

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. LATAR BELAKANG

Sumber daya manusia memiliki posisi sangat strategis dalam organisasi, artinya unsur manusia memegang peranan penting dalam melakukan aktivitas untuk mencapai tujuan. Untuk itulah eksistensi sumber daya manusia dalam organisasi sangat kuat (Ambar Teguh Sulistiyani dan Rosidah, 2003) dalam (Achmad Sobirin, 2007 : 67). Manusia selalu berperan aktif dan dominan dalam setiap kegiatan organisasi karena manusia menjadi perencana, pelaku, dan penentu terwujudnya tujuan organisasi. Tujuan tidak mungkin terwujud tanpa peran aktif karyawan meskipun alat-alat yang dimiliki perusahaan begitu canggihnya (Hasibuan,2017 :23)

Oleh karena itu keberhasilan suatu perusahaan tidak hanya tergantung dengan teknologi perusahaan melainkan juga tergantung pada aspek sumber daya manusia yang dimiliki oleh perusahaan. Sehingga suatu perusahaan membutuhkan sumber daya manusia yang potensial, baik pemimpin maupun karyawan dapat memberikan kontribusi yang baik dan melaksanakan tugas dengan optimal untuk mencapai tujuan perusahaan. Karena semua kegiatan perusahaan akan melibatkan tindakan sumber daya manusia yang ada didalamnya.

Dalam persaingan yang semakin ketat perusahaan harus tanggap menghadapi permasalahan yang timbul baik dari lingkungan internal maupun eksternal. Perusahaan harus menyadari pentingnya memiliki lingkungan

perusahaan yang kondusif yang dapat memberikan dorongan pada sumber daya manusia yang bekerja di dalam perusahaan untuk berupaya sekuat tenaga mencapai tujuan perusahaan dan kondisi perusahaan yang kondusif tersebut tercipta dari kebijaksanaan perusahaan yang dibangun dan diterapkan.

Untuk dapat memenangkan persaingan tersebut, perusahaan perlu meningkatkan potensi sumberdaya manusia dalam perusahaan sebaik mungkin, sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan dan menghasilkan produksi atau hasil yang maksimal. Kinerja yang lebih tinggi dapat tercapai apabila terdapat proses produksi atau sistem kebijakan yang lebih baik, selain itu factor-faktor seperti mesin dan peralatan lain diharapkan mampu bersama-sama meningkatkan hasil dengan tenaga kerja secara optimal.

Setiap individu selalu mempunyai sifat yang berbeda satu dengan yang lainnya. Sifat tersebut dapat menjadi ciri khas bagi seseorang sehingga kita dapat mengetahui bagaimana sifatnya. 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 atau *organization culture*. Budaya-budaya yang dimiliki oleh setiap suku bangsa 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 bahwa suatu organisasi juga memiliki budaya yang mengatur bagaimana anggota-anggotanya untuk bertindak.

Budaya memberikan identitas bagi para anggota organisasi dan membangkitkan komitmen terhadap keyakinan dan nilai yang lebih besar dari

dirinya sendiri. Meskipun ide-ide ini telah menjadi bagian budaya itu sendiri yang bisa datang di manapun organisasi itu berada. Suatu organisasi budaya berfungsi untuk menghubungkan para anggotanya sehingga mereka tahu bagaimana berinteraksi satu sama lain. Budaya organisasi merupakan sebagai suatu pola dari asumsi-asumsi dasar yang ditemukan, diciptakan atau dikembangkan oleh suatu kelompok tertentu dengan maksud agar organisasi bisa mengatasi, menanggulangi permasalahan yang timbul akibat adaptasi eksternal dan integritas internal yang sudah berjalan dengan cukup baik sehingga perlu diajarkan dan diterapkan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang benar untuk memahami, memikirkan dan merasakan berteman dengan mereka-mereka tersebut (Scain dalam Lako, 2004 : 78).

Setiap individu yang tergabung di dalam sebuah organisasi memiliki budaya yang berbeda, disebabkan mereka memiliki latar belakang budaya yang berbeda, namun semua perbedaan itu akan dilebur menjadi satu di dalam sebuah budaya yaitu budaya organisasi, untuk menjadi sebuah kelompok yang bekerjasama dalam mencapai tujuan organisasi sebagaimana yang telah disepakati bersama sebelumnya, tetapi dalam proses tersebut tidak tertutup kemungkinan ada individu yang bisa menerima dan juga yang tidak bisa menerimanya, yang mungkin bertentangan dengan budaya yang dimilikinya. Menurut Lako (2004:89) peran strategis budaya organisasi kurang disadari dan dipahami oleh kebanyakan orang pelaku organisasi di Indonesia, terutama prinsipal yaitu pemilik dan agents dan dipercaya untuk mengelola organisasi.

Banyaknya masalah yang berhubungan dengan ketenagakerjaan akhir-akhir ini menunjukkan bahwa kesadaran manajemen terhadap peran strategis dan implementasi budaya organisasi dalam instansi pemerintahan masih lemah dan mengkhawatirkan. Dalam hal ini PT. Permodalan Nasional Madani atau lebih disingkat PT.PNM merupakan Badan Usaha Milik negara yang bergerak dibidang jasa keuangan (Non Bank) yang didirikan oleh pemerintah guna membantu dan membina Usaha Mikro Kecil Menengah(UMKM) melalui kantor unit ULaMM (Unit Layanan Modal Mikro). PT.PNM (Persero) memiliki visi untuk menjadi lembaga pembiayaan yang terkemuka dalam meningkatkan nilai tambah secara berkelanjutan bagi Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) yang berlandaskan “*Good Corporate Governance*”, oleh karena itu sudah seharusnya karyawan memiliki disiplin kerja dan motivasi kerja yang tinggi untuk mewujudkan misi dan tujuan yang telah ditetapkan.

PT Permodalan Nasional Madani (Persero) Kantor Cabang Palembang yang telah berkiprah dalam bidang pembiayaan langsung kepada usaha mikro mulai pada tahun 2009, dalam menjalankan operasional perusahaan sangat ditentukan oleh sumber daya manusia yang produktif. Proses kegiatan perusahaan saat ini dengan memperluas kewenangan serta memperkuat fungsi Kantor Cabang yang ada, diantaranya dengan membuka gerai bisnis ULaMM (Unit Layanan Modal Mikro) sehingga peran PNM telah berubah menjadi industri atau sentra jasa pembiayaan dan manajemen yang dapat langsung berhubungan kepada usaha mikro (melalui ULaMM) maupun tidak langsung (melalui BPR dan Koperasi Simpan Pinjam).

Meningkatnya peran yang diamanatkan kepada PNM Kantor Cabang Palembang tersebut menuntut pentingnya akan peningkatan prestasi kerja. Oleh karena itu motivasi serta loyalitas yang tinggi menjadi wajib dimiliki oleh karyawan PT Permodalan Nasional Madani (Persero) Kantor Cabang Palembang yang merupakan bagian dari tuntutan masyarakat akan pelayanan yang profesional. Robbins (2008: 22) berpendapat bahwa prestasi kerja erat kaitannya dengan motivasi dalam pencapaian tujuan dan hasil.

Keberhasilan perusahaan sangat dipengaruhi oleh kinerja karyawannya. Kinerja merupakan prestasi kerja, yakni perbandingan antara hasil kerja yang secara nyata dengan standar kerja yang ditetapkan (Mangkunegara, 2005 : 45). Perusahaan Permodalan Nasional (PT.PNM) (Persero) Cabang Palembang dalam melakukan aktivitas usahanya selalu diarahkan dalam mencapai visi dan misinya. Faktor kesejahteraan karyawan yaitu motivasi dan jaminan sosial karyawan, juga menjadi pertimbangan dalam menjalankan seluruh kegiatannya. Kesejahteraan tersebut dapat berupa gaji karyawan, insentif serta jaminan keselamatan kerja yang diperoleh karyawan. Jaminan keselamatan kerja dapat berupa jaminan sosial. Dengan pemberian jaminan sosial karyawan secara tepat diharapkan dapat meningkatkan kinerja karyawan pada Perusahaan PT. Permodalan Nasional Madani (Persero) Cabang Palembang.

Dengan semakin meningkatnya nasabah PT. Permodalan Nasional Madani (Persero) Cabang Palembang, tentunya harus diseimbangi dengan kinerja para karyawan yang lebih baik lagi. Dalam hal pelayanan kepada semua nasabah PT. Permodalan Nasional Madani (Persero) Cabang Palembang mempunyai target

mutu pelayanan . Oleh karena itu, Sumber Daya Manusia harus ditingkatkan dengan cara peningkatan kinerja karyawan dalam memberikan pelayanan.

Peningkatan kinerja karyawan nasabah PT. Permodalan Nasional Madani (Persero) Cabang Palembang) harus lebih diperhatikan, mengingat semakin meningkatnya jumlah nasabah yang masih aktif khususnya di wilayah Palembang. Kinerja karyawan bisa ditingkatkan melalui beberapa cara, yaitu dengan menanamkan budaya kerja yang optimal sehingga berpengaruh pada perilaku kerja yang diindikasikan dengan peningkatan kepuasan kerja individu dan kinerja kerja unit itu sendiri, yang pada akhirnya akan mempengaruhi kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Pada kenyataannya, saat ini kinerja karyawan pada suatu perusahaan tidak semuanya mencapai target. Hal tersebut tidak menutup kemungkinan terjadi di nasabah PT. Permodalan Nasional Madani (Persero) Cabang Palembang. Penyebab utama perusahaan tidak tercapainya target yang diinginkan dikarenakan sumber daya manusia dan manajemen dalam perusahaan yang kurang. Untuk pembagian tugas antara karyawan satu dan yang lain tidak adil, sebagai contoh karyawan bidang tertentu begitu sibuk dengan pekerjaannya dan mungkin akan lembur untuk menyelesaikan pekerjaannya, guna memenuhi target dan meningkatkan produktivitas perusahaan. Sedangkan karyawan pada bidang yang berbeda tidak begitu mempunyai pekerjaan banyak, bahkan banyak waktu yang dihabiskan untuk bersantai.

Hal tersebut yang membuat tidak adil antara pekerjaan karyawan satu dengan yang lain. Berhubungan dengan masalah tersebut, beberapa karyawan

mengeluh karena kompensasi atau gaji yang mereka terima tidak seimbang dengan tenaga serta pikiran yang telah dikeluarkan untuk perusahaan. Dapat dilihat dari pekerjaan karyawan satu dengan yang lain tidak sama tetapi kompensasi atau gaji yang diterima sama.

Selama survei pendahuluan, penulis memperhatikan budaya organisasi yang ada kurang maksimal dan berjalan kurang baik seperti tidak disiplinnya karyawan untuk bekerja, sebagai contoh ketika bel masuk seharusnya karyawan memulai pekerjaan tapi sebaliknya mereka bersantai untuk menikmati sarapan atau sekedar berbincang dengan yang lain. Budaya organisasi yang telah diterapkan dalam suatu organisasi atau perusahaan antara satu dengan yang lain tidaklah sama, tetapi mereka mempunyai tujuan yang sama yaitu memajukan organisasi atau perusahaan yang mereka miliki. Begitupun perusahaan yang kurang memperhatikan budaya kerja, seperti ketertiban, norma serta tingkah laku para karyawan, maka perusahaan yang dijalankan tidak berjalan seperti yang diharapkan.

Budaya organisasi sangat berpengaruh penting dalam kemajuan perusahaan. Seperti halnya seorang pimpinan harus bisa mengendalikan sifat egois pegawainya, dengan tidak bersikap pilih kasih dan berusaha bersikap profesional dalam pembagian kerja. Jika terjadi perselisihan dalam lingkungan kerja, maka pimpinan harus bisa bersikap bijaksana dalam menyelesaikan masalah yang ada, sehingga tidak muncul hal-hal yang membuat pegawai merasa tidak nyaman dan malas masuk kerja. Begitu juga dengan kedisiplinan harus diterapkan dengan baik, agar tidak ada karyawan yang menganggur ketika bekerja ataupun bekerja pada hari libur (lembur). Dengan terciptanya lingkungan kerja yang kondusif, maka

akan terbuka suatu kesempatan yang sangat luas untuk berkembangnya proses belajar atau saling belajar satu sama lain dalam bekerja. Mereka akan lebih bersemangat di dalam memecahkan semua persoalan yang timbul, baik dari dalam maupun luar organisasi.

Berdasarkan uraian diatas serta mengingat pentingnya penerapan Budaya Organisasi, maka penulis tertarik untuk melakukan telaah ilmiah yang berjudul **“ PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT. PERMODALAN NASIONAL MADANI / PNM (PERSERO) CABANG PALEMBANG”**.

1.2. PERUMUSAN MASALAH

Untuk lebih mempermudah penelitian ini nantinya, maka penulis akan fokus pada permasalahan yang akan diteliti. Berdasarkan latar belakang yang dikemukakan sebelumnya di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah : **“ Bagaimanakah pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Permodalan Nasional Madani (Persero) Cabang Palembang”**.

1.3. TUJUAN PENELITIAN

Tujuan berperan penting dalam suatu penelitian sehingga dengan tujuan penelitian akan dapat bekerja secara terarah. Berdasarkan rumusan masalah yang

diatas, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut adapun tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui bagaimana penerapan Budaya Organisasi pada PT. Permodalan Nasional Madani (Persero) Cabang Palembang
2. Untuk mengetahui apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Permodalan Nasional Madani (Persero) Cabang Palembang.

1.4. MANFAAT PENELITIAN

1.4.1. Manfaat praktis

1. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan bahan masukan atau pertimbangan kepada pihak perusahaan PT. Permodalan Nasional Madani (Persero) Cabang Palembang yang berkaitan dengan Budaya Organisasi.
2. Diharapkan penelitian ini nanti dapat menjadi masukan bagi pimpinan maupun Manajemen perusahaan PT. Permodalan Nasional Madani (Persero) Cabang Palembang tentang kebijakan-kebijakan yang diambil mengenai Budaya Organisasi.

1.4.2. Manfaat Teoritis

1. Penelitian ini dapat dijadikan acuan dan kajian teori tentang Manajemen Sumber Daya Manusia pada umumnya dan tentang Budaya Organisasi pada khususnya bagi pengembangan dunia ilmu pengetahuan.
2. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi tambahan rujukan bagi peneliti selanjutnya serta sebagai pertimbangan bagi organisasi yang menghadapi masalah serupa.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. LANDASAN TEORI

2.1.1. BUDAYA ORGANISASI

1. Pengertian Organisasi

Pengertian Organisasi Sobirin (2007: 7) mendefinisikan organisasi sebagai unit sosial atau entitas yang didirikan oleh manusia dalam jangka waktu yang relatif lama, beranggotakan sekelompok manusia-manusia minimal dua orang, mempunyai kegiatan yang terkoordinir, teratur dan terstruktur, didirikan untuk mencapai tujuan tertentu mempunyai identitas diri yang membedakan satu entitas dengan entitas lainnya.

Dari pendapat ahli di atas dapat disimpulkan bahwa organisasi adalah suatu kelompok yang menghimpun anggota-anggota yang memiliki satu tujuan tertentu dan bekerja sama mencapai tujuan yang telah ditetapkan dimana dalam kelompok tersebut memiliki struktur yang memuat unit-unit kerja sebagai pengelompokan tugas-tugas atau pekerjaan sejenis dari yang mudah hingga yang terberat dimana setiap unit memiliki volume dan beban kerja yang harus diwujudkan guna mencapai tujuan organisasi. Dalam pencapaian tujuan tersebut dibutuhkan koordinasi dalam pelaksanaan kerjasama yang berdasarkan prosedur yang telah diatur secara formal

2. Budaya Organisasi

Pengertian Budaya Menurut Alisyahbana (dalam Suryanto, 2010:31) budaya merupakan manifestasi dari cara berfikir, sehingga menurutnya pola kebudayaan itu sangat luas sebab semua tingkah laku dan perbuatan, mencakup di dalamnya perasaan karena perasaan juga merupakan maksud dari pikiran. Kemudian Peruci dan Hamby (dalam Mangkunegara, 2005:184) mendefinisikan budaya adalah segala sesuatu yang dilakukan, dipikirkan, dan diciptakan oleh manusia dalam masyarakat, serta termasuk pengakumulasian sejarah dari objek-objek atau perbuatan yang dilakukan sepanjang waktu.

Pengertian Budaya Organisasi Menurut Davis (dalam Lako, 2004: 29) budaya organisasi merupakan pola keyakinan dan nilai-nilai organisasi yang dipahami, dijiwai dan dipraktekkan oleh organisasi sehingga pola tersebut memberikan arti tersendiri dan menjadi dasar aturan berperilaku dalam organisasi. Hal yang sama juga diungkapkan oleh Mangkunegara (2005: 113) yang

menyatakan bahwa budaya organisasi adalah seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai, dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan internal

Berdasarkan pengertian-pengertian di atas maka dapat disimpulkan budaya adalah segala sesuatu yang berkaitan dengan hasil pemikiran berupa pengetahuan, kepercayaan, kesenian, nilai-nilai, dan moral yang kemudian dilakukan dalam kehidupan baik sebagai individu maupun sebagai bagian dari masyarakat dimana segala hasil pemikiran tersebut didapatkan melalui interaksi manusia dengan manusia yang lain di dalam kehidupan bermasyarakat maupun interaksi manusia dengan alam

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan pola keyakinan dan nilai-nilai organisasi yang diyakini dan dijiwai oleh seluruh anggotanya dalam melakukan pekerjaan sebagai cara yang tepat untuk memahami, memikirkan, dan merasakan terhadap masalah-masalah terkait, sehingga akan menjadi sebuah nilai atau aturan di dalam organisasi tersebut.

3. Elemen Budaya Organisasi

Beberapa ahli mengemukakan elemen budaya organisasi, seperti Denison (2010:121) antara lain : nilai-nilai, keyakinan dan prinsip-prinsip dasar, dan praktek-praktek manajemen serta perilaku. Serta Schein (2002:67) yaitu : pola asumsi dasar bersama, nilai dan cara untuk melihat, berfikir dan merasakan, dan artefak. Terlepas dari adanya perbedaan seberapa banyak elemen budaya organisasi dari setiap ahli, secara umum elemen budaya organisasi terdiri dari dua

elemen pokok yaitu elemen yang bersifat idealistik dan elemen yang bersifat perilaku.

1. Elemen Idealistik

Elemen idealistik umumnya tidak tertulis, bagi organisasi yang masih kecil melekat pada diri pemilik dalam bentuk doktrin, falsafah hidup, atau nilai-nilai individual pendiri atau pemilik organisasi dan menjadi pedoman untuk menentukan arah tujuan menjalankan kehidupan sehari-hari organisasi. Elemen idealistik ini biasanya dinyatakan secara formal dalam bentuk pernyataan visi atau misi organisasi, tujuannya tidak lain agar ideologi organisasi tetap lestari. Elemen idealistik tidak hanya terdiri dari nilai-nilai organisasi tetapi masih ada komponen yang lebih esensial yakni asumsi dasar yang bersifat diterima apa adanya dan dilakukan diluar kesadaran, asumsi dasar tidak pernah dipersoalkan atau diperdebatkan keabsahannya.

2. Elemen Behavioural

Elemen bersifat behavioral adalah elemen yang kasat mata, muncul kepermukaan dalam bentuk perilaku sehari-hari para anggotanya, logo atau jargon, cara berkomunikasi, cara berpakaian, atau cara bertindak yang bisa dipahami oleh orang luar organisasi dan bentuk-bentuk lain seperti desain dan arsitektur instansi. Bagi orang luar organisasi, elemen ini sering dianggap sebagai representasi dari budaya sebuah organisasi sebab elemen ini mudah diamati, dipahami dan diinterpretasikan, meski interpretasinya kadang-kadang tidak sama dengan interpretasi orang-orang yang terlibat langsung dalam organisasi.

4. **Budaya Organisasi yang Kuat**

A.F.M.Basri (2005:96) dalam bukunya *Performance Appraisal* mengemukakan bahwa ciri-ciri organisasi yang memiliki budaya organisasi kuat sebagai berikut:

- a. Anggota-anggota organisasi loyal kepada organisasi, tahu dan jelas apa tujuan organisasi serta mengerti perilaku mana yang dipandang baik dan tidak baik.
- b. Pedoman bertingkah laku bagi orang-orang di dalam instansi digariskan dengan jelas, dimengerti, dipatuhi dan dilaksanakan oleh orang-orang di dalam instansi sehingga orang-orang yang bekerja menjadi sangat kohesif.
- c. Nilai-nilai yang dianut organisasi tidak hanya berhenti pada slogan, tetapi dihayati dan dinyatakan dalam tingkah laku sehari-hari secara konsisten oleh orang-orang yang bekerja dalam instansi, dari mereka yang berpangkat paling rendah sampai pada pimpinan tertinggi.
- d. Organisasi/instansi memberikan tempat khusus kepada pahlawan-pahlawan instansi dan secara sistematis menciptakan bermacam-macam tingkat pahlawan, misalnya, pemberi saran terbaik, inovator tahun ini, dan sebagainya.
- e. Dijumpai banyak ritual, mulai yang sangat sederhana sampai dengan ritual yang mewah. Pemimpin organisasi selalu mengalokasikan waktunya untuk menghadiri acara-acara ritual ini.
- f. Memiliki jaringan kulturul yang menampung cerita-cerita kehebatan para pahlawannya.

5. Fungsi Budaya Organisasi

Stephen P. Robbins (2008 :157) dalam bukunya *Organizational Behavior* membagi lima fungsi budaya organisasi, sebagai berikut:

- a) Berperan menetapkan batasan.
- b) Mengantarkan suatu perasaan identitas bagi anggota organisasi.
- c) Mempermudah timbulnya komitmen yang lebih luas dari pada kepentingan individual seseorang.
- d) Meningkatkan stabilitas system sosial karena merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi.
- e) Sebagai mekanisme control dan menjadi rasional yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para karyawan.

6. Dimensi atau Indikator Budaya Organisasi

Menurut Robbins (dalam Tika, 2006: 10) terdapat beberapa karakteristik yang apabila dicampur dan dicocokkan maka akan menjadi budaya internal yaitu :

1. **Inisiatif individu** yaitu sejauh mana organisasi memberikan kebebasan kepada setiap pegawai dalam mengemukakan pendapat atau ide-ide yang di dalam pelaksanaan tugas dan fungsinya. Inisiatif individu tersebut perlu dihargai oleh kelompok atau pimpinan suatu organisasi sepanjang menyangkut ide untuk memajukan dan mengembangkan organisasi.
2. **Toleransi** terhadap tindakan beresiko yaitu sejauh mana pegawai dianjurkan untuk dapat bertindak agresif, inovatif dan mengambil resiko dalam mengambil kesempatan yang dapat memajukan dan mengembangkan organisasi. Tindakan yang beresiko yang dimaksudkan

adalah segala akibat yang timbul dari pelaksanaan tugas dan fungsi yang dilakukan oleh pegawai.

3. **Pengarahan** yaitu sejauh mana pimpinan suatu organisasi dapat menciptakan dengan jelas sasaran dan harapan yang diinginkan, sehingga para pegawai dapat memahaminya dan segala kegiatan yang dilakukan para pegawai mengarah pada pencapaian tujuan organisasi. Sasaran dan harapan tersebut jelas tercantum dalam visi dan misi.
4. **Integrasi** yaitu sejauh mana suatu organisasi dapat mendorong unit-unit organisasi untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi. Menurut Handoko (2003 : 195) koordinasi merupakan proses pengintegrasian tujuan-tujuan dan kegiatan-kegiatan pada unit-unit yang terpisah (departemen atau bidang-bidang fungsional) suatu organisasi untuk mencapai tujuan.
5. **Dukungan manajemen** yaitu sejauhmana para pimpinan organisasi dapat memberikan komunikasi atau arahan, bantuan serta dukungan yang jelas terhadap pegawai. Dukungan tersebut dapat berupa adanya upaya pengembangan kemampuan para pegawai seperti mengadakan pelatihan.
6. **Kontrol** yaitu adanya pengawasan dari para pimpinan terhadap para pegawai dengan menggunakan peraturan-peraturan yang telah ditetapkan demi kelancaran organisasi. Pengawasan menurut Handoko (2003: 360) dapat didefinisikan sebagai proses untuk menjamin bahwa tujuan-tujuan organisasi tercapai.

7. **Sistem imbalan** yaitu sejauh mana alokasi imbalan (seperti kenaikan gaji, promosi, dan sebagainya) didasarkan atas prestasi kerja pegawai, bukan sebaliknya didasarkan atas senioritas, sikap pilih kasih, dan sebagainya.
8. **Toleransi** terhadap konflik yaitu sejauh mana para pegawai didorong untuk mengemukakan konflik dan kritik secara terbuka guna memajukan organisasi, dan bagaimana pula tanggapan organisasi terhadap konflik tersebut.
9. **Pola komunikasi** yaitu sejauh mana komunikasi dalam organisasi yang dibatasi oleh hierarki kewenangan yang formal dapat berjalan baik. Menurut Handoko (2003: 272) komunikasi itu sendiri merupakan proses pemindahan pengertian atau informasi dari seseorang ke orang lain. Komunikasi yang baik adalah komunikasi yang dapat memenuhi kebutuhan sasarannya, sehingga akhirnya dapat memberikan hasil yang lebih efektif.

2.1.2. KINERJA

1. Pengertian Kinerja

Menurut Malayu.P Hasibuan (2017 :187) Kinerja merupakan hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target/sasaran atau kriteria yang telah disepakati bersama. Sedangkan Menurut Mangkunegara (2005:87) Hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai

tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Pengertian Kinerja pegawai adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi. Perbaikan kinerja baik untuk individu maupun kelompok menjadi pusat perhatian dalam upaya meningkatkan kinerja organisasi, seperti yang diungkapkan oleh Chester I Bernard (2009:213)

Berdasarkan definisi-definisi di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan penampilan kerja oleh pegawai di tempat kerjanya dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya.

2. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Anwar P. Mangkunegara (2005:138), terdapat dua faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai yaitu :

a. Faktor Individu.

Secara psikologis, individu yang normal adalah individu yang memiliki integritas yang tinggi antara fungsi psikis (rohani) dan fisiknya (jasmaniah). Dengan adanya integritas yang tinggi antara fungsi psikis dan fisik maka individu tersebut memiliki konsentrasi diri yang baik. Konsentrasi yang baik ini merupakan modal utama individu manusia untuk mampu mengelola dan mendayagunakan potensi dirinya secara optimal dalam melaksanakan kegiatan atau aktivitas kerja sehari-hari dalam mencapai tujuan organisasi.

b. Faktor Lingkungan Organisasi.

Faktor lingkungan kerja organisasi sangat menunjang bagi individu dalam mencapai kinerja. Faktor lingkungan organisasi yang dimaksud antara lain uraian jabatan yang jelas, otoritas yang memadai, target kerja yang menantang, pola

komunikasi yang efektif, hubungan kerja yang harmonis, iklim kerja yang respek dan dinamis, peluang berkarir dan fasilitas kerja yang relatif memadai.

Menurut Chester I Bernard (2009:143), Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja individu tenaga kerja, yaitu:

- a. Kemampuan mereka
- b. Motivasi
- c. Dukungan yang diterima
- d. Keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan
- e. Hubungan mereka dengan organisasi.

3. Unsur- Unsur Penilaian Kinerja

Menurut Hasibuan (2002: 56), kinerja pegawai dapat dikatakan baik atau dapat dinilai dari beberapa hal, yaitu :

- a. Kesetiaan

Kinerja dapat diukur dari kesetiaan pegawai terhadap tugas dan tanggung jawabnya dalam organisasi. Menurut Syuhadhak (2004: 76) kesetiaan adalah tekad dan kesanggupan, menaati, melaksanakan dan mengamalkan sesuatu yang ditaati dengan penuh kesadaran dan tanggung jawab.

- b. Prestasi Kerja

Hasil prestasi kerja pegawai, baik kualitas maupun kuantitas dapat menjadi tolak ukur kinerja. Pada umumnya prestasi kerja seorang pegawai dipengaruhi oleh kecakapan, keterampilan, pengalaman, dan kesanggupan pegawai dalam melaksanakan tugas dan fungsinya.

c. Kedisiplinan

Sejauh mana pegawai dapat mematuhi peraturan-peraturan yang ada dan melaksanakan intruksi yang diberikan kepadanya.

d. Kreatifitas

Merupakan kemampuan pegawai dalam mengembangkan kreatifitas dan mengeluarkan potensi yang dimiliki dalam menyelesaikan pekerjaannya sehingga bekerja lebih berdaya guna dan berhasil guna.

e. Kerjasama

Dalam hal ini kerjasama diukur dari kemampuan pegawai untuk bekerja sama dengan pegawai lain dalam menyelesaikan suatu tugas yang ditentukan, sehingga hasil pekerjaannya akan semakin baik.

f. Kecakapan

Dapat diukur dari tingkat pendidikan pegawai yang disesuaikan dengan pekerjaan yang menjadi tugasnya.

g. Tanggung jawab

Kesanggupan seorang pegawai menyelesaikan pekerjaan yang diserahkan kepadanya dengan sebaik-baiknya dan tepat pada waktunya serta berani memikul resiko pekerjaan yang dilakukan.

2.2. Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1.

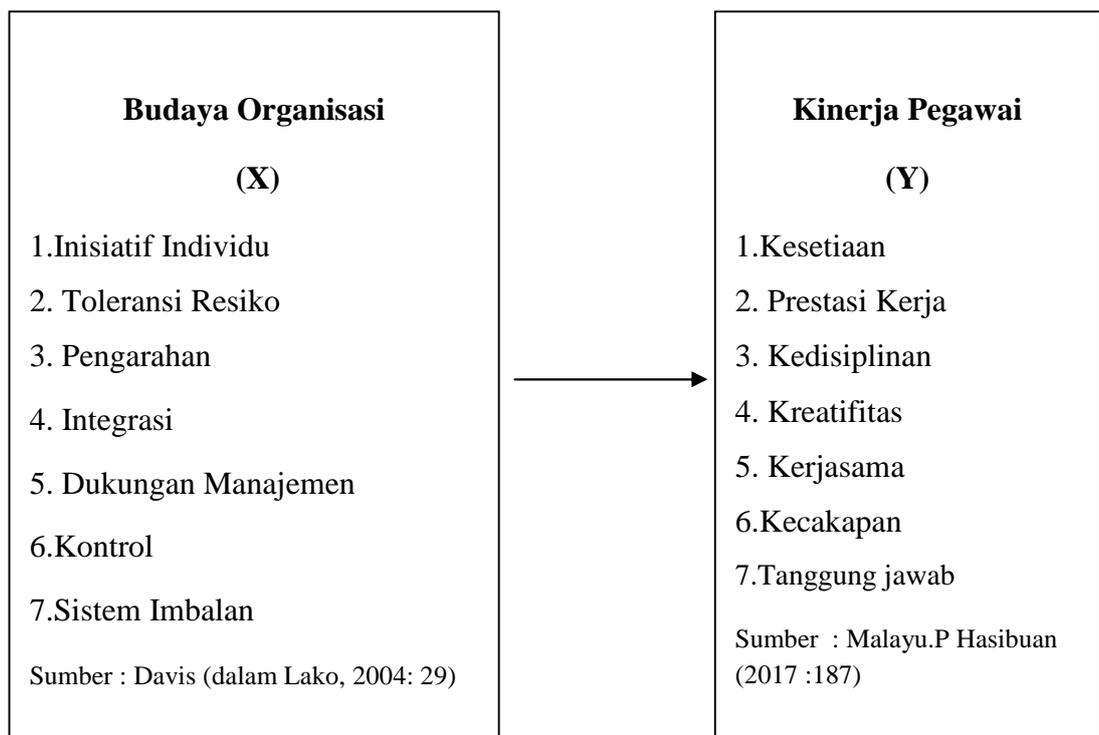
Penelitian Terdahulu

No	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
1	PENGARUH MANAJEMEN TALENTA DAN BUDAYA ORGANISASIONAL TERHADAP KETERIKATAN PEKERJA DI KANTOR PUSAT PT PEMODALAN NASIONAL MADANI (PERSERO GEDE PANJI SURYANANDA UNIVERSITAS PERTAMINA 2020	Berdasarkan hasil uji t nilai yang diperoleh variabel budaya organisasional adalah 4,506 dengan nilai signifikansi sebesar 0,000 dengan begitu dapat disimpulkan bahwa hipotesis budaya organisasional berpengaruh positif terhadap keterikatan pekerja di Kantor Pusat PT Permodalan Nasional Madani (Persero). Berdasarkan nilai koefisien determinasi dari tabel di atas didapatkan hasil nilai 0,203 yang menunjukkan bahwa variabel independen yang digunakan pada penelitian yaitu manajemen talenta (X1) dan budaya organisasional (X2) mampu menjelaskan variance dari keterikatan pekerja sebesar 20,3 % sedangkan sisanya sebesar 79,7 % dapat dijelaskan oleh variabel lainnya di luar penelitian ini.
2	PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN PELATIHAN TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA PEMERINTAH KOTA MAKASSAR MAR'ATU SHALIHA UNIVERSITAS HASANUDDIN MAKASSAR 2017	Hasil pengujian regresi untuk variabel Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai menunjukkan nilai t hitung = 4,261 dengan nilai signifikansi 108 0,000. Dengan menggunakan nilai t tabel = 1,972 maka nilai t hitung > t tabel (4,261 > 1,972) sehingga H0 ditolak dan H1 diterima (hipotesis diterima). Dengan demikian Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai pada Sekretariat Pemerintah Kota Makassar

2.3. Kerangka Fikir

Gambar 2.1.

Kerangka Fikir



2.4. Hipotesis

Hipotesis merupakan dugaan sementara terhadap rumusan masalah penelitian. Dikatakan sementara karena jawaban yang diberikan belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data, baru didasarkan pada teori yang relevan (Sugiono, 2004:134). Berdasarkan kerangka

pemikiran diatas, maka mekanisme hubungan antar variabel yang dinyatakan dalam hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini, sebagai berikut:

H1 : Budaya Organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Peningkatan kinerja karyawan PT. Permodalan Nasional Madani (Persero) Cabang Palembang

H0 : Budaya Organisasi tidak memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Peningkatan kinerja karyawan PT. Permodalan Nasional Madani (Persero) Cabang Palembang.

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1. OBJEK PENELITIAN

Pelaksanaan penelitian ini bertempat di PT. Permodalan Nasional Madani (Persero) Cabang Palembang yang berlokasi di Jl. Sentosa Gang Depok 5 Rt.007B Rw.002 Plaju. Adapun waktu yang digunakan selama penelitian ini berlangsung dari penyusunan proposal sampai penyebaran kuesioner, yaitu selama kurang lebih 2 bulan lamanya.

3.2. RUANG LINGKUP PENELITIAN

Kinerja karyawan bukan hanya dipengaruhi oleh budaya organisasi saja. Namun melihat permasalahan yang timbul dari kinerja karyawan pada PT. Permodalan Nasional Madani (Persero) Cabang Palembang, yang salah satunya adalah hasil kerja yang sering kali belum dapat maksimal karena budaya organisasi yang telah diterapkan pada perusahaan, maka penulis membatasi masalah pada budaya organisasi yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Permodalan Nasional Madani (Persero) Cabang Palembang.

3.3. DESAIN PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian survei, yaitu dengan mengambil sampel dari suatu populasi dan menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpul data. yang utama adanya hipotesis yang akan di uji kebenarannya dalam penelitian ini. Jenis penelitian yang dipakai adalah *explanatory research*, yaitu penelitian yang menjelaskan hubungan kausal antara variabel-variabel dengan melalui pengujian hipotesis.

3.4. JENIS DAN SUMBER DATA

3.4.1. Jenis Data

1. Data Kualitatif, yaitu data yang diperoleh penulis berupa informasi tertulis maupun lisan serta data-data lainya yang bersumber dari PT. Permodalan Nasional Madani (Persero) Cabang Palembang
2. Data Kuantitatif, yaitu data yang berupa angka. Dalam hal ini data-data berupa laporan kinerja bulanan dan tahunan yang menunjukkan pencapaian kinerja karyawan PT. Permodalan Nasional Madani (Persero) Cabang Palembang

3.4.2. Sumber Data

1. Data Primer, yaitu data yang diperoleh penulis langsung dari responden. Pada penelitian ini data primer diperoleh dari hasil pengisian kuesioner

oleh karyawan PT. Permodalan Nasional Madani (Persero) Cabang Palembang

2. Data Sekunder, yaitu data pendukung yang diperoleh penulis dari beberapa sumber yang dinilai mempunyai relevansi dengan penelitian ini.

3.5. POPULASI DAN SAMPEL

3.5.1. Populasi

Menurut Umar Husein (2007 : 115) , Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas, obyek/subjek yang mempunyai kuantitas & karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Adapun yang menjadi populasi pada penelitian kali ini adalah semua karyawan PT. Permodalan Nasional Madani (Persero) Cabang Palembang sejumlah 36 orang karyawan.

3.5.2. Sampel

Sampel adalah bagian dari populasi yang diharapkan mampu mewakili populasi dalam penelitian. Adapun teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *Simple random sampling*, dikatakan simple atau sederhana sebab pengambilan sampel anggota populasi dilakukan secara acak, tanpa memperhatikan strata yang terdapat dalam populasi tersebut. Adapun jumlah sampel pada penelitian kali ini adalah 36 orang.

3.6. DEFINISI OPERASIONAL DAN PENGUKURAN VARIABEL

Tabel 3.1.

Definisi Operasional Variabel

Variabel	Definisi Operasional Variabel	Dimensi Penelitian	Instrumen Penelitian
Budaya Organisasi (X)	<p>Pola keyakinan dan nilai-nilai organisasi yang dipahami, dijiwai dan dipraktekkan oleh organisasi sehingga pola tersebut memberikan arti tersendiri dan menjadi dasar aturan berperilaku dalam organisasi.</p> <p>Sumber : Davis (dalam Lako, 2004: 29)</p>	<ol style="list-style-type: none">1. Inisiatif Individu2. Toleransi Resiko3. Pengarahan4. Integrasi5. Dukungan Manajemen6. Kontrol7. Sistem Imbalan	<p>1-2</p> <p>3-4</p> <p>5-6</p> <p>7-8</p> <p>9-10</p> <p>11-12</p> <p>13-14</p>
Kinerja (Y)	<p>Hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target/sasaran atau</p>	<ol style="list-style-type: none">1. Kesetiaan2. Prestasi Kerja3. Kedisiplinan4. Kreatifitas	<p>1-2</p> <p>3-4</p> <p>5-6</p> <p>7-8</p>

	kriteria yang telah disepakati bersama	5. Kerjasama	9-10
	Sumber : Malayu.P Hasibuan (2017 :187)	6.Kecakapan	11-12
		7.Tanggung jawab	13-14

3.7. TEKNIK ANALISIS

A. Metode Analisis

Analisis regresi linier sederhana adalah hubungan secara linear antara satu variabel independen (X) dengan variabel dependen (Y). Analisis ini untuk mengetahui arah hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen apakah positif atau negatif dan untuk memprediksi nilai dari variabel dependen apabila nilai variabel independen mengalami kenaikan atau penurunan.

Data yang digunakan biasanya berskala interval atau rasio. Adapun rumus regresi linear sederhana sebagai berikut :

$$Y = a + bX$$

Keterangan:

Y = Kinerja Karyawan

X = Budaya Organisasi

a = Konstanta (nilai Y apabila X = 0)

b = Koefisien regresi (nilai peningkatan ataupun penurunan)

B. Pengujian Data

Penelitian yang mengukur variabel dengan menggunakan instrument kuesioner harus melakukan pengujian kualitas terhadap data yang diperoleh. Pengujian ini bertujuan untuk mengetahui apakah instrument yang digunakan *valid* dan *reliable*, sebab kebenaran data yang diolah sangat menentukan kualitas hasil penelitian

1. Uji Validitas

Validitas atau kesahihan adalah menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur mampu mengukur apa yang ingin diukur (*a valid measure if it successfully measure the phenomenon*) (Riduwan 2007: 46). Uji validitas digunakan untuk menghitung korelasi antara masing-masing pernyataan dengan skor total dengan rumus korelasi product moment. Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Uji validitas dihitung dengan membandingkan nilai r hitung (*correlated itemtotal correlations*) dengan nilai r tabel. Jika r hitung $>$ dari r tabel (pada taraf signifikansi 5%) maka pertanyaan tersebut dinyatakan valid.

2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas adalah suatu indeks yang menunjukkan sejauh mana hasil suatu pengukuran dapat dipercaya . Suatu kuesioner dinyatakan *reliable* atau

handal jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Keandalan yang menyangkut kekonsistenan jawaban jika diujikan berulang pada sampel yang berbeda. Dalam penelitian ini, Uji reliabilitas dilakukan dengan melihat hasil perhitungan nilai cronbach alpha. Suatu variabel dikatakan *reliable* jika memberikan nilai cronbach alpha (α) $> 0,6$ yaitu bila dilakukan penelitian ulang dengan waktu dan dimensi yang berbeda akan menghasilkan kesimpulan yang sama. Tetapi sebaliknya bila $\alpha < 0,6$ maka dianggap kurang handal, artinya bila variabel-variabel tersebut dilakukan penelitian ulang dengan waktu dan dimensi yang berbeda akan menghasilkan kesimpulan yang berbeda

C. Pengujian Hipotesis

Uji model digunakan untuk mengetahui apakah model yang dibuat layak atau tidak. Uji model yang digunakan dalam penelitian ini ada dua, yaitu:

1. Uji t (Uji Parsial)

Menurut Sugiono (2004:366), uji t digunakan untuk menguji sendiri-sendiri secara signifikan hubungan antara variabel independen (variabel X) dengan variabel dependen (variabel Y).

Ń Jika $t_{hitung} > t_{tabel}$ maka variabel independen mempunyai keeratan hubungan yang signifikan terhadap variabel dependen.

Ń Jika $t_{hitung} < t_{tabel}$ maka variabel independen tidak mempunyai keeratan hubungan yang signifikan

2. Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi (R^2) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen. Nilai koefisien determinasi adalah antara nol dan satu. Nilai (R^2) yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variabel-variabel dependen amat terbatas. Nilai yang mendekati satu berarti variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen.

Namun kelemahan mendasar penggunaan koefisien determinasi adalah bias terhadap jumlah variabel independen maka (R^2) pasti meningkat tidak peduli apakah variabel tersebut berpengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen. Oleh karena itu banyak peneliti menganjurkan untuk menggunakan nilai *Adjusted* (R^2) pada saat mengevaluasi model regresi terbaik (Singarimbun, 2005:97).

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Gambaran Umum Perusahaan

PT Permodalan Nasional Madani (Persero) atau PNM, didirikan sebagai bagian dari solusi strategis pemerintah untuk meningkatkan kesejahteraan dan pemerataan ekonomi masyarakat melalui pengembangan akses permodalan dan program peningkatan kapasitas bagi para pelaku Usaha Mikro, Kecil, Menengah, dan Koperasi (UMKMK).

PNM didirikan oleh pemerintah melalui Peraturan Pemerintah RI No 38/99 tanggal 29 Mei 1999 yang kemudian disahkan oleh peraturan Menteri Kehakiman RI No C-11.609.HT.01.TH.99 tanggal 23 Juni 1999. Pendirian PNM kemudian dikukuhkan lewat SK Menteri Keuangan RI No 487/KMK.017/1999, tanggal 13 Oktober 1999, yang menunjuk PNM sebagai BUMN Koordinator Penyalur Kredit Program eks Kredit Likuiditas Bank Indonesia (KLBI).

Sebelumnya, PNM menyalurkan pembiayaan ke UMKMK secara tidak langsung atau melalui bank-bank maupun BPR/S. Pada tahun 2008, PNM melakukan transformasi bisnis berupa penyaluran pembiayaan secara langsung ke UMKMK dengan mendirikan ULaMM (Unit Layanan Modal Mikro). Hingga kini, bisnis ULaMM tumbuh pesat.

Sejak tahun 2009, PNM mendiversifikasi sumber pendanaannya melalui kerjasama dengan pihak ketiga yaitu perbankan dan pasar modal. Hal ini sekaligus juga membuktikan bahwa dalam menjalankan fungsi utamanya sebagai penggerak sektor UMKMK, PNM menerapkan prinsip-prinsip akuntabilitas dan best practices dari sebuah perseroan terbatas yang memiliki komitmen nyata untuk mencapai kemandirian dan martabat yang lebih baik bagi bangsa.

Untuk mengoptimalkan tugas pengembangan UMKM, PNM memperluas sumber pendanaan. Sejak 2009, PNM mampu meraih

kepercayaan dari perbankan dan sejak 2012 PNM juga berhasil memperoleh pendanaan dari pasar modal melalui penerbitan obligasi.

Solusi non finansial yang diberikan PNM kepada para pelaku UMKM telah memberikan positioning yang unik bagi PNM dalam industri pembiayaan di Indonesia. Solusi non finansial berupa peningkatan kapasitas (capacity building) kewirausahaan para pelaku usaha mampu menjaga tingkat pengembalian penyaluran modal pada tingkat yang diharapkan. Selain itu, solusi ini juga membuat para pelaku UMKMK dapat memperoleh manfaat maksimal dari bantuan permodalan yang diterimanya. Jasa manajemen dan capacity building bagi koperasi simpan pinjam, BPR/S, maupun lembaga keuangan mikro/syariah lainnya di seluruh Indonesia adalah beberapa solusi non finansial yang diberikan PNM kepada para mitra usahanya.

VISI :

Menjadi lembaga pembiayaan terkemuka dalam meningkatkan nilai tambah secara berkelanjutan bagi usaha mikro, kecil, menengah dan koperasi (UMKMK)

MISI :

- Meningkatkan kelayakan usaha dan kemampuan wirausaha UMKMK
- Meningkatkan akses pembiayaan UMKMK kepada lembaga keuangan baik bank maupun non-bank dalam rangka perluasan lapangan kerja dan peningkatan kesejahteraan masyarakat.
- Meningkatkan kreativitas dan produktivitas karyawan untuk mencapai kinerja terbaik dalam mengembangkan UMKMK.

Salah satu tujuan strategis yang diusung oleh perusahaan tersebut dalam mewujudkan komitmen pemerintah: adalah untuk meningkatkan posisi dan peran perusahaan sebagai penyedia jasa pembiayaan dan jasa manajemen yang didukung oleh kelengkapan produk dan layanan, baik layanan keuangan konvensional (berbasis bunga) maupun syariah bagi sektor Usaha Mikro, Kecil, Menengah dan Koperasi (UMKMK), serta pelayanan secara langsung kepada usaha mikro kecil dan atau bermitra dengan Bank Perkreditan Rakyat/Syariah (BPR/S), Koperasi Jasa Keuangan/Syariah (KJK/S), dan lembaga lainnya. PT PNM (Persero) memiliki lima bidang usaha yang terdiri dari:

1. Unit Layanan Modal Mikro (ULaMM)

ULaMM merupakan program yang memberikan pelayanan pinjaman modal untuk usaha mikro dan kecil. ULaMM diluncurkan pada Agustus 2008 dan

telah dilengkapi dengan pelatihan, jasa konsultasi, pendampingan, dan dukungan pengelolaan keuangan serta akses pasar bagi nasabah.

2. Membina Ekonomi Keluarga Sejahtera (Mekaar)

Mekaar merupakan layanan pinjaman modal bagi perempuan prasejahtera yang akan membuka UMKM. Program yang diusung pada tahun 2015 ini telah dilengkapi dengan pendampingan usaha secara berkelompok.

3. Pengembangan Kapasitas Usaha (PKU).

PKU merupakan layanan pendampingan dan pembinaan kepada para pelaku UMKM di Indonesia. PKU terdiri dari dua jenis kegiatan usaha, yaitu:

a. Pelatihan Nasabah ULaMM: pelatihan yang ditujukan khusus bagi nasabah ULaMM.

b. Pembinaan Klaster: pembinaan yang didasarkan pada pengelompokan klaster.

4. Jasa Manajemen

Jasa Manajemen menghadirkan dua aktivitas, yaitu jasa manajemen untuk penguatan Lembaga Keuangan dan jasa manajemen untuk sektor riil.

5. Program Kemitraan dan Bina Lingkungan

Program Kemitraan merupakan program penopang pemberdayaan UMKM di Indonesia. Program ini ditujukan bagi berbagai jenis mitra binaan didukung dengan dua pola pembiayaan, yaitu secara konvensional dan syariah. Selain itu, dalam menjaga hubungan yang baik dengan masyarakat dan lingkungan sekitar, PT PNM (Persero) juga memiliki Program Kemitraan dan Bina Lingkungan (PKBL) yang bertujuan memberikan manfaat kepada masyarakat di wilayah usaha

Badan Usaha Milik Negara (BUMN) agar ikut menumbuhkan rasa memiliki dan ikut bertanggung jawab dalam mengamankan aset perusahaan dari berbagai ancaman kerusakan.

4.2. Analisis Deskriptif

4.2.1 Karakteristik Responden

Responden pada penelitian ini sebanyak 36 orang yang merupakan populasi dari karyawan PT. Permodalan Nasional Madani (Persero) Cabang Palembang. Analisis karakteristik responden dilakukan secara statistik deskriptif menggunakan tabel frekuensi yang meliputi : jenis kelamin, pendidikan terakhir, usia , dan lama bekerja.

1. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Tabel 4.1

Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah	%
Laki – laki	21	58,33
Perempuan	15	41,67
Jumlah	36	100

Sumber : Data Diolah, Kuesioner, 2021

Berdasarkan tabel 4.1 di atas diperoleh data, dari 36 orang jumlah responden berjenis kelamin laki-laki sebanyak 58,33% atau 21 orang. Sedangkan responden perempuan sebanyak 41,67% atau 15 orang.

2. Karakteristik responden berdasarkan Pendidikan Terakhir

Tabel 4.2

Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Tingkat Pendidikan	Jumlah	%
SLTA / Sederajat	17	47,22
Diploma	15	41,67
Sarjana (S1)	4	11,11
Pasca sarjana (S2)	0	0
Jumlah	36	100

Sumber : Data Diolah, Koesioner, 2021

Tabel 4.2 menunjukkan tingkat pendidikan responden dan dari 36 orang total responden 47,22% atau 17 orang yang berpendidikan SMA/Sederajat, 41,67% atau 15 orang Sarjana Muda/Diploma, 11,11% atau 7 orang Sarjana (S1).

3. Karakteristik responden berdasarkan Usia

Tabel 4.3

Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Kelompok Umur (tahun)	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)
17 – 26	12	33,33
27 – 36	19	52,78
36 – 45	2	5,56
> 45	3	8,33
Jumlah	36	100

Sumber : Data Primer Setelah Diolah, 2021

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan bahwa responden terbanyak berada pada usia 21 – 36 tahun yaitu sebanyak 19 orang (52,78%) kemudian pada usia 17 – 26 yaitu sebanyak 12 (33,33%), dimana hal ini mengindikasikan bahwa karyawan PT. Permodalan Nasional Madani (Persero) Cabang Palembang berada pada pada usia produktif dan karyawan dengan persentase terendah ada pada usia > 45 tahun yaitu hanya 3 orang saja (8,33%).

4. Karakteristik responden berdasarkan Lama Bekerja

Tabel 4.4

Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja

Lama Bekerja	Jumlah	%
1-2 tahun	3	8,33
3-4 tahun	11	30,56
5-6 tahun	16	44,44
> 7 tahun	6	16,67
Jumlah	36	100

Sumber : Data Diolah, Koesioner, 2021

Dari Tabel 4.4 diatas menunjukkan lama bekerja responden dan dari 36 orang total responden 44,44% atau 16 sudah bekerja selama 5-6 tahun, 30,56% atau 11 orang sudah bekerja selama 3-4 tahun, 8,33% atau 3 orang sudah bekerja selama 1-2 tahun dan sisanya 16,67% atau 6 orang saja yang bekerja > dari 7 tahun.

4.2.2. Deskripsi Variabel Tentang Nilai-nilai Budaya Perusahaan

Distribusi jawaban responden mengenai variabel Nilai-nilai Budaya

Perusahaan dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 4.5
Distribusi Jawaban Responden
Mengenai Variabel Nilai-nilai Budaya Perusahaan

	STS		TS		N		S		SS		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	0	0	0	0	0	0	27	75,00	9	25,00	36	100
2	0	0	0	0	0	0	12	33,33	24	66,67	36	100
3	0	0	0	0	0	0	18	50,00	18	50,00	36	100
4	0	0	2	5,56	0	0	14	38,89	20	55,56	36	100
5	0	0	0	0	0	0	21	58,33	15	41,67	36	100
6	0	0	0	0	0	0	29	80,56	7	19,44	36	100
7	0	0	0	0	3	8,33	30	83,34	3	8,33	36	100
8	0	0	0	0	0	0	26	72,22	10	27,78	36	100
9	0	0	1	2,78	0	0	23	63,89	12	33,33	36	100
10	0	0	0	0	0	0	17	47,22	19	52,78	36	100
11	0	0	0	0	0	0	23	63,89	13	36,11	36	100
12	0	0	0	0	0	0	11	30,55	25	69,44	36	100
13	0	0	3	8,33	0	0	21	58,34	12	33,33	36	100
14	0	0	2	5,56	0	0	14	38,89	20	55,55	36	100

Sumber : Data diolah, Kuesioner, 2021

1. Saya tahu apa yang harus saya kerjakan tanpa menunggu perintah atasan

Berdasarkan tabel 4.5 diatas menunjukkan bahwa sebagian besar responden memberikan pernyataan setuju yaitu sebesar 75,00 % atau 27 orang, pada bagaian sangat setuju yaitu 20,00% atau 9 orang. Hal ini menunjukkan bahwa semua karyawan memiliki inisiatif yang tinggi dalam bekerja.

Hal ini merupakan hal positif yang harus tetap dijaga bahkan dilestarikan guna kelancaran kegiatan operasional perusahaan.

2. Saya memiliki kesadaran yang tinggi terhadap tugas yang diberikan oleh pimpinan.

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan bahwa responden terbanyak memberikan pernyataan sangat setuju yaitu 66,67% atau 24 orang dan pada bagian setuju ada 33,33% atau 12 orang. Hal serupa seperti pernyataan sebelumnya dimana pada pernyataan kali ini mengindikasikan bahwa responden dalam hal ini karyawan telah memiliki kesadaran dalam melakukan pekerjaan tanpa harus menunggu perintah dari atasan.

3. Saya dituntut untuk lebih agresif dan tanggap terhadap resiko pekerjaan

Berdasarkan tabel diatas responden terbanyak menyatakan sangat setuju yaitu 50,00% atau 18 orang dan sisanya responden menyatakan setuju sebanyak 50,00% atau 18 orang. Berdasarkan tabel ini dapat dikatakan bahwa karyawan memiliki ketanggapan yang tinggi bagi setiap resiko pekerjaan dan mereka memiliki kesadaran untuk mencari solusi terhadap permasalahan yang ada

4. Saya bersedia menanggung semua resiko pekerjaan

Berdasarkan tabel di atas responden terbanyak menyatakan sangat setuju yaitu sebesar 55,56% atau 20 orang, dan pada bagian setuju yaitu 38,89% atau 14 orang. Namun terdapat pula responden yang menyatakan tidak setuju terhadap pernyataan ini sebanyak 2 orang saja atau 5,56%. Sejalan dengan pernyataan sebelumnya bahwa karyawan telah menyadari akan adanya resiko dalam setiap pekerjaan, maka sebagian besar dari karyawan sepakat

untuk menanggung resiko atas pekerjaan mereka sendiri.

5. Saya dapat memahami dan segala kegiatan yang mengarah pada pencapaian tujuan organisasi

Berdasarkan tabel di atas responden terbanyak menyatakan setuju yaitu sebesar 58,33% atau 21 orang, dan pada bagian sangat setuju yaitu 41,67% atau 15 orang. Menurut pernyataan ini secara tidak langsung setiap karyawan telah menyadari pentingnya untuk memahami tujuan organisasi. Pencapaian tujuan organisasi akan terwujud dengan adanya kerjasama antar personil dalam perusahaan.

6. Saya selalu mengikuti arahan pimpinan sebelum melakukan setiap tugas

Berdasarkan tabel di atas responden terbanyak menyatakan setuju yaitu sebesar 80,56% atau 29 orang, dan pada bagian sangat setuju yaitu 19,44% atau 7 orang. Sebagai seorang karyawan yang baik adalah sangat penting untuk mereka mengikuti dan mematuhi arahan dan petunjuk yang diberikan oleh pimpinan. Adapun arahan tersebut bertujuan agar setiap unit organisasi dapat bekerja dengan arah yang jelas sehingga tujuan organisasi dapat tercapai.

7. Pimpinan dapat mendorong unit-unit organisasi untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi

Berdasarkan tabel di atas responden terbanyak menyatakan setuju yaitu sebesar 83,33% atau 30 orang, dan pada bagian sangat setuju yaitu

8,33% atau 3 orang saja. Sejalan dengan pernyataan sebelumnya yang menyatakan pentingnya peranan pimpinan dalam memberikan arahan, maka pernyataan ini juga turut mempertegas hal tersebut, dimana pimpinan juga turut memberikan motivasi agar setiap unit-unit dalam organisasi dapat saling berkoordinasi dan bekerjasama.

8. Saya bersedia untuk selalu berkoordinasi dengan setiap unit kerja yang lain

Berdasarkan tabel di atas responden terbanyak menyatakan setuju yaitu sebesar 72,22% atau 26 orang, dan pada bagian sangat setuju yaitu 27,78% atau 10 orang. Pernyataan ini cukup mempertegas pernyataan-pernyataan sebelumnya yang menyatakan kesedian karyawan untuk saling berkoordinasi perihal tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Kerjasama yang baik tentunya akan mengarahkan perusahaan kearah yang lebih baik pula.

9. Perusahaan memberikan dukungan terhadap sarana dan prasarana pendukung kelancaran tugas

Berdasarkan tabel di atas responden terbanyak menyatakan setuju yaitu sebesar 63,89% atau 23 orang, dan pada bagian sangat setuju yaitu 33,33% atau 12 orang. Dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya, tentunya karyawan membutuhkan sarana dan prasarana pendukung demi kelancaran aktivitas perusahaan. Berdasarkan pernyataan tersebut diatas, karyawan sepakat bahwa perusahaan telah memfasilitasi berbagai sarana dan prasarana pendukung pekerjaan.

10. Pimpinan selalu memberikan motivasi kepada setiap karyawan untuk

bekerja lebih baik lagi

Berdasarkan tabel di atas responden terbanyak menyatakan sangat setuju yaitu sebesar 52,78% atau 19 orang, dan pada bagian setuju yaitu 47,22% atau 17 orang. Motivasi merupakan bentuk dorongan bagi seorang karyawan dalam bekerja. Motivasi bisa datang dari dalam diri karyawan itu sendiri juga bisa datang dari eksternal atau diluar diri karyawan. Bentuk motivasi yang diberikan seorang pimpinan kepada karyawan dapat berupa pemberian *reward* atau bahkan hanya berbentuk pujian saja. Namun hal-hal kecil seperti inilah yang membuat seorang karyawan dapat bersemangat dalam bekerja

11. Pimpinan kami senantiasa melakukan pengawasan terhadap para karyawan dengan menggunakan peraturan-peraturan yang telah ditetapkan demi kelancaran organisasi.

Berdasarkan tabel di atas responden terbanyak menyatakan setuju yaitu sebesar 63,89% atau 23 orang, dan pada bagian sangat setuju yaitu 36,11% atau 13 orang. Peraturan-peraturan yang dibuat oleh perusahaan memberikan batasan-batasan bagi karyawan dalam bekerja. Hal ini mengatur apa saja yang dapat karyawan lakukan dan hal apa saja yang tidak boleh mereka langgar. Berdasarkan pernyataan tersebut diatas, pimpinan menjadi pengawas secara langsung bagi para karyawan agar dapat mematuhi peraturan-peraturan yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Kepatuhan terhadap aturan-aturan ini merupakan bentuk budaya organisasi yang baik untuk tetap terus dijalankan.

12. Pengawasan selalu dilakukan secara berkala oleh pihak perusahaan demi kelancaran aktivitas perusahaan

Berdasarkan tabel di atas responden terbanyak menyatakan sangat setuju yaitu sebesar 69,44% atau 25 orang, dan pada bagian setuju yaitu 30,55% atau 11 orang. Masih berkenaan dengan pernyataan sebelumnya, bahwa pengawasan dapat dilakukan secara berkala atau berkelanjutan sehingga hal ini memudahkan perusahaan dalam melakukan evaluasi terhadap kinerja para karyawannya.

13. Kompensasi yang saya terima sesuai dengan prestasi kerja karyawan

Berdasarkan tabel di atas responden terbanyak menyatakan setuju yaitu sebesar 58,33% atau 21 orang, dan pada bagian sangat setuju yaitu 33,34% atau 12 orang. Namun terdapat pula responden yang menyatakan tidak setuju terhadap pernyataan ini yaitu sebanyak 3 orang atau 8,33%. Kompensasi merupakan bentuk imbalan yang diterima oleh karyawan sebagai hasil dari pekerjaan mereka. Menurut pernyataan diatas, sebagian besar responden sepakat bahwa perusahaan telah memberikan kompensasi yang sesuai dengan prestasi yang mereka hasilkan.

14. Kompensasi yang saya terima sudah sesuai dengan tugas dan tanggung jawab

Berdasarkan tabel di atas responden terbanyak menyatakan sangat setuju yaitu sebesar 55,55% atau 20 orang, dan pada bagian setuju yaitu 38,89% atau 14 orang. Namun terdapat pula responden yang menyatakan tidak setuju terhadap pernyataan ini yaitu sebanyak 2 orang atau 5,56%. Selain

berhubungan dengan prestasi kerja, kompensasi juga berhubungan dengan tugas dan tanggung jawab yang diterima oleh seorang karyawan. Semakin besar resiko pekerjaan maka akan semakin besar pula kompensasi yang diterima begitu pula sebaliknya. Adapun rincian tugas dan tanggung jawab ini biasanya tertera pada *job description* (Analisa Jabatan).

Berdasarkan hasil analisa terhadap kuesioner diatas dapat disimpulkan bahwa karyawan perusahaan PT. Permodalan Nasional Madani (Persero) Cabang Palembang telah dapat menerapkan nilai-nilai budaya perusahaan dengan baik.

4.2.3. Deskripsi Variabel Kinerja Karyawan

Distribusi jawaban responden mengenai variabel kepuasan kerja karyawan (Y) dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 4.6
Distribusi Jawaban Responden
Mengenai Variabel Kinerja Karyawan

	STS		TS		N		S		SS		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	0	0	0	0	0	0	9	25,00	27	75,00	36	100
2	0	0	0	0	0	0	21	58,33	15	41,67	36	100
3	0	0	0	0	0	0	13	36,11	23	63,89	36	100
4	0	0	0	0	0	0	17	47,22	19	52,78	36	100
5	0	0	0	0	0	0	14	38,89	22	61,11	36	100
6	0	0	0	0	0	0	28	77,78	8	22,22	36	100
7	0	0	0	0	0	0	21	58,33	15	41,67	36	100
8	0	0	0	0	0	0	14	38,89	22	61,11	36	100

9	0	0	0	0	0	0	11	30,56	25	69,44	36	100
10	0	0	0	0	0	0	24	66,67	12	33,33	36	100
11	0	0	0	0	0	0	30	83,33	6	16,67	36	100
12	0	0	0	0	0	0	32	88,89	4	11,11	36	100
13	0	0	0	0	0	0	13	36,11	23	63,89	36	100
14	0	0	0	0	0	0	33	91,67	3	8,33	36	100

Sumber : Data diolah, Kuesioner, 2021

1. Karyawan memiliki loyalitas yang tinggi terhadap perusahaan

Berdasarkan tabel diatas pimpinan menyatakan sangat setuju yaitu 75,00% atau 27 orang dan setuju sebanyak 25,00% atau 9 orang. Hal ini menandakan bahwa sebagian besar karyawan PT. Permodalan Nasional Madani (Persero) Cabang Palembang memiliki loyalitas atau kesetiaan yang tinggi terhadap perusahaan.

2. Karyawan ini tidak pernah terfikir untuk berpindah ke perusahaan lain

Berdasarkan tabel diatas pimpinan menyatakan setuju yaitu 58,33% atau 21 orang dan sangat setuju sebanyak 41,67% atau 15 orang. Sejalan dengan pernyataan sebelumnya yang menyatakan loyalitas karyawan PT. Permodalan Nasional Madani (Persero) Cabang Palembang , maka hal ini menyebabkan karyawan enggan berfikir untuk berpindah ke perusahaan lain.

3. Karyawan ini memiliki Prestasi kerja yang baik

Berdasarkan tabel diatas pimpinan menyatakan sangat setuju yaitu 63,89% atau 23 orang dan setuju sebanyak 36,11% atau 13 orang. Pimpinan menyatakan bahwa prestasi sebagian besar karyawan PT. Permodalan Nasional

Madani (Persero) Cabang Palembang cukup baik. Pimpinan menilai bahwa karyawan sudah mampu menjalankan berbagai tugasnya dengan baik pula.

4. Karyawan ini selalu dapat meningkatkan kinerjanya dari tahun ke tahun

Berdasarkan tabel diatas pimpinan menyatakan sangat setuju yaitu 52,78% atau 19 orang dan setuju sebanyak 47,22% atau 17 orang. Sejalan dengan pernyataan sebelumnya dimana Pimpinan menyatakan bahwa prestasi sebagian besar karyawan PT. Permodalan Nasional Madani (Persero) Cabang Palembang cukup baik. Hal ini pun diindikasikan dengan adanya peningkatan kinerja setiap karyawannya dari tahun ke tahun. Kinerja yang baik tersebut meliputi pencapaian karyawan baik secara kuantitas maupun kualitas dalam pelaksanaan tugas yang sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

5. Karyawan ini dapat menyelesaikan tugasnya dengan tepat waktu

Berdasarkan tabel diatas pimpinan menyatakan sangat setuju yaitu 61,11% atau 22 orang dan setuju sebanyak 38,89% atau 14 orang. Disiplin waktu dalam hal penyelesaian tugas merupakan salah satu bentuk budaya kerja yang baik dan harus terus dipertahankan oleh karyawan. Budaya ini tentunya akan berdampak bagi kemajuan perusahaan.

6. Karyawan ini selalu hadir tepat waktu

Berdasarkan tabel diatas pimpinan menyatakan setuju yaitu 77,78% atau 28 orang dan sangat setuju sebanyak 22,22% atau 8 orang. Kehadiran karyawan tentu akan mempengaruhi tugas karyawan di perusahaan. Kehadiran

yang kurang baik akan membawa dampak buruk bagi karyawan lain yang taat akan peraturan dan yang memiliki etika kerja yang baik. Hal pertama yang harus diperhatikan perusahaan adalah penerapan budaya kerja yang disiplin. Setiap perusahaan juga wajib melakukan evaluasi terhadap tingkat kedisiplinan semua karyawannya pada setiap bulan.

7. Karyawan ini memiliki inisiatif dan kreativitas yang tinggi

Berdasarkan tabel diatas pimpinan menyatakan setuju yaitu 58,33% atau 21 orang dan setuju sebanyak 41,67% atau 15 orang. Dalam suatu perusahaan seorang karyawan umumnya dituntut tidak hanya cerdas tetapi juga inovatif. Sehingga seringkali kreatifitas karyawan dalam hal ini menjadi salah satu poin penting yang dilihat oleh perusahaan. Seorang karyawan akan memilii dedikasi cukup tinggi pada perusahaan umumnya akan lebih kreatif agar dapat memastikan semua tugas yang menjadi tanggung jawabnya selesai dengan cara yang luar biasa.

8. Karyawan ini selalu memiliki inovasi dalam setiap pekerjaan

Berdasarkan tabel diatas pimpinan menyatakan sangat setuju yaitu 61,11% atau 22 orang dan setuju sebanyak 38,89% atau 14 orang. Berkenaan dengan inovasi kerja karyawan, pimpinan dituntut memperhatikan kecenderungan masing-masing karyawan dalam hal perilaku proaktif yang dimilikinya. Hal tersebut dilakukan agar pemimpin dapat mengklasifikasi karyawan dan bagian mana yang dapat diberikan perancangan pekerjaan yang tepat. Oleh sebab itu, pengkondisian dan perancangan pekerjaan yang sesuai dengan kapasitas dan

kegiatan mereka dapat meningkatkan perilaku kerja inovatif karyawan, karena perilaku kerja inovatif hanya timbul pada karyawan yang memiliki inisiatif diri dan mengimplementasikannya dalam pekerjaan nyata.

9. Karyawan ini mampu bekerjasama dalam tim

Berdasarkan tabel diatas pimpinan menyatakan sangat setuju yaitu 69,44% atau 25 orang dan setuju sebanyak 30,56% atau 11 orang. Bekerja dalam tim memiliki banyak fungsi dan manfaat. Fungsi bekerja dalam tim antara lain dapat mengubah sikap, perilaku, dan nilai-nilai pribadi, serta dapat turut serta dalam mendisiplinkan anggota lainnya. Anggota tim yang menyimpang dapat ditekan dan diluruskan dengan kewajiban untuk mematuhi dan melaksanakan aturan atau norma yang berlaku dalam tim. Selain itu tim dapat digunakan untuk pengambilan keputusan, merundingkan, dan bernegosiasi (bargaining). Anggota tim dengan latar belakang yang berbeda-beda mungkin mungkin saja membawa perspektif atau pengaruh positif terhadap proses pengambilan keputusan.

10. Karyawan ini tidak pernah terlibat konflik dalam tim

Berdasarkan tabel diatas pimpinan menyatakan setuju yaitu 66,67% atau 24 orang dan setuju sebanyak 33,33% atau 12 orang. Konflik kerja adalah ketidaksesuaian, perselisihan dan pertentangan antara dua orang atau dua kelompok dalam suatu organisasi atau perusahaan karena adanya hambatan atau perbedaan komunikasi, persepsi, status, nilai, tujuan dan sikap sehingga salah satu atau keduanya saling terganggu. Konflik adalah suatu proses interaktif yang termanifestasi dalam hal-hal seperti ketidakcocokan, ketidaksetujuan, atau

kejanggalan baik di antara individu maupun intren entitas sosial seperti individu, kelompok ataupun organisasi.

11. Karyawan ini selalu sigap dan cekatan dalam setiap pekerjaan

Berdasarkan tabel diatas pimpinan menyatakan setuju yaitu 83,33% atau 24 orang dan sangat setuju sebanyak 33,33% atau 12 orang. Berdasarkan tabel tersebut diatas, pimpinan menilai karyawannya sudah melakukan tugas dengan sigap dan cekatan. Sigap dan cekatan adalah sikap merupakan suatu tindakan cepat dan mahir dalam melakukan sesuatu.

12. Karyawan ini selalu dapat menyelesaikan target pekerjaan yang diberikan oleh perusahaan.

Berdasarkan tabel diatas pimpinan menyatakan setuju yaitu 88,99% atau 32 orang dan sangat setuju sebanyak 11,11% atau 4 orang. Target kerja karyawan penting untuk direncanakan dan ditetapkan. Hingga akhirnya rencana tersebut bisa berubah menjadi wujud keberhasilan yang diharapkan. Target bisa dikatakan sebagai tujuan dari perjalanan seorang karyawan untuk mencapai sesuatu.

13. Karyawan ini selalu menyelesaikan tugas tepat waktu

Berdasarkan tabel diatas pimpinan menyatakan sangat setuju yaitu 63,89% atau 23 orang dan setuju sebanyak 36,11% atau 13 orang. Rasa tanggung jawab yang tinggi menunjukkan kedisiplinan kita dalam bekerja, seperti mengerjakan tugas-tugas yang diberikan kepada kita dan menyelesaikannya tepat waktu. Karyawan yang disiplin bukan hanya selalu menerima tugas yang diberikan,

menyelesaikan tugas dengan sempurna juga merupakan bentuk tanggung jawab terhadap pekerjaan.

14. Karyawan ini selalu menyadari apa yang menjadi kewajibannya di kantor

Berdasarkan tabel diatas pimpinan menyatakan setuju yaitu 91,67% atau 33 orang dan sangat setuju sebanyak 8,33% atau 3 orang. Pernyataan ini menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan telah menyadari apa yang menjadi kewajiban seorang karyawan. Dengan begitu seorang karyawan akan melakukan tugasnya tanpa perlu ada perintah pimpinan. Hal ini merupakan budaya organisasi yang perlu dipertahankan oleh perusahaan dalam rangka menjaga kelancaran aktivitas perusahaan.

4.3. Pengujian Instrumen Penelitian

4.3.1. Uji Validitas

Uji validitas data dilakukan untuk menguji keakuratan pertanyaan-pertanyaan yang digunakan dalam suatu instrument. Kuesioner dikatakan valid apabila pertanyaan pada kuesioner mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner itu sendiri. Uji validitas dihitung dengan membandingkan nilai r hitung (*correlated itemtotal correlations*) dengan nilai r tabel. Jika r hitung $>$ dari r tabel (pada taraf signifikansi 5%) maka pertanyaan tersebut dinyatakan valid.

Tabel 4.7

Uji *Validity* Untuk Tiap Variabel Penelitian

<i>Items</i> (Variabel)	<i>Total Pearson</i> <i>Correlation</i>	<i>Validity</i>
----------------------------	--	-----------------

X		
X.1	0,531	
X.2	0,521	
X.3	0,625	
X.4	0,614	
X.5	0,667	
X.6	0,520	
X.7	0,632	<i>Valid</i>
X.8	0,611	
X.9	0,625	
X.10	0,677	
X.11	0,712	
X.12	0,687	
X.13	0,775	
X.14	0,635	

Y		
Y.1	0,773	
Y.2	0,611	
Y.3	0,750	
Y.4	0,687	
Y.5	0,719	
Y.6	0,512	
Y.7	0,611	
Y.8	0,750	<i>Valid</i>
Y.9	0,687	
Y.10	0,719	
Y.11	0,512	
Y.12	0,611	
Y.13	0,750	
Y.14	0,687	

Sumber: Data primer diolah, 2021

Berdasarkan hasil dari perhitungan uji validitas variabel X (Budaya Organisasi) terhadap 36 responden, didapatkan bahwa semua butir pernyataan dinyatakan valid. Hal ini ditunjukkan dengan nilai *Corrected Item-Total Correlation* yang lebih besar dari 0,30, sehingga dapat dilakukan untuk penelitian lebih lanjut.

4.3.2. Uji Reabilitas

Uji reliabilitas adalah suatu indeks yang menunjukkan sejauh mana hasil suatu pengukuran dapat dipercaya. Suatu kuesioner dinyatakan *reliable* atau handal jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Keandalan yang menyangkut kekonsistenan jawaban jika diujikan berulang pada sampel yang berbeda. Rumus realibilitas dalam penelitian ini menggunakan rumus koefisien *Alpha Cronbach* dengan rumus. Dalam penelitian ini, Uji reliabilitas dilakukan dengan melihat hasil perhitungan nilai cronbach alpha (α).

Suatu variabel dikatakan *reliable* jika memberikan nilai cronbach alpha (α) > 0,6 yaitu bila dilakukan penelitian ulang dengan waktu dan dimensi yang berbeda akan menghasilkan kesimpulan yang sama. Tetapi sebaliknya bila alpha < 0,6 maka dianggap kurang handal, artinya bila variabel-variabel tersebut dilakukan penelitian ulang dengan waktu dan dimensi yang berbeda akan menghasilkan kesimpulan yang berbeda.

Tabel 4.8

Hasil Pengujian Reliabilitas

Variabel	Alpha	Keterangan
Budaya Organisasi	0,832	Reliabel
Kinerja Karyawan	0,854	Reliabel

Sumber: Data primer diolah, 2021

Hasil uji reliabilitas tersebut menunjukkan bahwa semua variabel mempunyai koefisien Alpha yang cukup besar yaitu diatas 0,60 sehingga dapat dikatakan semua konsep pengukur masing-masing variabel dari kuesioner adalah reliabel sehingga untuk selanjutnya item-item pada masing-masing konsep variabel tersebut layak digunakan sebagai alat ukur.

4.4. Metode Analisis

Metode analisis dalam penelitian ini, yaitu dengan menggunakan analisis regresi linier sederhana, yaitu sama-sama alat yang dapat digunakan untuk memprediksi permintaan di masa akan datang berdasarkan data lalu atau untuk mengetahui pengaruh satu atau lebih variabel bebas (*independent*) terhadap satu variabel tak bebas (*dependent*) . Dalam analisis ini dapat dilihat bagaimana variabel bebas, yaitu Budaya Organisasi (X1) mempengaruhi (secara positif atau negatif) variabel terikat, yaitu Kinerja karyawan (Y).

Tabel 4.9

Hasil Analisis Regresi Linier Sederhana

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	7.206	3.900		3,716	,070
Budaya Organisasi	.523	,161	,498	3,163	,003

- a. Dependent Variable : Kinerja

Bentuk matematisnya adalah sebagai berikut:

$$Y = a + bX + e$$

$$Y = 7,206 + 0,523X + e$$

Dimana :

Y = Kinerja Karyawan

a = Konstanta

b = Koefisien regresi

X = Budaya Organisasi

e = Error (tingkat kesalahan)

Dari persamaan garis regresi linier sederhana di atas, maka dapat diartikan bahwa:

- a. Kinerja Karyawan (Y) sebagai Variabel terikat yang nilainya akan diprediksi oleh variabel bebas. Dalam penelitian ini yang menjadi variabel terikat adalah Kinerja para karyawan PT. Permodalan Nasional Madani (Persero) Cabang Palembang yang nilainya diprediksi oleh variabel Budaya Organisasi (X).
- b. Nilai $a = 7,206$ merupakan nilai konstanta, hal ini berarti bahwa apabila Budaya Organisasi adalah 0 (nol) maka nilai dari Kinerja Karyawan adalah sebesar 7,206
- c. Nilai $b = 0,523$ merupakan slope atau koefisien arah variabel Budaya Organisasi (X) yang mempengaruhi Kinerja para karyawan PT. Permodalan Nasional Madani (Persero) Cabang Palembang (Y). Koefisien regresi (b)

sebesar 0,523 dengan tanda positif. Berdasarkan hasil tersebut maka dapat disimpulkan bahwa apabila Budaya Organisasi berubah atau naik 1% maka Kinerja karyawan PT. Permodalan Nasional Madani (Persero) Cabang Palembang (Y) akan naik sebesar 52,3 % dengan asumsi Budaya Organisasi mempunyai nilai sama dengan nol.

4.5. Uji Hipotesis

4.5.1. Uji Signifikansi Parameter Individual (Uji t)

Uji t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel penjelas atau bebas secara individual dalam menerangkan variasi variabel terikat. Pengujian ini bertujuan untuk menguji pengaruh variabel bebas (budaya organisasi) terhadap variabel terikat (kinerja karyawan) secara terpisah atau parsial

Tabel 4.10

Uji Parsial (Uji t)

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	7.206	3.900		3,716	,070
Budaya Organisasi	.523	,161	,498	3,163	,003

a. Dependent Variable : Kinerja

Hasil pengujian secara parsial (uji-t) yang dirangkum pada tabel diatas dapat dijelaskan sebagai berikut :

Pengaruh Budaya Organisasi (X) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Nilai t_{hitung} variabel Nilai-nilai budaya perusahaan (X), lebih besar dari nilai t_{tabel} ($3,163 > 2,0322$) dan nilai signifikansinya (sig.) lebih kecil dari α yang disyaratkan ($0,003 < 0,05$). Hasil ini menunjukkan bahwa variabel Budaya Organisasi mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan PT. Permodalan Nasional Madani (Persero) Cabang Palembang. Hal ini menunjukkan bahwa hipotesis nol ditolak, H_0 diterima, sehingga disimpulkan bahwa terdapat pengaruh antara Budaya Organisasi dengan Kinerja Karyawan.

4.5.2. Koefisien Determinasi

Uji R^2 atau uji determinasi merupakan suatu ukuran yang penting dalam regresi, karena dapat menginformasikan baik atau tidaknya model regresi yang terestimasi, atau dengan kata lain angka tersebut dapat mengukur seberapa dekatkah garis regresi yang terestimasi dengan data sesungguhnya.

Nilai koefisien determinasi (R^2) ini mencerminkan seberapa besar variasi dari variabel terikat Y dapat diterangkan oleh variabel bebas X. Bila nilai koefisien determinasi sama dengan 0 ($R^2 = 0$), artinya variasi dari Y tidak dapat diterangkan oleh X sama sekali. Sementara bila $R^2 = 1$, artinya variasi dari Y secara keseluruhan dapat diterangkan oleh X. Dengan kata lain bila $R^2 = 1$, maka semua titik pengamatan berada tepat pada garis regresi. Dengan demikian baik atau buruknya suatu persamaan regresi ditentukan oleh R^2 nya yang mempunyai nilai antara nol dan satu.

Tabel 4.11

Koefisien Determinasi

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.636 ^a	.404	.397	1.49581

a. Predictors: (Constant), Budaya Organisasi

b. Dependent Variable: Kinerja

Besarnya hubungan antar variabel dapat diketahui dengan melihat angka koefisien korelasi (R). Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa nilai R = 0,636. Hasil ini berarti bahwa hubungan variabel Budaya Organisasi (X) dengan Kinerja Karyawan PT. Permodalan Nasional Madani (Persero) Cabang Palembang adalah positif dan kuat.

Kemudian nilai R^2 (koefisien determinasi) menunjukkan besarnya kontribusi pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen dalam sebuah model. Hasil perhitungan yang disajikan pada tabel di atas menunjukkan nilai $R^2 = 0,404$. Hal ini berarti bahwa sebesar 40,40% variasi naik turunnya kinerja karyawan dipengaruhi variabel Budaya Organisasi. Sedangkan sisanya sebesar 59,6 % dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak terdapat pada penelitian ini.

4.6. Pembahasan

Pembahasan terhadap analisis ini dilakukan berdasarkan tujuan penelitian, yaitu untuk mengetahui dan mengidentifikasi pengaruh Budaya Organisasi dan Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan PT. Permodalan Nasional

Madani (Persero) Cabang Palembang. Oleh karena itu, pembahasan merupakan bentuk analisis yang mengacu pada hasil penelitian sebagaimana disajikan sebelumnya.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya, apabila dukungan terhadap budaya organisasi ditingkatkan, maka kinerja Kinerja Karyawan PT. Permodalan Nasional Madani (Persero) Cabang Palembang juga akan mengalami peningkatan.

Budaya organisasi merupakan seperangkat nilai-nilai, keyakinan, dan sikap utama yang diberlakukan di antara anggota organisasi. Budaya yang dapat menyesuaikan serta mendorong keterlibatan karyawan dapat memperjelas tujuan dan arah strategi organisasi serta yang selalu menguraikan dan mengajarkan nilai-nilai dan keyakinan organisasi, dapat membantu organisasi mencapai pertumbuhan penjualan, pengembalian modal, keuntungan, mutu dan kepuasan pelanggan yang lebih tinggi. Jadi, jika dalam suatu organisasi tidak mempunyai budaya yang dominan dan hanya terdiri dari banyak sub budaya, maka pengaruh dari budaya terhadap keefektifan organisasi akan jauh lebih tidak jelas dan tidak akan terdapat konsistensi di dalam persepsi atau perilaku.

Adanya pengaruh budaya organisasi yang signifikan terhadap kinerja Kinerja Karyawan PT. Permodalan Nasional Madani (Persero) Cabang Palembang menunjukkan terdapatnya perilaku dan persepsi yang konsisten dalam diri setiap karyawan sehingga mampu meningkatkan kinerjanya. Nilai-nilai Budaya Organisasi yang dimiliki oleh PT. Permodalan Nasional Madani (Persero) Cabang Palembang telah disosialisasikan dan senantiasa diulang dengan baik

yang pada akhirnya tercermin dalam perilaku setiap karyawannya. Peresapan nilai-nilai budaya organisasi yang dijunjung tinggi PT. Permodalan Nasional Madani (Persero) Cabang Palembang telah berdampak positif pada peningkatan kinerja karyawan.

Pada PT. Permodalan Nasional Madani (Persero) Cabang Palembang, budaya organisasi senantiasa ditekankan. Budaya organisasi mampu menggerakkan nurani dan pikiran untuk melakukan sesuatu menjadi lebih baik. Budaya organisasi dicerminkan melalui penegakan hukuman disiplin karyawan, pembagian tugas dilakukan secara merata, yang sesuai dengan standar dan kompetensi pegawai.

Salah satu contoh di PT. Permodalan Nasional Madani (Persero) Cabang Palembang, rata-rata karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai standar yang ditetapkan, itu terjadi karena sudah menjadi budaya organisasi. Sehingga budayatersebut mampu menjadi motivator dalam diri para pegawai untuk meningkatkan kinerjanya. Budaya Inovatif diwujudkan dengan pemberian kesempatan kepada karyawan untuk berkarya dan mengembangkan diri melalui pendidikan dan pelatihan formal maupun informal. Didukung dengan budaya suportif melalui membangun komunikasi yang baik antar sesama karyawan, dan adanya rasa kekeluargaan.

Para Pakar Manajemen Sumber Daya Manusia telah mendeskripsikan bagaimana nilai/karakteristik dari budaya organisasi mempengaruhi kinerja anggota sebuah organisasi. Jika budaya organisasi sebagai suatu variabel, maka anggota organisasi membentuk suatu persepsi subjektif keseluruhan mengenai

organisasi berdasarkan nilai/karakteristik budaya organisasi. Dukungan atau penolakan sebagaimana bentuk persepsinya akan mempengaruhi kinerja anggota organisasi atau dampak yang lebih besar adalah kepada terbentuknya budaya yang lebih kuat. Dengan demikian, budaya organisasi yang kuat dan tertanam pada setiap karyawan

PT. Permodalan Nasional Madani (Persero)

Cabang Palembang telah mempengaruhi peningkatan kinerja karyawannya.

BAB V

PENUTUP

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan di PT. Permodalan Nasional Madani (Persero) Cabang Palembang dan hasil pembahasannya, maka pada bab ini penulis dapat menarik beberapa kesimpulan sebagai berikut :

1. Dilihat dari gambaran indikator-indikator masing-masing variabel, menunjukkan bahwa sebagian besar responden cenderung memberikan nilai tinggi terhadap indikator-indikator dari variabel budaya organisasi. Ini berarti bahwa budaya organisasi para karyawan PT. Permodalan Nasional

Madani (Persero) Cabang Palembang dapat dikategorikan baik. Demikian pun hasil kuesioner kinerja para karyawan/responden sebagian besar cenderung memberikan jawaban dengan pilihan kategori baik terhadap indikator-indikator dari variabel kinerja karyawan artinya para karyawan PT. Permodalan Nasional Madani (Persero) Cabang Palembang memiliki kinerja dengan kategori tinggi.

2. Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan artinya perubahan budaya organisasi mempunyai pengaruh searah terhadap perubahan kinerja karyawan atau dengan kata lain apabila terjadi peningkatan budaya organisasi maka akan terjadi peningkatan kinerja karyawan PT. Permodalan Nasional Madani (Persero) Cabang Palembang dan secara statistik memiliki pengaruh yang signifikan.

3. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan, menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Permodalan Nasional Madani (Persero) Cabang Palembang. Ini dapat dilihat dari analisis regresi linier sederhana dimana nilai signifikannya sebesar 0,003 ($0,003 < 0,05$: signifikan) dan nilai koefisien regresinya sebesar 0,523 yang artinya bahwa apabila budaya organisasi maka semakin ditingkatkan maka akan menyebabkan meningkatnya kinerja karyawan pada PT. Permodalan Nasional Madani (Persero) Cabang Palembang.

4. Nilai R^2 (koefisien determinasi) menunjukkan besarnya kontribusi pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen dalam sebuah model. Hasil perhitungan yang disajikan pada tabel diatas menunjukkan nilai $R^2 = 0,404$. Hal ini berarti bahwa sebesar 40,40% variasi naik turunnya kinerja karyawan dipengaruhi variabel Budaya Organisasi . Sedangkan sisanya sebesar 59,6 % dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak terdapat pada penelitian ini.

5.2. Saran

Beberapa saran yang dapat dikemukakan sebagai pertimbangan antara lain:

1. PT. Permodalan Nasional Madani (Persero) Cabang Palembang telah menerapkan budaya organisasi yang baik sebagai acuan dalam bekerja. Diharapkan kedepannya, penerapan budaya organisasi lebih ditingkatkan lagi agar benar-benar meresap dan dijiwai oleh setiap individu yang ada dalam perusahaan.

2. Kinerja karyawan PT. Permodalan Nasional Madani (Persero) Cabang Palembang juga dapat mendukung karena turut dipengaruhi oleh budaya organisasi yang kuat sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan. Diharapkan kedepannya kinerja karyawan tetap dipertahankan dan lebih ditingkatkan demi tercapainya kinerja karyawan yang berkualitas sehingga memberikan pengaruh yang positif kepada perusahaan
3. Semua karyawan PT. Permodalan Nasional Madani (Persero) Cabang Palembang didominasi oleh orang-orang yang berpengalaman dibidangnya, diharapkan agar mereka mau memberikan pengalaman dan saling mengayomi sesama karyawan yang lain sehingga dapat memberikan nilai-nilai positif budaya organisasi.
4. Untuk peneliti selanjutnya, diharapkan untuk menambah variabel lain yang dapat dijadikan indikator dalam penelitian lanjutan. Hal ini karena masih adanya variabel-variabel yang belum ditemukan penulis yang masih memiliki hubungan yang berkaitan dengan budaya organisasi dan kinerja karyawan

DAFTAR PUSTAKA

- Achmad Sobirin. 2007. Budaya Organisasi Pengertian, Makna dan Aplikasinya Dalam Kehidupan Organisasi. Yogyakarta : IBPP STIM YKPN.
- Andreas Lako. 2004. Kepemimpinan dan Kinerja Organisasi Isu Teori dan Solusi. Yogyakarta: Amara Books.

- Anwar Prabu Mangkunegara. 2005. *Perilaku dan Budaya Organisasi*. Bandung : PT.Rafika Aditama.
- Basri A.F.M. & Rivai V. 2005. *Performance Appraisal*. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada.
- Bernard, Chester I. 2009. *The Function of Executive (Edition 6th)*. Dryden: Dryden Press.
- Denison, Daniel R. 2010. *Corporate Culture and Organizational Efektiveness*. New York: John Wiley & Sons.
- Tika. 2006. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Malayu.S.P. Hasibuan. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia .Edisi Revisi, Cetakan Kedelapan*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Husein Umar. 2007. *Desain Penelitian SDM dan Perilaku Karyawan, Paradigma Positivistik dan Berbasis Pemecahan Masalah*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Masri Singarimbun & Sofian Effendi, 2005. *Metode Penelitian Survai*. Jakarta: LP3ES.
- Mokhammad Syuhandhak. 2004, *Administrasi Kepegawaian Negara, Teori dan Praktek Penyelenggaraannya di Indonesia*. Jakarta: PT. Toko Gunung.
- Riduwan. 2007 , *Skala Pengukumn Variabel - Variabel Penelitian, Cetakan Keempat*. Bandung: Alfabeta.
- Robbins, Stephen P. *Organizational Behaviour*. 2008. New Jersey, New York : Prentice Hall International Inc.
- Schein, E.H. 2002. *Organizational Culture and Leadership, 2nd ed*, San Francisco
- Sugiyono.2004. *Metode Penelitian Administrasi (ed.5)*. Bandung : CV. Alfabeta.
- Suryanto.2010. *Sebuah Upaya Perbaikan dan Inovasi dalam Meningkatkan Kepercayaan Publik*. Jakarta: Media Kekayaan Negara Ed 1. T.
- T.Hani Handoko. 2003. *Manajemen*. Yogyakarta: Fakultas Ekonomi Universitas Gadjja Mada.

KUESIONER PENELITIAN

Kepada Yth.
Bapak/Ibu/Sdr/Sdri
Di Tempat

Dalam rangka menyelesaikan karya ilmiah (skripsi) pada Jurusan S-1 Manajemen Universitas Palembang maka saya:

N a m a : **Yo One Egi Lifiano**
Nomor Pokok : 17 110 037
Judul : Analisis Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT Permodalan Nasional Madani (Persero) Kantor Cabang Palembang

Untuk membantu kelancaran penelitian ini, saya mohon dengan hormat kesediaan Bapak/Ibu/Saudara/i untuk mengisi kuesioner penelitian ini. Peran serta Bapak/Ibu/Saudara/i akan sangat bermanfaat bagi keberhasilan penelitian yang dilaksanakan.

Atas ketersediaan Bapak/Ibu/Saudara/i untuk menjawab pernyataan-pernyataan pada kuesioner ini. Saya ucapkan terimakasih.

Hormat saya

Yo One Egi

Lifiano

I. Identitas Responden

Isilah dan berilah tanda (x) pada jawaban yang paling sesuai dengan data pribadi Bapak/Ibu/Saudara.

Nama :

1. Jenis kelamin : a. Laki-laki b. Perempuan
2. Usia :
3. Pendidikan terakhir :
4. Lama bekerja :

II. Petunjuk Pengisian

1. Jawablah pernyataan ini dengan jujur dan sebenar-benarnya.
2. Bacalah pernyataan terlebih dahulu dengan cermat dan seksama sebelum anda menjawab.
3. Pilihlah salah satu jawaban yang anda anggap paling sesuai dengan memberi tanda () pada salah satu jawaban. Berilah tanda () pada kolom yang paling sesuai dengan pilihan anda. Setiap responden diharapkan memilih hanya satu jawaban. Keterangan skor penilaian adalah sebagai berikut:
 1. **STS = Sangat Tidak Setuju**
 2. **TS = Tidak Setuju**
 3. **N = Netral**
 4. **S = Setuju**
 5. **SS = Sangat Setuju**

Kuesioner ini diisi oleh karyawan (Budaya Organisasi)

Petunjuk Pengisian :

Berikan tanda **silang (x)** atau **check list ()** pada kolom yang paling sesuai

No	Pernyataan	Pilihan Jawaban				
		SS	S	N	TS	STS
1	Saya tahu apa yang harus saya kerjakan tanpa menunggu perintah atasan					
2	Saya memiliki kesadaran yang tinggi terhadap tugas yang diberikan oleh pimpinan					
3	Saya dituntut untuk lebih agresif dan tanggap terhadap resiko pekerjaan					
4	Saya bersedia menanggung semua resiko pekerjaan					
5	Saya dapat memahami dan segala kegiatan yang mengarah pada pencapaian tujuan organisasi					
6	Saya selalu mengikuti arahan pimpinan sebelum melakukan setiap tugas					
7	Pimpinan dapat mendorong unit-unit organisasi untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi					
8	Saya bersedia untuk selalu berkoordinasi dengan setiap unit kerja yang lain					
9	Perusahaan memberikan dukungan terhadap sarana dan prasarana pendukung kelancaran tugas					
10	Pimpinan selalu memberikan motivasi kepada setiap karyawan untuk bekerja lebih baik lagi					
11	Pimpinan kami senantiasa melakukan pengawasan terhadap para karyawan dengan menggunakan peraturan-peraturan yang telah ditetapkan demi kelancaran organisasi					
12	Pengawasan selalu dilakukan secara berkala oleh pihak perusahaan demi kelancaran aktivitas perusahaan					
13	Kompensasi yang saya terima sesuai dengan prestsi kerja karyawan					
14	Kompensasi yang saya terima sudah sesuai dengan tugas dan tanggung jawab					

Kuesioner ini diisi oleh Pimpinan (Variabel Kinerja Karyawan)

Berikan tanda **silang (x)** atau **check list ()** pada kolom yang Saudara anggap paling sesuai

No	Pernyataan	Pilihan Jawaban				
		SS	S	N	TS	STS
1	Karyawan memiliki loyalitas yang tinggi terhadap perusahaan					
2	Karyawan ini tidak pernah terfikir untuk berpindah ke perusahaan lain					
3	Karyawan ini memiliki Prestasi kerja yang baik					
4	Karyawan ini selalu dapat meningkatkan kinerjanya dari tahun ke tahun					
5	Karyawan ini dapat menyelesaikan tugasnya dengan tepat waktu.					
6	Karyawan ini selalu hadir tepat waktu					
7	Karyawan ini memiliki inisiatif dan kreativitas yang tinggi					
8	Karyawan ini selalu memiliki inovasi dalam setiap pekerjaan					
9	Karyawan ini mampu bekerjasama dalam tim					
10	Karyawan ini tidak pernah terlibat konflik dalam tim					
11	Karyawan ini selalu sigap dan cekatan dalam setiap pekerjaan					
12	Karyawan ini selalu dapat menyelesaikan target pekerjaan yang diberikan oleh perusahaan					
13	Karyawan ini selalu menyelesaikan tugas tepat waktu					
14	Karyawan ini selalu menyadari apa yang menjadi kewajibannya di kantor					

DESKRIPSI VARIABEL NILAI-NILAI BUDAYA PERUSAHAAN

X1

				Cumulative
Valid	2	0	0.00	0.00
	3	0	0.00	0.00
	4	27	75.00	75.00

X2

				Cumulative
Valid	2	0	0.00	0.00
	3	0	0.00	0.00
	4	12	33.33	33.33

X3

				Cumulative
Valid	2	0	0.00	0.00
	3	0	0.00	0.00
	4	18	50.00	50.00

X4

				Cumulative
Valid	2	2	5.56	5.56
	3	0	0.00	5.56
	4	14	38.89	44.45

X5

				Cumulative
Valid	2	0	0.00	0.00
	3	0	0.00	0.00
	4	21	58.33	58.33

X6

				Cumulative
Valid	2	0	0.00	0.00
	3	0	0.00	0.00
	4	29	80.56	80.56

X7

				Cumulative
Valid	2	0	0.00	0.00
	3	3	8.33	8,33
	4	30	83.34	91.67

X8

				Cumulative
Valid	2	0	0.00	0.00
	3	0	0.00	0.00
	4	26	72.22	72.22

X9

				Cumulative
Valid	2	1	2.78	2.78
	3	0	0.00	2.78
	4	23	63.89	66.67

X10

				Cumulative
Valid	2	0	0.00	0.00
	3	0	0.00	0.00
	4	17	47.22	47.22

X11

				Cumulative
Valid	2	0	0.00	0.00
	3	0	0.00	0.00
	4	23	63.89	63.89

X12

				Cumulative
Valid	2	0	0.00	0.00
	3	0	0.00	0.00
	4	11	30.55	30.55

X13

				Cumulative
Valid	2	3	8.33	8.33
	3	0	0.00	8.33
	4	21	58.34	66.67

X14

				Cumulative
Valid	2	2	5.56	5.56
	3	0	0.00	5.56
	4	14	38.89	44.45

DESKRIPSI VARIABEL KINERJA KARYAWAN

Y1

				Cumulative
Valid	2	0	0.00	0.00
	3	0	0.00	0.00
	4	9	25.00	25.75

Y2

				Cumulative
Valid	2	0	0.00	0.00
	3	0	0.00	0.00
	4	21	58.33	58.33

Y3

				Cumulative
Valid	2	0	0.00	0.00
	3	0	0.00	0.00
	4	13	36.11	36.11

Y4

				Cumulative
Valid	2	0	0.00	0.00
	3	0	0.00	0.00
	4	17	47.22	47.22

Y6

				Cumulative
Valid	2	0	0.00	0.00
	3	0	0.00	0.00
	4	28	77.78	77.78

Y7

				Cumulative
Valid	2	0	0.00	0.00
	3	0	0.00	0.00
	4	21	58.33	58.33

Y8

				Cumulative
Valid	2	0	0.00	0.00
	3	0	0.00	0.00
	4	14	38.89	38.89

Y9

				Cumulative
Valid	2	0	0.00	0.00
	3	0	0.00	0.00
	4	11	30.56	30.56

Y10

				Cumulative
Valid	2	0	0.00	0.00
	3	0	0.00	0.00
	4	24	66.67	66.67

Y11

				Cumulative
Valid	2	0	0.00	0.00
	3	0	0.00	0.00
	4	30	83.33	83.33

Y12

				Cumulative
Valid	2	0	0.00	0.00
	3	0	0.00	0.00
	4	32	88.89	88.89

Y13

				Cumulative
Valid	2	0	0.00	0.00
	3	0	0.00	0.00
	4	13	36.11	36.11

Y14

				Cumulative
Valid	2	0	0.00	0.00
	3	0	0.00	0.00
	4	33	91.67	91.67

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	36	100.00
	Excluded ^a	0	.00
	Total	36	100.00

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.832	14

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X1	37.887	26.456	.787	.656
X2	37.660	26.666	.877	.678
X3	37.543	26.894	.901	.890
X4	35.076	25.321	.665	.556
X5	35.676	26.789	.798	.634
X6	36.489	26.898	.676	.554
X7	37.113	26.478	.543	.423
X8	37.909	26.434	.568	.478
X9	37.346	26.780	.678	.554
X10	37.768	26.112	.987	.867
X11	37.454	26.667	.654	.578
X12	37.770	26.376	.456	.367
X13	36.076	26.545	.678	.544
X14	37.567	26.345	.556	.487

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	36	100.00
	Excluded ^a	0	.00
	Total	36	100.00

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.854	14

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Y1	11.776	5.786	.667	.556
Y2	11.656	5.967	.889	.765
Y3	11.123	5.456	.229	.211
Y4	11.878	5.112	.889	.756
Y5	10.987	5.677	.665	.512
Y6	11.665	5.998	.787	.765
Y7	11.451	5.370	.556	.412
Y8	11.545	5.456	.776	.663
Y9	11.998	5.340	.454	.411
Y10	11.042	5.437	.665	.589
Y11	11.667	5.665	.890	.766
Y12	10.455	5.113	.667	.559
Y13	11.667	5.998	.544	.441
Y14	11.356	5.334	.665	.559

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.636 ^a	.404	.397	1.49581

a. Predictors: (Constant), Budaya Organisasi

b. Dependent Variable: Kinerja

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	7.206	3.900		3,716	,070
Budaya Organisasi	.523	,161	,498	3,163	,003

a. Dependent Variable : Kinerja