

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Permasalahan

Setiap individu selalu mempunyai sifat yang berbeda satu dengan yang lainnya. Sama halnya dengan manusia, organisasi juga mempunyai sifat - sifat tertentu. Melalui sifat - sifat tersebut kita juga dapat mengetahui bagaimana karakter dari organisasi tersebut. Sifat tersebut kita kenal dengan budaya organisasi (*organization culture*). Sebagaimana budaya yang dimiliki oleh setiap suku bangsa yang memiliki sistem nilai dan norma dalam mengatur masing-masing anggotanya dari suku bangsa tersebut maupun orang yang berasal dari suku lain, dengan demikian dapat dikatakan juga memiliki budaya yang mengatur bagaimana anggota-anggotanya untuk bertindak.

Pakar manajemen mengakui bahwa sumber daya manusia merupakan faktor sentral dalam perusahaan. Sumber daya manusia yang dimaksud tidak lain adalah karyawan, dimana karyawan memegang peranan penting dalam menjalankan aktivitas perusahaan. Perusahaan yang unggul adalah perusahaan yang memiliki kinerja karyawan yang baik sehingga tujuan berbagai sisi, maka penilaian kinerja karyawan sangat perlu dilakukan guna melihat sejauh mana karyawan mampu berperan dalam pengembangan perusahaan. Pada dasarnya kinerja merupakan suatu hal yang bersifat individual karena setiap karyawan memiliki tingkat kemampuan yang berbeda dalam mengerjakan tugasnya.

Budaya organisasi merupakan falsafah, ideologi, nilai-nilai, anggapan, keyakinan, harapan, sikap dan norma-norma yang dimiliki secara bersama serta mengikat dalam suatu

komunitas tertentu. Secara spesifik budaya dalam organisasi akan ditentukan oleh kondisi *team work*, *leaders* dan *characteristic of organization* serta *administration process* yang berlaku. Budaya yang produktif adalah budaya yang dapat meningkatkan kinerja karyawan sehingga menjadikan organisasi lebih kuat dan tujuan perusahaan dapat dicapai.

Selain itu, sumber daya manusia yang berkualitas diharapkan mampu menentukan visi dan misi organisasi secara jelas, mampu membaca arah arus globalisasi dan menerjemahkannya dalam berbagai strategi untuk mempercepat pencapaian tujuan perusahaan. Sumber daya manusia yang profesional dan berkualitas cenderung memiliki kinerja lebih baik. Kesalahan dalam memberdayakan sumber daya manusia, dapat dipastikan bahwa tujuan organisasi tidak akan terealisasi dengan efektif dan efisien. Setiap individu yang tergabung didalam sebuah organisasi memiliki karakter yang berbeda, disebabkan mereka memiliki latar belakang budaya yang berbeda..

Kekuatan - kekuatan dalam lingkungan eksternal organisasi dapat mengisyaratkan kebutuhan perubahan budaya, misalnya dengan adanya persaingan yang makin tajam dalam suatu lingkungan instansi menuntut perubahan budaya organisasi untuk senantiasa mampu merespon keinginan masyarakat dengan lebih cepat. Di samping berasal dari lingkungan eksternal, kekuatan perubahan budaya juga bisa berasal dari dalam / internal. Sebagai contoh jika kepala kantor menerapkan pendekatan-pendekatan baru untuk manajemen organisasi agar tercipta kinerja yang baik.

PT. Adei Crumb Rubber Industry adalah perusahaan swasta yang bergerak dalam bidang industri pengolahan karet dan eksportir karet remah. PT. Adei Crumb Rubber Industry beralokasi di Jalan Ahmad Yani No. 82, Medan.

PT. Adei Crumb Rubber Industry dalam tuntutan masa kini telah mengikuti perkembangan zaman sehingga telah beberapa kali melaksanakan rehabilitasi mesin dan reinvestasi mesin baru. Pada saat ini PT. Adei Crumb Rubber Industry telah dapat memenuhi tuntutan pasar internasional dan mencapai efisiensi yang memadai sehingga proses produksi pabrik telah dapat berorientasi lingkungan dan kelestarian alam.

Dalam membentuk, mengembangkan, memperkuat, atau bahkan mengubah sebuah organisasi, PT. Adei Crumb Rubber Industry telah menyatukan budaya karyawan dengan budaya organisasi tersebut yaitu dengan melakukan sosialisasi melalui transformasi budaya organisasi. Yang dimaksud dengan sosialisasi organisasi adalah serangkaian aktivitas yang secara substantif berdampak kepada penyesuaian aktivitas individual dan keberhasilan organisasi. Misalnya komitmen, kepuasan dan kinerja karyawan.

Langkah – langkah sosialisasi tersebut yang dapat membantu dan mempertahankan budaya organisasi adalah dengan cara menyeleksi karyawan, mendalami bidang pekerjaan, menilai kinerja karyawan, memberikan penghargaan kepada karyawan, serta menanamkan kesetiaan kepada nilai – nilai luhur Perusahaan.

Keberhasilan sebuah perusahaan sangat bergantung kepada baik dan buruknya kinerja dari perusahaan tersebut. Kinerja dari sebuah perusahaan tergantung kepada kinerja karyawannya di mana setiap karyawan merupakan motor bagi berjalannya sebuah perusahaan. Kinerja yang baik dari karyawan akan berdampak langsung kepada kemajuan atau kemunduran yang diperoleh perusahaan tersebut.

Kinerja karyawan merupakan kemampuan dalam melaksanakan keseluruhan tugas-tugas yang meliputi tanggung jawabnya. Sebagai hasilnya akan diketahui bahwa karyawan termasuk

dalam tingkatan kinerja tertentu, misalnya tingkat kinerja tinggi, tingkat kinerja menengah atau rendah dan dapat juga dikelompokkan melampaui target, sesuai target atau di bawah target.

Dibawah ini adalah tabel penilaian kinerja karyawan PT. ADEI CRUMB RUBBER INDUSTRY Medan :

Tabel 1.1
Penilaian Kinerja Karyawan
PT. ADEI CRUMB RUBBER INDUSTRY MEDAN

Penilaian Kinerja	Aspek yang diukur				TOTAL (Orang)
	Efektifitas Kerja (Orang)	Tanggung jawab (Orang)	Disiplin (Orang)	Kuantitas kerja (Orang)	
Tahun 2013	12	5	4	4	25
Tahun 2014	10	4	9	2	25
Tahun 2015	9	2	11	3	25

Sumber : *PT ADEI CRUMB RUBBER INDUSTRY MEDAN (2016)*

Dari tabel 1.1 dapat dilihat bahwa terjadi penurunan kinerja karyawan dari tahun 2013 ke 2015. Pada tahun 2013 efektivitas kerja karyawan PT. ADEI CRUMB RUBBER INDUSTRY sebanyak 12 orang karyawan namun turun menjadi 10 orang ditahun 2014 dan menjadi 9 orang pada tahun 2015. Tanggung jawab kerja juga mengalami penurunan dari 5 orang karyawan menjadi 4 orang karyawan, sampai pada tahun 2015 mengalami penurunan menjadi 2 orang karyawan. Disiplin kerja bertambah dari yang sebanyak 4 orang, pada tahun 2014 menjadi 9

orang dan pada tahun 2015 menjadi 11 orang karyawan. Kuantitas kerja pada tahun 2013 terdapat 4 orang karyawan, dan pada tahun 2014 mengalami penurunan menjadi 2 orang karyawan, dan kemudian pada tahun 2015 bertambah menjadi 3 orang karyawan. Dari penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa pencapaian kinerja dari PT ADEI CRUMB RUBBER INDUSTRY Medan bisa dikatakan belum optimal.

Penulis menduga bahwa pencapaian kinerja yang belum optimal tersebut ada kaitannya dengan budaya organisasi dari PT. ADEI CRUMB RUBBER INDUSTRY Medan.

Oleh karena masalah budaya merupakan permasalahan yang penting dalam sebuah perusahaan, maka penulis menjadikan permasalahan ini sebagai sebuah penelitian dengan judul **“Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. ADEI CRUMB RUBBER INDUSTRY Medan”**

1.2 Identifikasi Masalah

Identifikasi masalah merupakan penentuan masalah yang akan diteliti dalam kegiatan penelitian ini.

Secara umum beberapa faktor yang mempengaruhi tingkat kinerja karyawan adalah sebagai berikut :

1. Sumber daya manusia
2. Kuantitas kerja
3. Pemanfaatan waktu

4. Budaya organisasi

1.3 Batasan Masalah

Agar menjaga lingkup permasalahan ini tidak terlalu luas dan dapat dianalisa dengan baik, maka batasan masalah penelitian ini adalah hanya pada faktor budaya organisasi yang mempengaruhi kinerja karyawan.

1.4 Rumusan Masalah

Perumusan masalah merupakan hal yang sangat penting dilakukan agar permasalahan lebih terarah dan sistematis. Masalah dapat diartikan sebagai penyimpangan antara apa yang diharapkan dengan yang terjadi.

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, rumusan masalah dalam penelitian ini adalah: “**Bagaimana Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. ADEI CRUMB RUBBER INDUSTRY Medan**”.

1.5 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT. ADEI CRUMB RUBBER INDUSTRY MEDAN.

1.6 Manfaat Penelitian

Setiap tindakan harusnya memiliki kegunaan yang jelas dan pasti agar apa yang dikerjakan memberi manfaat yang baik. Manfaat penelitian yang diharapkan adalah sebagai berikut:

1. Bagi Perusahaan

Sebagai bahan masukan dan informasi tambahan bagi perusahaan dan pihak - pihak yang berkepentingan di dalam perusahaan dan dapat menjadi bahan pertimbangan untuk menetapkan kebijakan perusahaan tentang budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

2. Bagi Penulis

Menambah pemahaman penulis tentang budaya organisasi serta kaitannya dengan kinerja itu sendiri.

3. Bagi Peneiti Selanjutnya

Hasil penelitian ini dapat disajikan sebagai sumber informasi yang berguna bagi peneliti lain yang akan membahas hal yang sama dan nantinya dapat digunakan sebagai acuan dalam mengadakan penelitian lebih lanjut di masa yang akan datang.

4. Bagi Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas HKBP Nommensen

Sebagai tambahan fakta yang dapat dikembangkan dikemudian hari dan juga sebagai tambahan literatur kepustakaan dibidang penelitian mengenai pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA BERPIKIR, DAN RUMUSAN HIPOTESIS

2.1 Tinjauan Pustaka

2.1.1 Tinjauan Teoritis

Sebelum melakukan penelitian yang lebih lanjut, seorang peneliti perlu menyusun tinjauan teoritis sebagai landasan berpikir untuk menggambarkan dari sudut mana peneliti menyoroti masalah yang dipilih. Oleh sebab itu, untuk memudahkan penelitian diperlukan

pedoman berfikir yaitu kerangka teori. Dalam penelitian ini, yang menjadi kerangka teorinya adalah :

a. Budaya Organisasi

1). Pengertian Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan cara berpikir yang dianut bersama oleh semua anggota organisasi. Setiap anggota baru harus mempelajari atau paling sedikit menerima sebahagian dari budaya tersebut agar diterima sebagai bagian dari organisasi. Hal ini menggambarkan budaya secara makro yang dihasilkan suatu organisasi, secara khusus menggambarkan tentang suatu kepribadian (*personality*) yang ada dalam suatu organisasi.

Berikut pengertian budaya organisasi yang dikemukakan oleh beberapa ahli, yaitu sebagai berikut :

Menurut Sutrisno budaya organisasi didefinisikan sebagai : **“Perangkat sistem nilai-nilai (*values*), keyakinan-keyakinan (*beliefs*), asumsi-asumsi (*asumption*), atau norma-norma yang telah lama berlaku, disepakati dan diikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah-masalah organisasinya.”**¹

Menurut Robbins, **“Budaya organisasi merupakan persepsi umum yang diyakini oleh para anggota organisasi.”**²

Dari berbagai pendapat dapat disimpulkan bahwa pengertian budaya organisasi adalah perekat organisasi dimana para anggotanya memiliki kesamaan nilai-nilai dan keyakinan yang diaktualisasikan dalam perilaku oleh setiap anggota dalam sebuah organisasi. Budaya organisasi telah berupaya mengukur bagaimana karyawan memandang organisasinya, apakah organisasi itu mendorong kerja tim, dan apakah organisasi itu menghargai inovasi.

¹ Edy Sutrisno, **Budaya Organisasi**, Cetakan Kedua, Prenada Media Group, Jakarta, 2010, hal. 2.

² Stephen P. Robbins, **Teori Organisasi**, Edisi Ketiga, Arcan, Jakarta, 1994, hal. 481.

Budaya organisasi inilah yang harus dikendalikan pemimpin untuk menjadikan karyawannya bekerja dengan cukup baik untuk mempertimbangkan secara layak seperti kehendaknya, dan tujuan organisasi pun dapat tercapai.

2). Fungsi Budaya Organisasi

Secara defenisi, budaya organisasi agak sukar dipahami, tidak dapat dijabarkan secara jelas dan implisit dan hanya merupakan suatu perkiraan. Tetapi setiap organisasi mengembangkan rangkaian inti asumsi, pemahaman, dan peraturan implisit yang mengatur perilaku sehari-hari dalam tempat kerja. Peran budaya dalam mempengaruhi perilaku karyawan tampaknya makin penting di tempat kerja dewasa ini. Dengan telah dilebarkannya rentang kendali, didaftarkannya struktur, diperkenalkannya tim, dikurangnya formalisasi, dan diberdayakannya karyawan organisasi, maka makna bersama yang diberikan oleh suatu budaya yang kuat memastikan bahwa semua orang diarahkan kearah yang sama.

Menurut Sutrisno, budaya menjalankan sejumlah fungsi didalam organisasi, yaitu :

Pertama, budaya mempunyai suatu peran pembeda. Hal itu berarti bahwa budaya kerja menciptakan pembedaan yang jelas antara satu organisasi dengan yang lain.

Kedua, budaya organisasi membawa suatu identitas bagi anggota-anggota organisasi.

Ketiga, budaya organisasi mempermudah timbul pertumbuhan komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan individual. Keempat, budaya organisasi itu meningkatkan kemantapan system sosial.³

3). Hakikat Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari lingkungan internal organisasi, karena keragaman budaya yang ada dalam suatu organisasi sama banyaknya dengan

³Edy Sutrisno, **Op.Cit**, hal. 10.

jumlah individu yang ada di dalam organisasi. Umumnya suatu budaya organisasi sangat dipengaruhi lingkungan eksternal organisasi. Setiap karyawan mempunyai ciri dan karakteristik budaya masing – masing, sehingga tidak tertutup kemungkinan ada karyawan yang tidak menyukai, tetapi ada juga yang menyukainya, sehingga diperlukan penyatuan persepsi dari seluruh karyawan atas pernyataan budaya organisasi. Hal demikian merupakan uraian deskriptif dari budaya organisasi.

Menurut Manahan “ **Suatu organisasi memerlukan satu budaya, yang merupakan kumpulan persepsi secara umum dari seluruh karyawan sebagai anggota organisasi, yang dijadikan sebagai suatu sistem yang menggabungkan beberapa pengertian yang secara eksplisit dianggap sebagai defenisi budaya organisasi**”⁴.

Pada umumnya, didalam suatu organisasi yang menjadi budaya penentu yang memberi nilai utama (*core value*) adalah budaya yang dominan dari seluruh budaya yang dimiliki karyawan, yang diserap dari mayoritas anggota organisasi. Nilai utama merupakan nilai – nilai yang pertama atau dominan yang diterima di dalam organisasi. Bagian budaya ini dapat dikembangkan menjadi salah satu budaya organisasi yang besar, sebagai antisipasi dari gambaran tentang permasalahan umum, situasi, dan pengalaman yang dihadapi anggota – anggotanya.

4). Memulai Budaya Organisasi

Meskipun budaya – budaya organisasi dapat berkembang dalam sejumlah cara yang berbeda, prosesnya sering melibatkan versi dari langkah – langkah seperti yang dikemukakan oleh Muchlas, yaitu sebagai berikut :

“1.Seseorang secara sendiri (pendiri) memiliki sebuah ide untuk sebuah perusahaan baru.

2. Kemudian pendiri membawa masuk satu atau lebih orang – orang kunci lain dan menciptakan kelompok inti yang berbagi visi bersama dengan pendiri. Dengan cara ini, semua yang ada dalam kelompok inti percaya bahwa idenya cukup bagus, dapat

⁴ Manahan P. Tampubolon, **Perilaku Keorganisasian**, Cetakan Pertama, Ghalia Indonesia, Jakarta, 2004, hal. 178

dikerjakan, dan layak dijalankan untuk menghadapi beberapa risiko dan berguna untuk investasi waktu, uang, dan energi yang akan diperlukan.

3. Kelompok inti pendiri ini mulai bertindak secara serasi untuk menciptakan sebuah organisasi dengan cara pencarian dana, perolehan hak paten, inkorporasi, penempatan ruangan, pembangunan, dan seterusnya.

4. Pada titik ini, orang lain dibawa masuk dalam organisasi dan sebuah sejarah yang diketahui umum mulai didokumentasikan”.⁵

5). Ciri-Ciri Budaya Organisasi Kuat / Lemah

1. Ciri – Ciri Budaya Organisasi Kuat

Menurut Robbins dalam buku Pabundu Tika mengemukakan bahwa ciri - ciri organisasi yang memiliki budaya organisasi kuat sebagai berikut:

- “a. Menurunnya tingkat keluarnya karyawan.
- b. Ada kesepakatan yang tinggi dikalangan anggota mengenai apa yang dipertahankan oleh organisasi.
- c . Ada pembinaan kohesif, kesetiaan, dan komitmen organisasi”⁶.

2. Ciri-ciri budaya Organisasi Lemah

Menurut Deal dan Kennedy (dalam buku Pabundu Tika) mengemukakan ciri – ciri budaya organisasi lemah adalah sebagai berikut :

- “a. Mudah terbentuk kelompok – kelompok yang bertentangan satu sama lain.
- b. Kesetiaan kepada kelompok melebihi kesetiaan kepada organisasi.
- c. Anggota organisasi tidak segan – segan mengorbankan kepentingan organisasi untuk kepentingan kelompok atau kepentingan diri sendiri”⁷.

6). Indikator Budaya Organisasi

Indikator budaya organisasi menurut Robbins adalah sebagai berikut :

- “a. Inisiatif individual
- b. Toleransi terhadap tindakan beresiko
- c. Pengarahan

⁵ Makmuri Muchlas, **Perilaku Organisasi**, Cetakan Pertama, Gadjah Mada University Press, Yogyakarta, 2005, hal. 536

⁶ Pabundu Tika, **Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan**, Bumi Aksara, Jakarta, 2006, hal. 111

⁷ **Ibid.**, hal. 111

- d. Integrasi**
- e. Dukungan manajemen**
- f. Kontrol**
- g. Identitas**
- h. Sistem imbalan**
- i. Toleransi terhadap konflik**
- j. Pola komunikasi”⁸.**

a. Inisiatif individual

Yaitu tingkat tanggung jawab, kebebasan atau independensi yang dimiliki oleh setiap anggota organisasi dalam mengemukakan pendapat. Inisiatif individu tersebut perlu dihargai oleh kelompok atau pemimpin organisasi sepanjang menyangkut ide untuk memajukan dan mengembangkan organisasi atau perusahaan.

b. Toleransi terhadap tindakan beresiko

Budaya organisasi dikatakan baik apabila dapat memberikan toleransi kepada anggota untuk dapat bertindak agresif dan inovatif dalam memajukan organisasi atau perusahaan.

c. Pengarahan

Yaitu sejauh mana organisasi dapat menciptakan dengan jelas sasaran dan harapan yang diinginkan. Tercantumkan dalam visi, misi dan tujuan organisasi.

d. Integrasi

Yaitu sejauh mana organisasi dapat mendorong unit-unit organisasi untuk bekerja dengan cara terkoordinasi, kekompakan unit-unit tersebut dapat mendorong kualitas dan kuantitas pekerjaan yang dihasilkan.

e. Dukungan manajemen

⁸Stephen Robbins **Op.Cit**, Hal. 480

Yaitu sejauh mana para manajer dapat memberikan arahan atau komunikasi, bantuan serta dukungan yang jelas terhadap bawahan.

f. Kontrol

Alat yang dipakai adalah peraturan-peraturan atau norma-norma yang berlaku di dalam organisasi. Diperlukan sejumlah peraturan dan tenaga pengawas yang dapat mengawasi dan mengendalikan perilaku anggota organisasi atau karyawan.

g. Identitas

Yaitu sejauh mana para anggota suatu organisasi atau perusahaan dapat mengidentifikasikan dirinya sebagai suatu kesatuan dalam perusahaan dan bukan sebagai kelompok kerja tertentu atau keahlian professional tertentu.

h. Sistem imbalan

Sejauh mana alokasi imbalan (kenaikan gaji, promosi dan sebagainya) didasarkan atas dasar prestasi kerja karyawan, bukan didasarkan senioritas, sikap pilih kasih dan sebagainya.

i. Toleransi terhadap konflik

Sejauh mana para karyawan didorong untuk mengemukakan konflik dan kritik secara terbuka. Perbedaan pendapat merupakan fenomena yang sering terjadi di suatu organisasi, namun perbedaan pendapat dan kritikan dapat digunakan sebagai perbaikan atau perubahan strategi untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan.

j. Pola komunikasi

Sejauh mana komunikasi dibatasi oleh hirarki kewenangan yang formal. Kadang-kadang hirarki ini dapat menghambat terjadinya pola komunikasi antara atasan dan bawahan atau antar karyawan itu sendiri.

b. Kinerja Karyawan

1). Pengertian Kinerja

Batasan mengenai kinerja bisa dilihat dari berbagai sudut pandang tergantung pada tujuan masing-masing organisasi (misalnya untuk profit atau untuk *costumer satisfaction*) juga pada bentuk organisasi itu sendiri (misalnya organisasi publik, organisasi swasta, organisasi swasta atau organisasi sosial). Berbagai ungkapan seperti *output*, efisiensi, dan efektivitas mempunyai hubungan dengan kinerja.

Menurut Baron (dalam buku Wibowo), **“Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi pada ekonomi”**.⁹

Menurut Mangkunegara **“Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”**.¹⁰

Berdasarkan definisi-definisi di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil yang dicapai pegawai dalam melaksanakan suatu pekerjaan yang diberikan kepadanya baik secara kuantitas maupun kualitas melalui prosedur yang berfokus pada tujuan yang hendak dicapai serta dengan terpenuhinya standart pelaksana.

2). Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

⁹Wibowo, **Manajemen Kinerja**, Edisi Keempat, Raja Grafindo Persada, Jakarta, 2014, hal 7.

¹⁰Mangkunegara, **Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan**, Remaja Rosdakarya Bandung, 2011, hal 67.

Menurut Davis (dalam buku Mangkunegara), faktor-faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja yaitu :

“a. Faktor kemampuan

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

b. Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang karyawan dalam menghadapi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja)”¹¹

3). Klasifikasi Pekerjaan

Menurut Faustino Cardoso Gomes, sistem klasifikasi untuk semua pekerjaan, baik disektor publik maupun swasta, didasarkan pada beberapa faktor, yaitu :

- “1. Masukan Informasi**
- 2. Proses-proses Mental**
- 3. Output Pekerjaan**
- 4. Relasi dengan Orang**
- 5. Konteks Pekerjaan**
- 6. Metode-metode Kerja**
- 7. Ciri-ciri Pekerja”.**¹²

Untuk Organisasi publik, umumnya pengelompokan pekerjaan kedalam berbagai kategori tergantung pada tingkat pemerintahannya.

1. Masukan Informasi

Dimana dan bagaimana si pekerja memperoleh informasi yang diperlukan untuk pelaksanaan pekerja.

2. Proses-proses Mental

¹¹ Ibid Hal 67

¹² Faustino Cardoso Gomes, **Manajemen Sumber Daya Manusia**, Andi Offset, Edisi 2, Yogyakarta, 2003, Hal 102

Pertimbangan apa yang ditekankan dalam pembuatan keputusan, perencanaan dan aktivitas-aktivitas proses informasi apa yang dilibatkan dalam pelaksanaan pekerjaan.

3. Output Pekerjaan

Aktivitas-aktivitas fisik apa yang dilakukan oleh para pekerja, dan alat-alat apa yang dipakai oleh para pekerja?

4. Relasi Dengan Orang

Relasi dengan orang yang bagaimana yang dituntut dalam pelaksanaan pekerjaan?

5. Konteks Pekerjaan

Dalam konteks fisik dan sosial yang bagaimana dituntut dalam pelaksanaan pekerjaan?

6. Metode-metode pekerjaan

Metode-metode Kerja atau teknik-teknik apa yang digunakan untuk pelaksanaan pekerjaan?

7. Ciri-ciri Pekerja

Ciri-ciri kepribadian atau kemampuan-kemampuan apa yang dibutuhkan untuk pelaksanaan pekerjaan.

4). Metode Evaluasi Kinerja Karyawan

Menurut Robbins, metode evaluasi kinerja, yaitu :

“1. Esai Tertulis, artinya menulis cerita yang mendeskripsikan kekuatan kelemahan, kinerja masa lalu, potensi, dan sasaran perbaikan.

2. Insiden Kritis, artinya memfokuskan perhatian penilai pada perilaku – perilaku yang merupakan kunci untuk membedakan antara menjalankan pekerjaan secara efektif dan menjalankannya secara tidak efektif.

3. Skala Penilaian Grafik, artinya dalam metode ini, didaftar seperangkat faktor kinerja, seperti misalnya kuantitas dan kualitas kerja, kedalaman pengetahuan, kerjasama, kesetiaan, kehadiran, kejujuran, dan prakarsa.

4. Skala Penilaian yang dikaitkan dengan Perilaku, artinya menggabungkan unsur – unsur utama dari pendekatan insiden kritis dan skala penilaian grafik : Penilai menilai para karyawan berdasarkan butir – butir sepanjang kontinum, tetapi yang dipentingkan adalah perilaku yang sebenarnya pada pekerjaan tertentu bukannya deskripsi atau ciri kepribadian umum.

5. Perbandingan Paksaan, artinya mengevaluasi kinerja satu individu terhadap kinerja satu lain atau lebih individu.”¹³

Dalam hubungannya dengan kinerja organisasi, maka ukuran baik buruknya kinerja diukur oleh efektivitas dan efisiensi dan efektivitas organisasi. Dikatakan efektif bila mencapai tujuan, dikatakan efektif bila hal itu memuaskan sebagai pendorong mencapai tujuan, terlepas apakah efektif atau tidak.

5). Indikator Kinerja Karyawan

Menurut Wibisono, Indikator Kinerja “**menggambarkan beberapa aspek kinerja yang sangat kritis dari sebuah perusahaan atau organisasi yang akan menentukan sukses tidaknya perusahaan atau organisasi tersebut pada masa kini maupun masa depan**”.¹⁴ kinerja yang sangat kritis dari sebuah perusahaan atau organisasi.

Secara umum dapat dinyatakan empat aspek dari kinerja menurut Miner (dalam buku Sutrisno), yaitu sebagai berikut :

- “1. Kualitas yang dihasilkan, menerangkan tentang jumlah kesalahan, waktu, dan ketepatan dalam melakukan tugas.**
- 2. Kuantitas yang dihasilkan, berkenaan dengan beberapa jumlah produk atau jasa yang dapat dihasilkan.**
- 3. Waktu kerja, menerangkan akan berapa jumlah absen keterlambatan, serta masa kerja yang telah dijalankan individu pegawai tersebut**
- 4. Kerja sama, menerangkan akan bagaimana individu membantu atau menghambat usaha dari teman sekerjanya”¹⁵.**

Dengan penjelasan 4 aspek dari kinerja diatas, maka peneliti akan menggunakan aspek tersebut menjadi *indikator penelitian*.

2.1.2 Tinjauan Empiris

“Daniel Hamonangan Silaban melakukan penelitian mengenai **Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara II Unit Sub Helvetia**. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan dan dilanjutkan dengan menganalisa data,

¹³ Stephen P. Robbins, **Perilaku Organisasi**, PT. Macann Jaya Cemerlang, Edisi Lengkap, 2007, Hal 689

¹⁴ Dermawan Wibisono, **Manajemen Kinerja Korporasi & Organisasi**, Erlangga, Jakarta, 2011,hal. 3

¹⁵ Edy Sutrisno, **Op.Cit**, hal.172

maka terdapat hubungan yang cukup kuat antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan sebesar 0,242. Hal ini berarti koefisien bersifat positif, sehingga hipotesa yang menyatakan bahwa ada hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja pegawai dapat diterima”¹⁶.

“Susinta Sitorus dengan Judul **Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai pada PT. Bank Perkreditan Rakyat Eka Prasetya Medan.** Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan dan dilanjutkan dengan menganalisa data melalui Program SPSS 16.0 maka terdapat hubungan yang kuat antara budaya organisasi dengan kinerja pegawai sebesar 0,381. Hal ini berarti koefisien bersifat positif, sehingga hipotesa yang menyatakan bahwa ada hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja pegawai dapat diterima.”¹⁷

2.2 Kerangka Berpikir

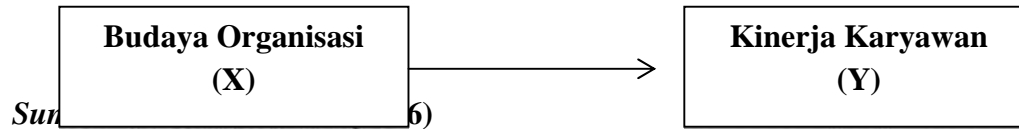
Pengaruh budaya organisasi secara bersama – sama membentuk sistem nilai yang mewarnai sikap mental dan membatasi tingkah laku individu dan kelompok didalam organisasi. Pelaksanaan kinerja akan sangat dipengaruhi oleh beberapa faktor baik yang bersumber dari pekerja sendiri maupun yang bersumber dari organisasi.

Dari pekerja sangat dipengaruhi oleh kemampuan pekerja itu sendiri, dari segi organisasi dipengaruhi oleh seberapa baik budaya yang dianut dalam suatu perusahaan tersebut dan bagaimana mereka meningkatkan kemampuan pekerja. Dalam suatu perusahaan diperlukan budaya yang baik atau kuat, sehingga karyawan yang bekerja di dalam suatu organisasi mempunyai kinerja yang baik.

¹⁶ Daniel Hamonangan Silaban, **Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Perkebunan Nusantara II Unit Sub Helvetia.** Skripsi Fakultas Ekonomi, Universitas HKBP Nommensen Medan, 2010.

¹⁷Susinta Sitorus, **Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai pada PT. Bank Perkreditan Rakyat Eka Prasetya Medan.** Skripsi Fakultas Ekonomi, Universitas HKBP Nommensen Medan, 2011.

Dalam penelitian ini akan dibahas mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, penjelasan lebih rinci dapat dilihat pada skema berikut :



Gambar 2.1 Kerangka Berpikir

2.3 Rumusan Hipotesis

Sugiyono menjelaskan pengertian tentang hipotesis : **“Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, oleh karena itu rumusan masalah penelitian biasanya disusun dalam bentuk kalimat pertanyaan.”**¹⁸

Berdasarkan uraian pada kerangka pemikiran di atas dan untuk menjawab identifikasi masalah, maka penulis dapat merumuskan suatu hipotesis sebagai berikut: **“Budaya Organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Adei Crumb Rubber Industry Medan”**

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Desain Penelitian

Desain penelitian ini menggunakan desain penelitian kuantitatif. Dimana desain yang digunakan adalah statistik deskriptif, yaitu statistik yang digunakan untuk menganalisa data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi.

¹⁸Sugiyono, **Metode Penelitian Bisnis**, Cetakan Keduabelas, Alfabeta, Bandung, 2008, hal. 93.

3.2 Tempat dan Waktu Penelitian

Tempat dan waktu penelitian dilaksanakan pada PT. Adei Crumb Rubber Industry Medan yang berada di Jalan Ahmad Yani No. 82 Medan dan direncanakan mulai bulan April sampai dengan bulan Agustus 2016.

3.3 Populasi dan Sampel

a. Populasi

Menurut Sugiyono bahwa : **“Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek/subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang diterapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan”**¹⁹.

Pada penelitian ini populasinya adalah seluruh karyawan pada PT. Adei Crumb Rubber Industry Medan yaitu berjumlah 25 orang karyawan.

b. Sampel

Sugiyono mengatakan bahwa **“Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi”**²⁰.

Pada penelitian ini, jumlah populasi dijadikan semua sampel yaitu sebanyak 25 orang karyawan, dengan demikian metode yang digunakan untuk pengambilan sampel adalah *Sampling Jenuh* yaitu teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel.

3.4 Metode Pengumpulan Data

Pelaksanaan pengumpulan data penelitian ini dilakukan dengan metode :

¹⁹ **Ibid**, hal. 115

²⁰ **Ibid**, hal. 116

1. Penelitian Lapangan (*field research*) yaitu penelitian yang dilakukan secara langsung guna memperoleh data yang erat kaitannya dengan penelitian ini. Data dari lapangan dapat diperoleh melalui:

a) Wawancara, yaitu mendapatkan informasi dengan cara bertanya langsung kepada responden.

Dalam hal ini data diperoleh dengan melakukan wawancara dengan pihak pimpinan, beberapa pegawai untuk mendapatkan informasi yang diinginkan.

b) Observasi (*observation*), yaitu melakukan pengamatan secara langsung terhadap aktivitas keseharian, lingkungan dan sarana kerja yang berhubungan dengan penulisan ini.

c) Angket (*questionnaire*), yaitu pengumpulan data dilakukan melalui daftar pernyataan yang disiapkan untuk tiap responden yang ada pada PT. Adei Crumb Rubber Industry.

2. Penelitian Kepustakaan (*library research*), yaitu pengumpulan data dengan cara membaca literatur, bahan referensi, bahan kuliah, dan hasil penelitian lainnya yang ada hubungannya dengan obyek yang diteliti. Hal ini dilakukan penulis untuk mendapatkan tambahan pengetahuan mengenai masalah yang sedang dibahasnya.

3.5 Instrumen Penelitian

Secara keseluruhan operasionalisasi variabel yang akan diteliti dalam penelitian ini dapat dijelaskan dari Tabel 3.1 dibawah ini :

Tabel 3.1 Instrumen Penelitian

Variabel	Defenisi	Indikator	Skala Pengukuran
----------	----------	-----------	------------------

<p>Budaya Organisasi</p> <p>(X)</p>	<p>Menurut Robbins, Budaya Organisasi adalah Persepsi umum yang diyakini oleh para anggota organisasi</p>	<p>Menurut Robbins :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Inisiatif 2. Toleransi 3. Pengarahan 4. Integrasi 5. Dukungan Manajemen 6. Kontrol 7. Identitas 8. Imbalan 9. Toleransi 10. Komunikasi 	<p>Likert</p>
<p>Kinerja Pegawai</p> <p>(Y)</p>	<p>Menurut Mangkunegara Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya</p>	<p>Menurut Miner :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Kualitas 2. Kuantitas 3. Waktu kerja 4. Kerja sama 	<p>Likert</p>

Sumber : Robbins, Mangkunegara dan Miner

3.6 Skala Pengukuran

Skala pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala likert. Menurut Sugyono : **“Skala likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial”**²¹.

Dalam melakukan penelitian terhadap variabel-variabel yang akan diuji. Setiap jawaban responden akan diukur dengan ketentuan sebagai berikut :

Tabel 3.2
Instrumen Skala Likert

²¹Ibid, hal. 132.

No	Pertanyaan	Skor
1	Sangat Setuju (SS)	5
2	Setuju (S)	4
3	Kurang Setuju (KS)	3
4	Tidak Setuju (TS)	2
5	Sangat Tidak Setuju (STS)	1

Sumber : Metode Penelitian Bisnis (2008)

3.7 Metode Analisis

3.7.1 Uji Validitas dan Reliabilitas

Instrumen penelitian yang valid merupakan syarat mutlak untuk mendapatkan hasil penelitian yang valid. Uji validitas dan reliabilitas dilakukan untuk menguji apakah kuesioner layak digunakan sebagai instrumen penelitian atau tidak. Valid artinya data yang diperoleh melalui kuesioner dapat menjawab tujuan penelitian. Reliabel artinya data yang diperoleh melalui kuesioner hasilnya konsisten bila digunakan untuk penelitian lain.

a. Uji Validitas

Validitas adalah istilah yang dipakai untuk menyatakan sejauh mana data yang ditampung pada suatu kuesioner atau mengukur apa yang ingin diukur. Setelah nilai r (koefisien korelasi) diperoleh maka langkah selanjutnya adalah membandingkan antara hasil nilai r yang terdapat pada tabel nilai kritis.

- Jika $r_{hitung} > r_{tabel}$, maka butir pertanyaan tersebut valid
- Jika $r_{hitung} < r_{tabel}$, maka butir pertanyaan tersebut tidak valid

b. Uji Reliabilitas

“ Uji reliabilitas dilakukan dengan menguji butir pertanyaan yang telah dinyatakan valid dalam uji validitas akan ditentukan reliabilitasnya dengan bantuan program SPSS *for windows*. Menurut Kuncoro **“Pada Program SPSS, metode yang digunakan dalam pengujian reliabilitas ini adalah dengan menggunakan metode Alpha Cronbach’s yang dimana satu kuesioner dianggap reliabel apabila Cronbach’s Alpha > 0.600 ”**²².

3.7.2 Uji Asumsi Klasik

a. Uji Normalitas

Uji ini dilakukan untuk menunjukkan simetris tidaknya distribusi data. Uji normalitas akan dideteksi melalui analisa grafis yang dihasilkan melalui perhitungan regresi dengan SPSS. Dasar pengambilan keputusan yaitu :

²² Mudrajad Kuncoro, **Metode Riset Untuk Bisnis & Ekonomi**. Edisi ke Empat, Erlangga, Jakarta, 2013, hal 181

- Jika data menyebar sekitar garis diagonal dan mengikuti arah diagonal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.
- Jika data menyebar jauh dari garis diagonal atau tidak mengikuti arah garis diagonal maka model tersebut tidak memenuhi asumsi normalitas.

b. Uji Heterokedastisitas

Uji Heterokedastisitas bertujuan untuk menguji apakah sebuah group mempunyai varians yang sama diantara anggota grup tersebut. Artinya, jika varians variabel independen adalah konstan (sama) untuk setiap nilai tertentu variabel independen tersebut homoskedestisitas. Sedangkan, heterokedastisitas diuji dengan menggunakan uji Glejser dengan pengambilan keputusan jika variabel independen signifikan secara statistik mempengaruhi variabel dependen, maka ada indikasi terjadi heterokedastisitas. Jika probabilitas signifikan di atas kepercayaan 5% (0,05) dapat disimpulkan model regresi tidak mengarah heterokedastisitas.

3.7.3 Uji Hipotesis

a. Persamaan Regresi Sederhana

Metode analisis yang digunakan untuk mengetahui pengaruh budaya kerja terhadap kinerja pegawai, yaitu dengan persamaan :

$$Y = a + bX + e$$

Keterangan :

Y = Kinerja Karyawan

a = Konstanta

b = Koefisien Regresi

X = Budaya organisasi

e = Standar Error

b. Uji Parsial (Uji t)

Uji t dilakukan untuk melihat pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat dengan kriteria sebagai berikut:

- Jika $t_{hitung} > t_{tabel}$, maka:

H_0 : ditolak dan H_1 : diterima

Artinya variabel X berpengaruh nyata terhadap variabel Y

- Jika $t_{hitung} < t_{tabel}$, maka:

H_0 : diterima dan H_1 : ditolak

Artinya variabel X tidak berpengaruh nyata terhadap variabel Y

c. Uji Determinasi R^2

Uji Determinasi R^2 digunakan untuk mengetahui seberapa besar kemampuan model dalam menerangkan variabel terikat. Jika koefisien determinan (R^2) semakin besar atau mendekati satu, maka dapat dikatakan bahwa kemampuan variabel bebas (X) adalah besar terhadap variabel terikat (Y). Hal ini berarti model yang digunakan semakin kuat untuk menerangkan pengaruh variabel bebas yang diteliti terhadap variabel terikat. Sebaliknya, jika koefisien determinan (R^2) semakin kecil atau mendekati nol maka dapat dikatakan bahwa kemampuan variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y) semakin kecil. Hal ini berarti model

yang digunakan tidak cukup kuat untuk menerangkan pengaruh variabel bebas yang diteliti terhadap variabel terikat.