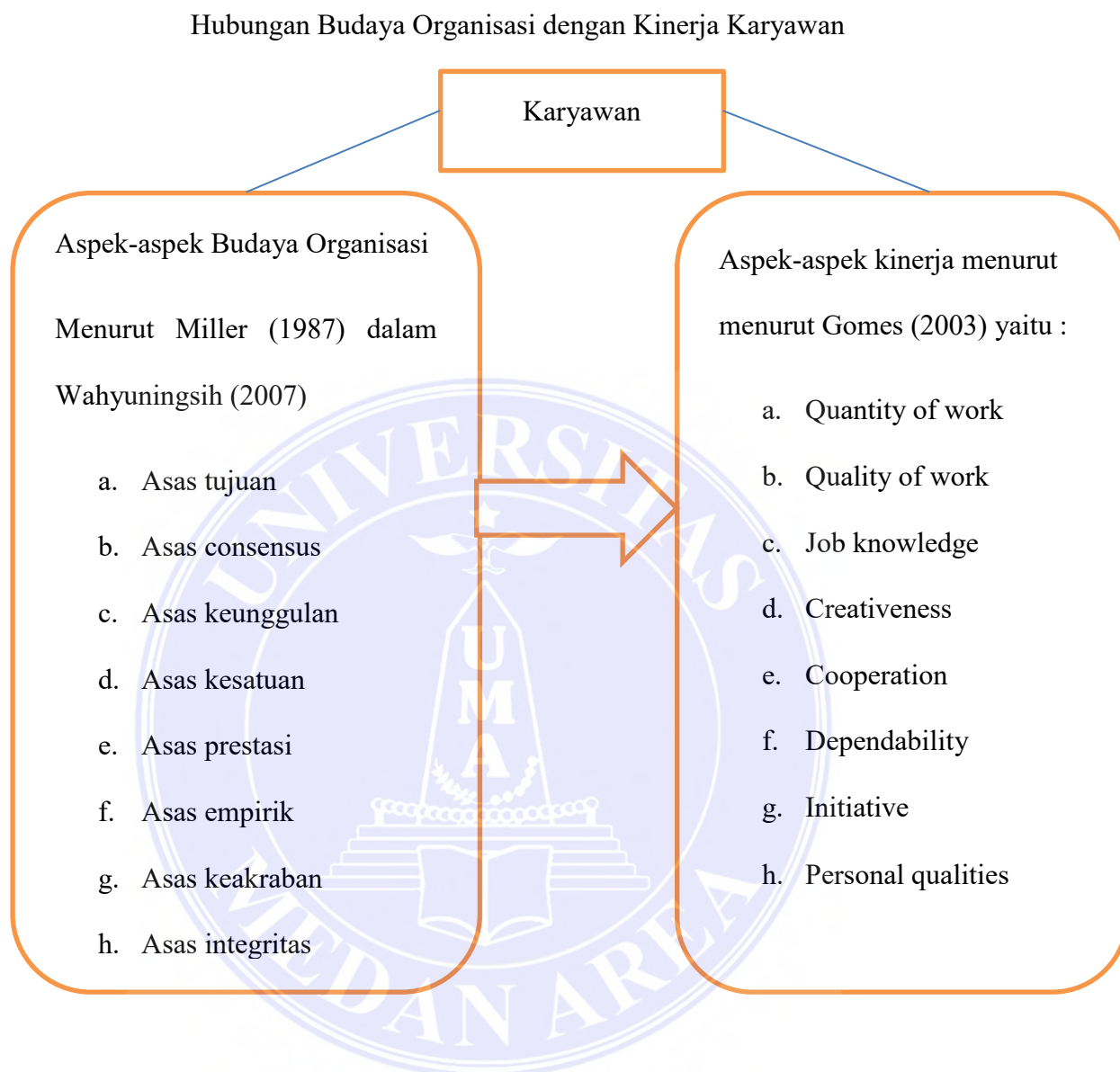
dengan yang lainnya. Keunggulan yang berkelanjutan tak mungkin dapat diraih dan dipelihara tanpa budaya yang diterima oleh anggota organisasi.

Budaya organisasi juga dianggap sangat terkait dengan kinerja suatu organisasi, dimana dalam organisasi yang memiliki budaya yang kuat akan bisa menjadikan karyawannya bekerja dengan komitmen tinggi dan terpacu untuk mencapai tujuan organisasi. Budaya mempunyai kekuatan yang penuh, berpengaruh pada individu dan kinerjanya bahkan terhadap lingkungan kerja. Hubungan budaya organisasi dengan kinerja dalam upaya pencapaian produktivitas, sangatlah erat dalam mencapai tujuan perusahaan. Peran budaya organisasi sangat penting dalam meningkatkan kinerja karyawan yang berwujud pada produktivitas.

Sejalan dengan hal tersebut menurut Mobley, menyatakan adanya hubungan yang sangat erat antara budaya organisasi dengan kinerja organisasi. Kuatnya budaya organisasi menjadi generator utama dalam menggerakkan motivasi dan komitmen yang sesungguhnya. Sebaliknya organisasi yang memiliki budaya yang lemah maka akan membuat orang-orang bekerja terpisah dan individualistik, sehingga tujuan organisasi tidak tercapai.



## E. Kerangka konseptual



## F. Hipotesis

Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini terdapat hubungan yang positif antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan dengan asumsi bahwa semakin tinggi budaya organisasi, maka semakin baik kinerja karyawan, demikian pulak sebaliknya jika semakin rendah budaya organisasi, maka semakin rendah juga kinerja karyawan.

## BAB III

### METODOLOGI PENELITIAN

#### A. Tipe Penelitian

Penelitian ini berjenis penelitian kuantitatif, dimana prosedur yang digunakan dalam penelitian ini adalah model korelasional. Maksud korelasi dari penelitian ini adalah untuk melihat hubungan antara variable bebas (x) Budaya Organisasi dengan variable terikat (y) yaitu kinerja karyawan.

#### B. Identifikasi Variabel Penelitian

Adapun variabel dalam penelitian ini adalah:

##### 1. Variabel terikat (dependent variable)

Variabel terikat (dependent variable) adalah variabel yang dipengaruhi atau menjadi akibat karena adanya variabel bebas. Pada penelitian ini variabel terikatnya adalah kinerja karyawan.

##### 2. Variabel bebas (independent variable)

Variabel bebas (independent variable) adalah variabel yang menjadi sebab timbulnya atau berubahnya variabel terikat. Pada penelitian ini variable bebas yang akan diteliti adalah: Budaya Organisasi.

#### C. Definisi Operasional Variabel Penelitian

##### 1. Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan suatu system kepercayaan dan sikap Bersama yang berkembang dalam suatu organisasi. Budaya organisasi juga dapat didefinisikan sebagai asumsi, kepercayaan, harapan, sikap dan norma-norma yang menyatukan suatu organisasi serta disebarluaskan oleh sesama karyawan.

## 2. Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan merupakan suatu hal yang memiliki sifat individu ,karna setiap karyawan memiliki tingkat kualifikasi yang berbeda dan kinerja yang berbeda dalam kaitannya dengan tugasnya. Kinerja itu sendiri terdiri dari banyak komponen dan bukan hasil langsung, karena setiap karyawan memiliki kemampuan berbeda untuk melakukan pekerjaannya.

### D. Jenis Penelitian

Penelitian ini merupakan studi korelasi dengan pendekatan retrospektif yaitu penelitian yang diarahkan untuk mendeskripsikan atau menguraikan suatu keadaan di dalam suatu komunitas atau masyarakat (Notoatmojo, 2013).

#### 1. Populasi, Sampel Dan Sampling

##### a) Populasi

Populasi adalah keseluruhan subyek penelitian (Arikunto, 2013). Populasi dalam penelitian ini adalah semua karyawan Credit Union Ajibata pada 6 bulan terakhir dihitung dari bulan Juli sampai Desember 2020, yaitu sejumlah 39 orang.

Tabel 3.1

Populasi Karyawan Credit Union Abadi Kec.Ajibata

NO	KARYAWAN	JUMLAH KARYAWAN
1	AJIBATA	39
	JUMLAH	39

*Sumber : Humas CU Ajibata*

b) Sampel

Sampel adalah bagian dari populasi yang mewakili populasi yang akan diambil (Notoatmojo, 2013). Sampel dalam penelitian ini adalah semua karyawan Credit Union Ajibata pada 6 bulan terakhir terhitung dari bulan Juli sampai Desember 2020, yaitu sejumlah 39 orang.

c) Sampling

Sampling adalah suatu cara yang ditempuh dengan pengambilan sampel yang benar-benar sesuai dengan keseluruhan obyek penelitian (Nursalam, 2013). Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah total sampling. Total sampling adalah teknik pengambilan sampel dimana jumlah sampel sama dengan populasi (Sugiyono, 2013). Alasan mengambil total sampling karena menurut Sugiyono (2013) jumlah populasi yang kurang dari 100 seluruh populasi dijadikan sampel penelitian semuanya.

## E. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dilakukan untuk mendapatkan informasi, bahan-bahan, keterangan dan realita yang ada pada masalah yang akan diteliti dimana dalam penelitian ini akan dilihat pada “Pengaruh disiplin kerja dan Budaya organisasi terhadap kinerja karyawan Credit union Ajibata. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah observasi, wawancara, angket (kuesioner) dan dokumentasi sebagai data pendukung masing-masing dapat dijelaskan sebagai berikut:

### 1) *Validitas dan Reliabilitas Alat Pengumpulan Data*

#### 1. Validitas

Validitas suatu instrumen yaitu seberapa jauh instrument itu benar-benar mengukur apa (objek) yang hendak diukur (Yusuf, 2014). Instrument yang valid berarti alat ukur yang digunakan untuk mendapatkan data (mengukur) itu valid. Valid berarti instrument tersebut dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur. Makin tinggi validitas suatu instrument, makin baik instrumen itu untuk digunakan. Tetapi perlu diingat bahwa validitas alat ukur itu tidaklah dapat dilepaskan dari kelompok yang dikenai instrumen itu karena berlakunya validitas tersebut hanya terbatas pada kelompok itu atau kelompok lain yang kondisinya hampir sama dengan kelompok tersebut.

Pengujian kesahan alat ukur dalam hal ini menggunakan angket dilakukan berdasarkan uji. Validitas internal yaitu dengan melihat korelasi dari masing-masing item dengan total skor dari keseluruhan item. Metode analisisnya menggunakan *Analisa Pearson Product Moment* dengan rumus:

$$R_{XY} = \frac{N \sum XY - (\sum X) (\sum Y)}{\sqrt{\{N \sum X^2 - (\sum X)^2\} \{N \sum Y^2 - (\sum Y)^2\}}}$$

Keterangan:

$r_{xy}$  = Koefisien korelasi antara variabel X (skor subjek setiap pernyataan) dengan

Variabel Y (total skor dari seluruh pernyataan).

$\sum XY$  = Jumlah dari hasil perkalian antara variabel X dengan variabel Y.

$\sum X$  = Jumlah skor pada seluruh pernyataan.

$\sum Y$  = Jumlah skor tiap pernyataan

$\sum X^2$  = Jumlah kuadrat skor x.

$\sum Y^2$  = Jumlah kuadrat skor y.

N = Jumlah subjek

## 2. Reliabilitas

Reliabilitas adalah suatu indeks yang menunjukkan sejauh mana alat ukur dipercaya atau diandalkan. Dalam Yusuf(2014) dikatakan bahwa reliabilitas merupakan konsistensi atau kestabilan skor suatu instrument penelitian terhadap individu yang sama, dan diberikan dalam waktu yang berbeda. Pengujian reliabilitas instrument dapat dilakukan secara eksternal maupun internal. Secara eksternal pengujian dapat dilakukan dengan test-retest (stability), equivalent, dan gabungan keduanya. Secara internal reliabilitas instrument dapat diuji dengan menganalisis konsistensi butir-butir yang ada pada instrument dengan teknik tertentu. Oleh karena itu reliabilitas menunjuk kepada:

- 1) Sebagai hasil yang diperoleh dengan instrument evaluasi, bukan terhadap instrument itu sendiri
- 2) Perkiraan reliabilitas itu menunjuk kepada konsistensi dari skor instrument tes tersebut
- 3) Reliabilitas itu penting, tetapi tidak cukup untuk menjamin validitas suatu instrument. Reliabilitas itu hanya menyediakan konsistensi bukan mengukur isi instrumen.
- 4) Reliabilitas dinyatakan dalam *coefficient reliability* dan/atau dengan *standar error of measurement*.

Teknik yang digunakan adalah koefisien *Alpha Cronbach*. Skala yang akan diestimasi reliabilitasnya dalam jumlah yang sama banyak untuk mengetahui

reliabilitas alat ukur, maka akan digunakan rumus *product moment* sebagai berikut:

$$R_{XY} = \frac{N \sum XY - (\sum X) (\sum Y)}{\sqrt{\{N \sum X^2 - (\sum X)^2\} \{N \sum Y^2 - (\sum Y)^2\}}}$$

Keterangan :

$r_{xy}$  = Koefisien korelasi antara variabel X (skor subjek setiap pernyataan) dengan Variabel Y (total skor dari seluruh pernyataan).

$\sum XY$  = Jumlah dari hasil perkalian antara variabel X dengan variabel Y.

$\sum X$  = Jumlah skor pada seluruh pernyataan.

$\sum Y$  = Jumlah skor tiap pernyataan

$\sum X^2$  = Jumlah kuadrat skor x.

$\sum Y^2$  = Jumlah kuadrat skor y.

N = Jumlah subjek.

## F. Analisis Data

Analisis data merupakan kegiatan setelah data dari seluruh responden atau sumber data lain terkumpul. Kegiatan dalam analisis data adalah mengelompokkan data berdasarkan variabel dan jenis responden, mentabulasi data berdasarkan variabel dari seluruh responden, menyajikan data tiap variabel yang diteliti, melakukan perhitungan untuk menguji hipotesis yang telah diajukan.

Berdasarkan hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini, Analisis data penelitian ini menggunakan analisis *spearman brown formula* dengan tujuan utama penelitian ini yakni ingin melihat hubungan antara satu variabel bebas dengan satu variabel terikat. Variabel bebas penelitian ini yaitu pola asuh demokratis dan variabel terikatnya adalah perilaku asertif. Dengan rumus *spearman brown formula* sebagai berikut:

$$Rho = 1 - \frac{6 \sum D^2}{N(N^2 - 1)}$$

Keterangan:

Rho (rs) = korelasi

N = jumlah subjek penelitian

D = Perbedaan R1 – R2

Langkah berikutnya hendaknya dicari lagi korelasinya dengan menggunakan *spearman brown formula* sebagai berikut:

$$r_{xx} = \frac{2r_{x_1x_2}}{1 + r_{x_1x_2}}$$

Keterangan :

$r_{x_1x_2}$  = korelasi skor genap dan ganjil



$r_{xx}$  = reliabilitas instrumen secara keseluruhan

$$R_{XY} = \frac{N \sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{\{N \sum X^2 - (\sum X)^2\} \{N \sum Y^2 - (\sum Y)^2\}}}$$

Keterangan :

$r_{xy}$  = Koefisien korelasi antara variabel X (skor subjek setiap pernyataan) dengan Variabel Y (total skor dari seluruh pernyataan).

$\sum XY$  = Jumlah dari hasil perkalian antara variabel X dengan variabel Y.

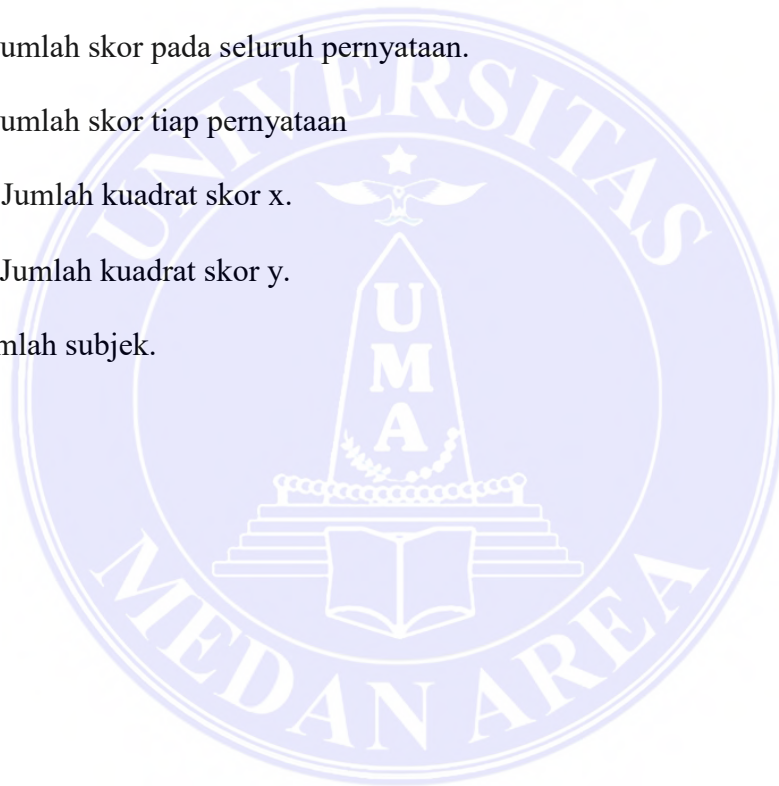
$\sum X$  = Jumlah skor pada seluruh pernyataan.

$\sum Y$  = Jumlah skor tiap pernyataan

$\sum X^2$  = Jumlah kuadrat skor x.

$\sum Y^2$  = Jumlah kuadrat skor y.

N = Jumlah subjek.



## BAB V

### SIMPULAN DAN SARAN

Pada bab ini akan diuraikan simpulan dan saran-saran yang berhubungan dengan hasil yang telah diperoleh dari penelitian ini. Pada bagian pertama akan diuraikan simpulan dari penelitian ini dan dibagian berikutnya akan dikemukakan saran-saran yang mungkin dapat digunakan bagi para pihak yang terkait.

#### A. Simpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang telah dibuat, maka dapat disimpulkan hal-hal sebagai berikut :

1. Diketahui bahwa terdapat hubungan signifikan yang positif antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan. Hubungan tersebut dapat dilihat dari korelasi  $r_{xy} = 0,607$  dengan tingkat signifikan  $0,000$  ( $p < 0,05$ ). Artinya semakin rendah budaya organisasi maka kinerja karyawan akan semakin rendah, dan sebaliknya. Dengan demikian hipotesis yang diajukan peneliti dalam penelitian ini diterima.
2. Secara umum hasil penelitian ini membuktikan bahwa budaya organisasi dinyatakan sedang, dimana nilai rata-rata hipotetiknya  $57,5$  lebih kecil daripada nilai empirik  $61,51$  dan selisihnya tidak melebihi satu SD/SB. Kemudian subjek penelitian dalam hal kinerja karyawan dinyatakan sedang karena nilai rata-rata hipotetiknya  $60$  lebih kecil daripada nilai empiriknya  $62,10$  dan selisihnya tidak melebihi satu SD/SB.

3. Sumbangan efektif untuk budaya organisasi dalam hubungannya dengan kinerja karyawan sebesar  $r^2 = 0,368$ . Ini menunjukkan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh budaya organisasi sebesar 36,8 % Nilai tersebut memiliki arti bahwa budaya organisasi memberikan sumbangan sebesar 36,8% dan 63,2% disebabkan oleh faktor-faktor lain yang tidak diungkapkan dalam penelitian ini.

## B. Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan dengan kesimpulan yang di dapat maka peneliti memberikan sumbangan saran sebagai berikut:

1. Bagi subjek penelitian

Subjek penelitian diharapkan mampu merapkan budaya organisasi yang baik sehingga dapat dijadikan acuan dalam bekerja, dan budaya yang sudah ada sebelumnya yang dapat meningkatkan kinerja boleh semakin ditingkatkan lagi.

2. Saran kepada pihak lembaga/instansi

Penelitian ini kiranya dapat menjadi masukan agar mendukung budaya organisasi yang dapat meningkatkan kinerja karyawan. Sehingga bisa menjadi kebiasaan baik demi tercapainya kinerja yang berkualitas dan memberikan pengaruh yang positif kepada instansi.

3. Bagi penelitian selanjutnya

Bagi penelitian selanjutnya untuk dapat memperkaya ilmu kajian penelitian tentang kinerja karyawan dapat melihat indikator-indikator lain yang tidak ada dalam penelitian ini, karena masih ada variabel-variabel yang belum

ditemukan penulis yang masih memiliki hubungan yang berkaitan dengan budaya organisasi dan kinerja karyawan.



## DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, Herlin Arisanti. 2010. "Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi Dan Akuntabilitas Publik Terhadap Kinerja Organisasi". *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, Vol. 9 No. 2 Agustus 2010: 118-134
- Arifianti Moch.Doddy. 2012. *Ekonometrika*. Jakarta: Erlangga
- Anggia Nona.2012.Hubungan Budaya Organisasi dengan Budaya Karyawan Pada PT. askrindo Kantor Pusat Jakarta
- Alindra, A. 2015. Analisis Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Depok Sports Center. [Skripsi]. Program Studi Ilmu Keolahragaan Fakultas Ilmu Keolahragaan Universitas Negeri Yogyakarta. 106 hal.
- Arsyad, L. 2008. Lembaga Keuangan Mikro. Yogyakarta: Penerbit CV Andi Offset. Hal 236
- Arikunto, Suharsimi. 2010. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta
- Dalman. 2013. *Menulis Karya Ilmiah*. Depok : Raja Grafindo Persada
- Dasrion. 2014. "Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan pada Bank BNI Syariah Cab. Pekanbaru tahun 2014
- Dewi, Deviani. 2016. *Pengaruh Pendidikan karakter terhadap minat dan prestasi belajar akuntansi siswa kelas X IPS di SMA Swasta RK Deli Murni Bandar Baru TP 2015/2016*. Universitas Negeri Medan
- Fahlevi, Heru. 2017. Pengaruh motivasi kerja, lingkuna kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dan dampaknya pada kinerja Bank Aceh Syariah dikota Banda Aceh. *Jurnal magister manajemen*.
- Febrianti, Novelyna. 2017. *Pengaruh Karakter Budaya Akademik dan efikasi diri terhadap Prestasi belajar Mahasiswa Pendidikan Tata Niaga Fakultas Ekonomi Unimed TP 2015/2016*. Universitas Negeri Medan
- Goleman Daniel. 2019. Emotional Intellegence. Jakarta:Gramedia
- Halim, A. 2009. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai (studi pada dinas informasi komunikasi dan pengolahan data elektronik kota Medan). [Skripsi]. Medan. Departemen Ilmu Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Sumatera Utara.
- Hasibuan, Malayu. 2002. Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Revisi Cetakan Keenam. Jakarta: PT.Bumi Aksara.

- Kaswan.2017.”*Psikologi Industri dan Organisasi*”. Jakarta : Penerbit Alfabeta.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2017. ”*Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*” Bandung: PT. Remaja Rosdakarya
- Muhammad Muris. 2018. pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan di PT Bank BNI Syariah kantor cabang Yogyakarta tahun 2018 <http://journal.uny.ac.id/index.php/jpakun/article/view/923/734>
- Ni Made, S, R. 2015. Strategi Peningkatan Kinerja SDM Pada Perusahaan Konstruksi PT. Jaya Kusuma Bali Melalui Pendekatan Budaya Organisasi [Tesis]. Denpasar. Program Pascasarjana. Universitas Udayana Bali.
- Oktaviani, Harmusa. 2014. Pengaruh Lingkungan Kerja dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Koperasi Sumber Rezeki Rembang. [Skripsi]. Semarang. Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro.
- Pasaribu, S. 2015. Transformasi LKM-A Menjadi Lembaga Mandiri Keuangan Pedesaan: Balai Pengkajian Telnologi Pertanian, Kementerian Pertanian.
- Rezha Delviandra Fahlevi 2018. Hubungan Budaya Organisasi Dengan Kinerja Karyawan Pada PT. Sejahtera Eka Graha <http://journal.unnes.ac.id/nju/index.php/DP/article/view/392/375>
- Riduwan. 2009. Pengantar Statistika Sosial. Bandung: Penerbit Alfabeta.
- Silalahi Tauda. 2016. *Metode Penelitian plus Aplikasi SPSS*. Medan : Unimed Press
- Saniadi, Kurnia. 2008. Analisis Kinerja Kantor Pelayanan Terpadu DAN Perijinan Kabupaten Grobogan. [Tesis]. Semarang. Program Pascasarjana. Universitas Diponegoro.
- Sembiring, M. 2012. Budaya dan Kinerja Organisasi. Bandung: Penerbit Fokus Media.
- Sumbarprov.go.id (diakses pada 25 April 2021) Sugiyono. 1999. Metode Penelitian Bisnis. Bandung: Penerbit CV. Alfabeta.
- Sondang . Siagian, 2019. “*Manajemen Sumber Daya Manusia*”, Jakarta : Edisi ketiga, PT. Bumi
- Sudaryono, 2019, “*Manajemen Sumber Daya Manusia*”, Jakarta: edisi revisi ke satu

Sugiyono, 2019, "*Metodologi Penelitian Manajemen*", Jakarta : Penerbit Alfabeta

Wahyuningsih, 2007. Tingkat loyalitas mahasiswa atas jasa pendidikan diperguruan tinggi. Fakultas teknik. Unnes



# Lampiran

## Lampiran A

### A. Data Penelitian *Kinerja Karyawan dan Budaya Organisasi*





**Kinerja Karyawan**

No	Nomor item pernyataan																							
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
1	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2
2	4	3	3	4	4	3	4	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	4	3	4	2	4	4	3
3	4	4	4	4	4	4	3	4	2	4	4	4	4	4	3	4	4	2	3	2	3	3	2	2
4	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	3	3	3	2	3	3	3	3
5	4	2	1	3	4	4	4	4	4	3	2	2	4	2	3	4	4	3	2	2	3	2	2	2
6	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	2
7	4	2	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	2	4	2	4	3	3	2	2	3	2	2
8	2	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3
9	2	2	2	1	2	3	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2	3	3
10	2	3	2	1	2	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	3	2	3	2	2	2
11	2	2	4	4	3	4	3	3	4	2	2	2	3	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2
12	3	2	2	2	1	3	2	3	1	2	2	3	2	2	2	2	2	3	2	1	2	3	2	3
13	2	2	2	1	1	2	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2	3
14	2	2	1	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3
15	2	3	2	3	3	2	3	3	2	3	2	3	3	3	3	4	3	3	3	3	2	3	3	2
16	2	2	1	2	1	2	2	2	1	2	2	2	3	2	2	3	2	3	2	2	2	3	2	3
17	2	2	2	2	1	2	3	2	2	2	3	3	2	2	2	3	3	3	3	2	2	2	3	3
18	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4
19	3	3	2	3	2	2	3	3	2	3	2	2	2	2	2	3	2	2	1	2	2	2	2	2
20	3	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	3	2	1	2	2	3
21	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2

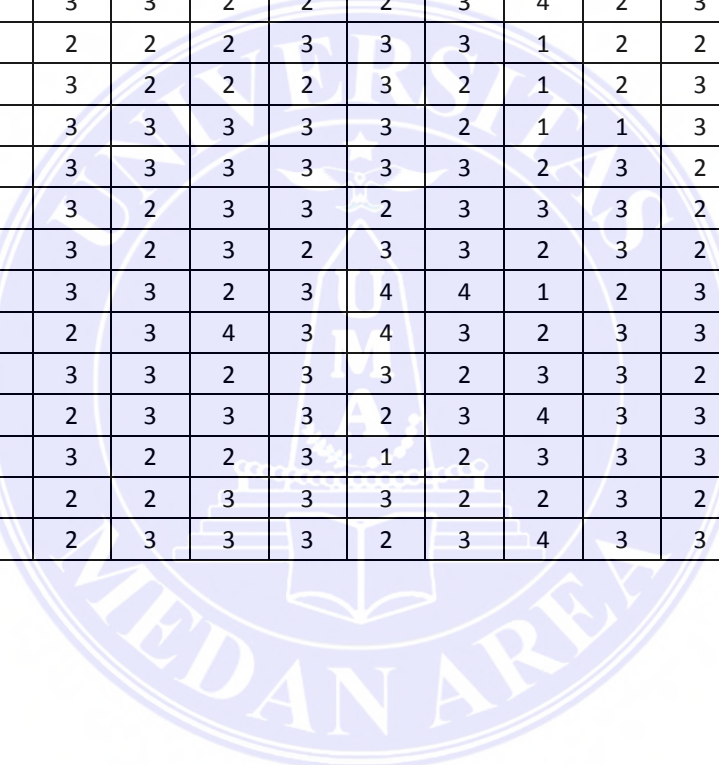
22	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	2	3	3	3	2
23	3	4	3	4	3	2	2	1	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	3
24	3	3	2	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2
25	4	2	1	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	2
26	3	2	1	2	1	2	2	1	2	3	2	2	2	3	2	2	2	3	3	4	2	3	2	2	2
27	2	3	1	2	2	2	4	2	2	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	3	2	3	2	2
28	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	3
29	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	2	3	2	2	2	2
30	3	1	3	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2	2	2	3
31	2	1	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3	3	3	2	2	2
32	2	1	1	2	2	1	2	2	2	4	3	2	2	4	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2
33	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	1	2	1	2	1	2	3	
34	4	3	3	2	4	3	3	2	2	2	3	2	2	2	3	2	3	2	1	2	3	2	3	2	2
35	3	4	3	4	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	2	1	3	3	3
36	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2
37	2	1	1	2	2	1	2	2	2	4	3	2	2	4	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2
38	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	3	1	2	1	2	1	2	3	3
39	4	3	3	2	4	3	3	2	2	2	3	2	2	2	3	2	3	2	1	2	3	2	3	2	2



**Budaya Organisasi**

No	Nomor item pernyataan																						
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	19	20	21	22	23	24	26	27	28
1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	3	4	2	4	4	4	2	4
2	4	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3
3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	4	2	3	3	3	2	3
4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	2	1	4	2	4	4	4	3	4
5	3	3	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	2	4	3	3	4	3	2	3
6	4	3	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	2	1	2	3	2	2	4	3	2	3
7	3	3	3	3	3	3	2	3	4	2	3	3	2	3	3	3	2	3	2	2	3	3	3
8	4	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4	4	2	1	1	4	2	3	4	3	2	4
9	2	2	2	2	3	1	4	3	2	2	2	2	3	2	3	4	1	1	2	3	1	1	2
10	2	1	2	2	2	2	4	2	3	2	2	2	3	3	3	3	2	2	2	1	2	2	2
11	2	2	1	2	2	2	4	3	2	3	3	3	2	2	3	4	2	2	2	2	2	3	2
12	2	2	2	2	2	2	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	1	2	2	1	2	2	2
13	2	2	2	3	2	3	2	2	2	3	2	2	3	2	3	4	2	1	1	1	3	2	2
14	2	2	2	3	2	2	2	2	3	3	3	4	2	3	3	4	1	2	1	2	3	2	2
15	2	1	2	3	2	2	2	3	2	2	2	3	3	3	4	4	2	1	2	2	2	2	2
16	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	2	2	3	4	3	3	3	3	3
17	2	1	2	2	3	2	2	2	4	2	2	3	2	3	1	1	3	3	2	4	3	2	2
18	2	1	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	3	3	4	3	1	1	2	2	2	1	2
19	4	4	4	4	2	4	3	3	4	4	4	4	4	2	1	2	4	4	4	3	3	4	4
20	2	1	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2	3	3	4	3	2	2	1	3	2	1	3
21	2	2	2	3	2	2	2	2	4	3	4	3	3	2	4	3	2	1	2	4	2	2	2

22	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3
23	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	2	2	3	3	4	2	1	3	2	1	2
24	2	1	2	3	2	2	2	3	2	3	2	2	2	3	3	4	2	1	2	2	3	2	2
25	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2	2	2	3	3	2	3	2	2	2	2	2	2
26	4	2	2	2	2	2	2	3	2	3	3	3	2	2	2	3	4	2	3	2	4	2	3
27	2	2	3	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	3	3	3	1	2	2	2	3	3	3
28	2	2	2	2	3	3	2	3	2	3	3	2	2	2	3	2	1	2	3	3	3	3	3
29	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	1	1	3	3	1	2	2
30	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	2	2	2
31	2	2	3	3	2	3	3	2	3	2	3	2	3	3	2	3	3	3	2	2	3	4	1
32	2	2	2	3	2	2	2	3	2	4	3	2	3	2	3	3	2	3	2	3	3	2	3
33	4	2	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	2	3	4	4	1	2	3	3	3	3	3
34	2	3	2	3	3	2	2	2	2	2	2	3	4	3	4	3	2	3	3	3	4	2	3
35	2	3	4	4	3	2	2	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3	2	4	4
36	3	3	3	3	3	3	2	4	3	3	2	3	3	3	2	3	4	3	3	4	3	4	4
37	3	3	3	3	3	2	2	4	3	2	3	2	2	3	1	2	3	3	3	3	3	3	3
38	2	2	2	2	3	2	2	3	4	2	2	2	3	3	3	2	2	3	2	2	2	3	2
39	3	3	3	3	3	3	2	4	3	3	2	3	3	3	2	3	4	3	3	4	3	4	4



## **Lampiran B**

### **A. Uji Validitas dan Uji Reliabilitas Budaya Organisasi**

### **B. Uji Validitas dan Uji Reliabilitas *Kinerja Karyawan***



## Reliability

### Scale: Budaya Organisasi

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	39	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	39	100,0

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

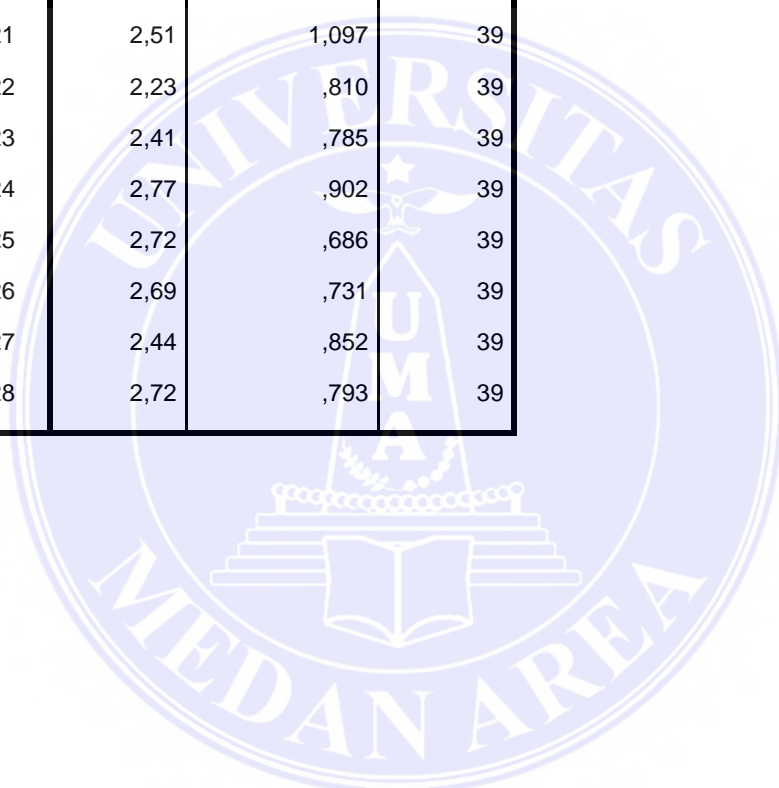
#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,824	28

#### Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
aitem_1	2,64	,811	39
aitem_2	2,41	,910	39
aitem_3	2,56	,754	39
aitem_4	2,72	,647	39
aitem_5	2,56	,598	39
aitem_6	2,51	,721	39
aitem_7	2,62	,747	39
aitem_8	2,82	,683	39
aitem_9	3,00	,725	39
aitem_10	2,77	,667	39

aitem_11	2,82	,644	39
aitem_12	2,74	,677	39
aitem_13	2,79	,695	39
aitem_14	2,79	,615	39
aitem_15	2,67	,530	39
aitem_16	2,92	,664	39
aitem_17	2,97	,707	39
aitem_18	2,85	,779	39
aitem_19	2,62	,935	39
aitem_20	2,69	,863	39
aitem_21	2,51	1,097	39
aitem_22	2,23	,810	39
aitem_23	2,41	,785	39
aitem_24	2,77	,902	39
aitem_25	2,72	,686	39
aitem_26	2,69	,731	39
aitem_27	2,44	,852	39
aitem_28	2,72	,793	39



## Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
aitem_1	72,33	68,228	,726	,802
aitem_2	72,56	65,937	,802	,797
aitem_3	72,41	68,617	,754	,802
aitem_4	72,26	70,669	,691	,807
aitem_5	72,41	72,564	,558	,812
aitem_6	72,46	69,360	,727	,804
aitem_7	72,36	74,236	,396	,820
aitem_8	72,15	71,449	,579	,810
aitem_9	71,97	72,552	,447	,814
aitem_10	72,21	71,694	,572	,811
aitem_11	72,15	72,344	,534	,812
aitem_12	72,23	70,393	,682	,807
aitem_13	72,18	71,783	,538	,811
aitem_14	72,18	74,467	,354	,818
<b>aitem_15</b>	<b>72,31</b>	<b>77,640</b>	<b>,073</b>	<b>,826</b>
<b>aitem_16</b>	<b>72,05</b>	<b>81,208</b>	<b>,254</b>	<b>,837</b>
<b>aitem_17</b>	<b>72,00</b>	<b>81,263</b>	<b>,248</b>	<b>,838</b>
<b>aitem_18</b>	<b>72,13</b>	<b>80,852</b>	<b>,204</b>	<b>,838</b>
aitem_19	72,36	88,184	,595	,858
aitem_20	72,28	84,997	,448	,850
aitem_21	72,46	68,781	,474	,812
aitem_22	72,74	73,669	,308	,820
aitem_23	72,56	68,726	,711	,803
aitem_24	72,21	69,694	,538	,810
<b>aitem_25</b>	<b>72,26</b>	<b>76,511</b>	<b>,135</b>	<b>,825</b>
aitem_26	72,28	72,103	,481	,813
aitem_27	72,54	73,150	,324	,819
aitem_28	72,26	68,827	,695	,804



**Scale Statistics**

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
74,97	78,605	8,866	28

**Reliability**

**Scale: Kinerja**

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	39	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	39	100,0

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

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,903	28

## Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
aitem_1	2,79	,767	39
aitem_2	2,46	,790	39
aitem_3	2,23	,842	39
aitem_4	2,54	,884	39
aitem_5	2,51	,942	39
aitem_6	2,49	,756	39
aitem_7	2,72	,724	39
aitem_8	2,59	,880	39
aitem_9	2,44	,788	39
aitem_10	3,05	,605	39
aitem_11	2,77	,667	39
aitem_12	2,56	,598	39
aitem_13	2,44	,598	39
aitem_14	2,62	,711	39
aitem_15	2,49	,683	39
aitem_16	2,56	,680	39
aitem_17	2,62	,747	39
aitem_18	2,64	,707	39
aitem_19	2,41	,595	39
aitem_20	2,44	,680	39
aitem_21	2,08	,580	39
aitem_22	2,36	,668	39
aitem_23	2,26	,715	39
aitem_24	2,31	,694	39
aitem_25	2,41	,677	39
aitem_26	2,41	,595	39
aitem_27	2,46	,555	39
aitem_28	2,54	,643	39

## Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
aitem_1	67,38	100,243	,579	,897
aitem_2	67,72	100,050	,573	,897
aitem_3	67,95	101,576	,439	,900
aitem_4	67,64	96,762	,701	,894
aitem_5	67,67	96,228	,682	,895
aitem_6	67,69	102,377	,443	,900
aitem_7	67,46	98,150	,771	,893
aitem_8	67,59	99,564	,535	,898
aitem_9	67,74	101,354	,489	,899
<b>aitem_10</b>	<b>67,13</b>	<b>107,483</b>	<b>,150</b>	<b>,905</b>
aitem_11	67,41	102,617	,493	,899
aitem_12	67,62	101,874	,621	,897
aitem_13	67,74	100,406	,748	,895
aitem_14	67,56	98,042	,794	,893
aitem_15	67,69	103,008	,451	,900
aitem_16	67,62	98,348	,809	,893
aitem_17	67,56	98,147	,744	,894
aitem_18	67,54	98,466	,768	,894
<b>aitem_19</b>	<b>67,77</b>	<b>109,656</b>	<b>-,022</b>	<b>,907</b>
aitem_20	67,74	105,564	,365	,903
<b>aitem_21</b>	<b>68,10</b>	<b>108,305</b>	<b>,090</b>	<b>,905</b>
aitem_22	67,82	103,467	,428	,900
aitem_23	67,92	104,231	,342	,902
aitem_24	67,87	106,483	,393	,904
aitem_25	67,77	101,498	,570	,898
aitem_26	67,77	104,814	,375	,901
aitem_27	67,72	109,313	,309	,906
<b>aitem_28</b>	<b>67,64</b>	<b>109,184</b>	<b>,010</b>	<b>,907</b>

### Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
70,18	109,730	10,475	28

### NPar Tests

- a. Based on availability of workspace memory.

### Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
Budaya Organisasi	39	61,51	9,239	50	84
Kinerja	39	62,10	10,925	50	89

### One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Budaya Organisasi	Kinerja
N		39	39
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	61,51	62,10
	Std. Deviation	9,239	10,925
	Absolute	,144	,178
Most Extreme Differences	Positive	,144	,178
	Negative	-,106	-,134
Kolmogorov-Smirnov Z		,900	1,112
Asymp. Sig. (2-tailed)		,392	,168

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

## Means

### Case Processing Summary

	Cases					
	Included		Excluded		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Kinerja * Budaya Organisasi	39	100,0%	0	0,0%	39	100,0%

### Report

Kinerja

Budaya Organisasi	Mean	N	Std. Deviation
50	54,00	1	.
51	58,00	3	10,440
52	58,50	2	9,192
53	57,00	4	6,377
54	54,50	2	,707
55	53,00	3	4,359
56	66,00	1	.
58	59,50	2	12,021
59	53,50	2	,707
61	66,00	1	.
62	55,50	2	6,364
63	51,00	1	.
64	67,33	3	15,822

65	81,00	1	
67	77,00	1	
69	67,00	2	4,243
71	59,00	3	5,568
75	79,50	2	13,435
79	75,00	1	
81	71,00	1	
84	85,00	1	
Total	62,10	39	10,925

ANOVA Table

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Kinerja * Budaya Organisasi	(Combined)	3125,923	20	156,296	1,996	,073
	Between Groups	1669,272	1	1669,272	21,315	,000
	Linearity	1456,651	19	76,666	,979	,520
	Deviation from Linearity	1409,667	18	78,315		
	Within Groups	4535,590	38			
Total						

Measures of Association

	R	R Squared	Eta	Eta Squared
Kinerja * Budaya Organisasi	,607	,368	,830	,689

## Correlations

### Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Budaya Organisasi	61,51	9,239	39
Kinerja	62,10	10,925	39

### Correlations

		Budaya Organisasi	Kinerja
Budaya Organisasi	Pearson Correlation	1	,607**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	39	39
Kinerja	Pearson Correlation	,607**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	39	39

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

## HASIL PENELITIAN

### DAFTAR TABEL

#### 1. Uji Reliabilitas

Skala	Cronbach Alpha	Keterangan
Budaya Organisasi	0,824	Reliabel
Kinerja	0,903	Reliabel

Kriteria:  $\alpha > 0,6$  maka dinyatakan reliabel

#### 2. Hasil Perhitungan Uji Normalitas Sebaran

Variabel	Mean	SD	K-S	Sig	Keterangan
Budaya Organisasi	61,51	9,239	0,900	0,392	Normal
Kinerja	62,10	10,925	1,112	0,168	Normal

Kriteria P (sig)  $> 0.05$  maka dinyatakan sebaran normal

#### 3. Hasil Perhitungan Uji Linieritas

Korelasional	$r^{xy}$	F	P (sig)	Keterangan
X – Y	0,607	0,978	0,520	Linier

Kriteria : P <sup>Deviation from Linearity</sup>  $> 0.05$  maka dinyatakan linier

#### 4. Hasil Analisis Uji Hipotesis Korelasi

Statistik	Koefisien ( $r_{xy}$ )	P	Koef. Det. ( $r^2$ )	BE%	Ket
X – Y	0,607	0,000	0,368	36,8%	Signifikan

Kriteria : P  $< 0.05$  maka dinyatakan ada hubungan

#### 5. Hasil Perhitungan Mean Hipotetik dan Empirik

Variabel	SD	Nilai Rata-rata/Mean		Keterangan
		Hipotetik	Empirik	
Budaya Organisasi	9,239	57,5	61,51	Sedang
Kinerja	10,925	60	62,10	Sedang



## PETUNJUK PENGISIAN

### A. IDENTITAS RESPONDEN

Nama :

Usia :

### B. PETUNJUK MENGERJAKAN SKALA

Bacalah dan pahami setiap pernyataan tersebut dengan seksama. Skala ini bersifat sangat pribadi dan dijaga kerahasiaannya, oleh sebab itu di mohon anda dapat mengisi sesuai dengan keadaan anda yang sebenar-benarnya yang paling sesuai dengan keadaan diri anda, dengan cara memberikan tanda *check list* (√) pada salah satu alternative jawaban yang tersedia.

Adapun pilihan jawabannya sebagai berikut:

SS : Sangat Setuju, apabila pernyataan tersebut sangat sesuai dengan diri Anda.

S : Setuju, apabila pernyataan tersebut sesuai dengan diri Anda.

TS : Tidak Setuju, apabila pernyataan tersebut tidak sesuai dengan diri Anda.

STS : Sangat Tidak Setuju, apabila pernyataan tersebut sangat tidak sesuai dengan diri Anda

Contoh pengisian:

No	Pernyataan	SS	S	TS	STS
1	Saya orangnya pekerja keras	√			

### Skala Kinerja Karyawan

No	Pernyataan	SS	S	TS	STS
1	Saat diberi pekerjaan yang banyak saya mampu mengerjakannya				
2	saya mampu menyelesaikan pekerjaan sekalipun waktunya mendesak				
3	Saya merasa gelisah saat banyak pekerjaan				
4	Sukar bagi saya untuk menemukan gagasan baru dalam bekerja				
5	Sukar bagi saya untuk menyelesaikan pekerjaan yang banyak				
6	Sulit bagi saya untuk menyelesaikan pekerjaan dalam waktu yang mendesak				
7	Saya tetap tenang walau banyak pekerjaan				
8	Saya dapat menciptakan konsep baru dalam bekerja				
9	saya melakukan pekerjaan secara efisien				
10	Saya mempersiapkan jadwal sebelum bekerja				
11	Pekerjaan yang saya lakukan tidak sesuai dengan upah yang saya terima				
12	Tidak ada jaminan kesehatan yang diterima karyawan				
13	Saat bekerja saya sering teledor				
14	Saya tidak perlu membuat jadwal untuk bekerja				
15	Upah yang saya terima sesuai dengan apa yang telah saya kerjakan				
16	Perusahaan menyediakan jaminan kesehatan bagi karyawan				
17	Saya akan memaafkan rekan kerja yang melakukan kesalahan				
18	Saya akan menyampaikan informasi yang saya terima kepada rekan kerja <sup>18</sup>				
19	Setiap saran yang diberikan karyawan, atasan				

	mengabaikannya				
20	Saya tidak mau mengalah saat berargumentasi				
21	Saat rekan kerja melakukan kesalahan sukar bagi saya untuk memaafkan				
22	Saya akan bersikap bodo amat dalam hal apapun				
23	Saat memberikan saran atasan akan mempertimbangkannya				
24	Saya selalu menerima pendapat orang lain ketika berargumentasi				
25	Saya akan tetap belajar untuk meningkatkan jenjang karir				
26	Saat rekan kerja dalam masalah saya ikut membantu				
27	saya akan melakukan apapun untuk mendapat apa yang saya mau				
28	Saya sering mengajak rekan kerja untuk menjatuhkan rekan yang lain				

### Skala Budaya Organisasi

No	Pernyataan	Jawaban			
		SS	S	TS	STS
1	Saya melihat pelanggan merasa puas dengan pelayanan saya				
2	Saya mampu merekrut nasabah lebih dari jumlah yang ditentukan				
3	Saya sering terlambat				
4	Saya selallu meminta bantuan saat membuat laporan				
5	Saya merasa tidak puas dengan apa yang saya kerjakan				
6	Jumlah nasabah yang saya rekrut dibawah jumlah				

	rata-rata				
7	Saat bekerja saya selalu datang tepat waktu				
8	Saat membuat laporan saya mampu melakukannya sendiri				
9	Ketika melakukan pekerjaan saya yakin dengan kemampuan saya				
10	Saat rekan kerja tidak hadir saya akan menanyakan keadaannya				
11	Atasan saya masa bodoh terhadap karyawan				
12	Atasan saya jarang melakukan evaluasi kerja				
13	Saya sering merasa ragu dengan kemampuan saya				
14	Saya tidak peduli dengan rekan kerja saya				
15	Atasan selalu peduli kepada setiap karyawan				
16	Setiap akhir pekan pimpinan selalu melakukan evaluasi				
17	Sesama karyawan saling tolong menolong dalam bekerja				
18	Saya selalu menerima konsekuensi dari masalah yang saya lakukan				
19	Walaupun karyawan mencapai target tidak ada bonus yang diberikan				
20	Saya tidak senang dengan adanya perubahan				
21	Rekan kerja tidak selalu mau membantu saat ada masalah				
22	Saya selalu lari dari masalah				
23	Saat mencapai target karyawan akan diberikan reward				
24	Saya senang dengan hal-hal yang baru				
25	Ketika saya memberikan kenyamanan, nasabah merasa puas				
26	Saya mampu memaparkan keunggulan perusahaan pada calon nasabah				
27	Sulit bagi saya untuk memaparkan tujuan				

	perusahaan pada nasabah				
28	Sukar bagi saya untuk memberikan kenyamanan pada nasabah				

## Lampiran D

### A. Surat Keterangan Izin Penelitian

### B. Surat Keterangan Selesai Penelitian



**UNIVERSITAS MEDAN AREA**  
**FAKULTAS PSIKOLOGI**  
Kampus I Jalan Kolam Nomor 1 Medan Estate ☎ (061) 7360168, 7366878, 7364348 📠 (061) 7368012 Medan 20223  
Kampus II Jalan Setiabudi Nomor 79 / Jalan Sei Serayu Nomor 70 A ☎ (061) 8225602 📠 (061) 8226331 Medan 20122  
Website: www.uma.ac.id E-Mail: univ\_medanarea@uma.ac.id

Nomor : 566 /FPSI/01.10/VI/2021  
Lampiran : -  
Hal : Pengambilan Data  
Medan, 10 Juni 2021

**Yth. Kepala Credit Union (Cu) Abadi**  
Di  
Tempat

*Dengan hormat, bersama ini kami mohon kesediaan Bapak/Ibu untuk memberikan izin dan kesempatan kepada mahasiswa kami:*

Nama : Togap Haposan Sohuturon Silalahi  
NPM : 168600400  
Program Studi : Ilmu Psikologi  
Fakultas : Psikologi

Untuk melaksanakan pengambilan data di **Credit Union (Cu) Abadi, Jl. D.I. Panjaitan I, Kecamatan Ajibata, Kabupaten Toba Samosir, Sumatera Utara 22386** guna penyusunan skripsi yang berjudul **"Hubungan Budaya Organisasi Dengan Kinerja Karyawan Credit Union (CU) Abadi Ajibata"**.

Perlu kami informasikan bahwa penelitian dimaksud adalah semata-mata untuk tulisan ilmiah dan penyusunan skripsi, yang merupakan salah satu syarat bagi mahasiswa tersebut untuk mengikuti ujian Sarjana Psikologi di Fakultas Psikologi Universitas Medan Area.



Sehubungan dengan hal tersebut kami mohon kiranya Bapak/Ibu dapat memberikan kemudahan dalam pengambilan data yang diperlukan, dan apabila telah selesai melakukan penelitian maka kami harapkan Bapak/Ibu dapat mengeluarkan **Surat Keterangan** yang menyatakan bahwa mahasiswa tersebut telah selesai melaksanakan pengambilan data di **Perusahaan** yang Bapak/Ibu pimpin.

Demikian kami sampaikan, atas perhatian dan kerjasama yang baik diucapkan terima kasih.

Wakil Dekan Bidang Akademik,  
  
**Laili Alfita, S.Psi, MM, M.Psi, Psikolog**

Tembusan  
- Mahasiswa Ybs  
- Arsip



 **KOPERASI KREDIT/CREDIT UNION**  
**ABADI**  
BADAN HUKUM NO: 320/BH/KDK2-8/1X/2000  
JL.DIPANJAITAN AJIBATA KABUPATEN TORA SAMOSIR  
TELP (0625) 42046 

---

NO LAMP HAL - 11 / DP / CU / AB / VI / 2021 - Ajibata, 14 Juni 2021  
Selesai Pengambilan Data

KEPADA YTH :  
Dewan Pimpinan  
UNIVERSITAS MEDAN AREA  
FAKULTAS FSIKOLOGI  
Di  
Tempat

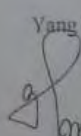
Dengan hormat,  
Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

NAMA : MARASAL MANURUNG  
JABATAN : KETUA UMUM C.U ABADI AJIBATA

Menerangkan dengan sesungguhnya bahwa Mahasiswa dibawah ini :

NAMA : TOGAP HAPOSAN SOHUTURON SILALAH  
NPM : 168600400  
JURUSAN : FSIKOLOGI  
TAHUN AJARAN : 2020/2021  
ALAMAT : JL.KOLAM NO.1 MEDAN ESTATE

Memang benar telah melakukan penelitian di C.U ABADI Ajibata terhitung mulai bulan 14 Juni sampai dengan bulan 24 Juni 2021.  
Demikianlah surat keterangan ini, agar dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Yang Mengetahui  
  
MARASAL MANURUNG  
KETUA 