

## **PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN (STUDI PADA YAKES TELKOM KANTOR PUSAT BANDUNG)**

**Erica Adriyanti**

1203104166

Program Studi Ilmu Administrasi Bisnis, Fakultas Komunikasi dan Bisnis  
Universitas Telkom, Bandung, Jawa Barat

### **ABSTRAK**

Budaya organisasi merupakan nilai-nilai dan norma yang dianut dan diterapkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota – anggotanya untuk mengatasi masalah eksternal dan internal. Budaya organisasi sangat diperlukan untuk mengarahkan perilaku karyawan dan memacu kinerja para karyawan agar selalu memberikan hasil yang maksimal. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan Yakes Telkom Kantor Pusat Bandung.

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif kausalitas dengan pendekatan kuantitatif. Responden dalam penelitian ini adalah karyawan Yakes Telkom Kantor Pusat Bandung dengan jumlah sampel 60 responden. Data penelitian diperoleh dari penyebaran kuesioner terhadap responden. Teknik analisis data menggunakan analisis regresi linear sederhana dengan bantuan *Software SPSS versi 20.0 for windows*.

Berdasarkan hasil analisis deskriptif, menurut tanggapan responden mengenai budaya organisasi dan kinerja Yakes Telkom Kantor Pusat Bandung sudah baik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Kata kunci : Budaya organisasi, Kinerja karyawan, Yakes Telkom Kantor Pusat Bandung.

## ABSTRACT

*Organizational culture is the value and norm that adopted and applied in guiding organizational behavior for the members to overcome external and internal problems. Organizational culture is needed to direct the behavior of employees and encourage the performance of the employees to always give maximum results. This study aims to identify and analyze the influence of organizational culture on employee performance Head Office Yakes Telkom Bandung.*

*The method used in this research is descriptive method causality with a quantitative approach. Respondents in this study are the employees of Head Office Yakes Telkom Bandung with a sample of 60 respondents. Data were obtained from questionnaires to the respondents. The analysis using simple linear regression analysis with the help of software SPSS version 20.0 for windows.*

*Based on the results of the descriptive analysis, according to the respondents on organizational culture and performance Head office Yakes Telkom Bandung. The results showed that the organizational culture variables have positive and significant impact on employee performance.*

*Keywords: Cultural organization, performance of employees, Yakes Telkom Bandung Office.*

## 1. PENDAHULUAN

Sumber daya manusia merupakan faktor penting dalam sebuah organisasi, setiap organisasi akan selalu meningkatkan kualitas sumber dayanya agar kinerjanya memuaskan. Keberhasilan suatu perusahaan dipengaruhi oleh kinerja karyawan (*job performance*) atau hasil kerja yang dicapai oleh karyawan dalam melakukan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Untuk itu setiap karyawan selain dituntut untuk memiliki pengetahuan, keterampilan dan kemampuan, juga harus mempunyai pengalaman, motivasi, disiplin diri dan semangat kerja tinggi, sehingga kinerja karyawan perusahaan baik dan tujuan perusahaan tercapai.

Budaya organisasi juga berkaitan erat dengan pemberdayaan pegawai/karyawan (*employee empowerment*) disuatu organisasi. Budaya organisasi dapat membantu kinerja karyawan, karena menciptakan suatu tingkatan motivasi yang besar bagi karyawan untuk memberikan kemampuan terbaiknya. Nilai-nilai yang dianut bersama membuat karyawan merasa nyaman bekerja, memiliki komitmen dan kesetiaan serta membuat karyawan berusaha lebih keras dan meningkatkan kinerja. Budaya organisasi sebagai suatu sistem makna yang dianut bersama oleh anggota-anggota organisasi yang membedakan organisasi itu dari yang lainnya (Robbins, 2009:289).

Yakes Telkom sebagai anak perusahaan dari PT Telekomunikasi Indonesia (Telkom) yang merupakan satu-satunya anak perusahaan yang bergerak dibidang kesehatan yang mengelola kesehatan para karyawan, pensiunan beserta keluarganya, memiliki budaya kerja yang menjadi pedoman dalam memberikan layanan kepada seluruh *stakeholder*. Yaitu budaya kerja 4-AS, antara lain :

1. Kerja Cerdas

*Workplan* yang baik, target waktu efektif dan hasil maksimal dalam mencapai hasil terbaik serta mampu mengkapitalisasi aset sendiri. Ciri-cirinya adalah *Sensing, Thinking, Intuiting dan Feeling*.

2. Kerja Keras

Kemauan yang keras, stamina, disiplin dan dedikasi tinggi serta profesional dibidangnya.

3. Kerja Tuntas

Bekerja sesuai target waktu dan tidak menunda pekerjaan.

4. Kerja Ikhlas

Menghilangkan semua energi negatif, selalu proaktif, tujuan ibadah untuk ridha Allah SWT.

Budaya organisasi dibuat agar karyawan memiliki nilai-nilai, norma, acuan dan pedoman yang harus dilaksanakan. Budaya kerja yang diterapkan oleh Yakes Telkom salah satunya adalah kerja keras yaitu kemauan yang keras, stamina disiplin dan dedikasi tinggi serta profesional dibidangnya. Dalam budaya kerja tersebut terdapat poin budaya disiplin, disiplin di Yakes Telkom sendiri salah satu bentuknya adalah absensi (kehadiran) karyawan. Menurut Luthans dalam Ernawan (2011:81) budaya organisasi memiliki beberapa karakteristik yang salah satunya adalah nilai – nilai yang dominan. Yang artinya budaya organisasi mengandung konsepsi yang jelas atau keyakinan tentang hal hal yang diinginkan atau diharapkan oleh anggota organisasi seperti konsepsi nilai tentang kualitas, efisiensi tinggi, absensi rendah dan sebagainya. Akan tetapi karakteristik tersebut belum terlihat dengan tingkat absensi karyawan yang masih tergolong cukup tinggi dapat dilihat di tabel 1.2 rata-rata presentasi kehadiran karyawan Yakes Telkom Kantor Pusat Bandung setiap bulannya pada tahun 2013 dan gambar 1.3 memperlihatkan data karyawan yang hadir, telambat masuk kantor dengan alasan apapun dan karyawan yang absen (sakit/mangkir/cuti).

**TABEL 1.2**  
**PRESENTASE RATA-RATA ABSENSI (KARYAWAN TERLAMBAT, HADIR DAN ABSEN) PERIODE JANUARI 2013-DESEMBER 2013**

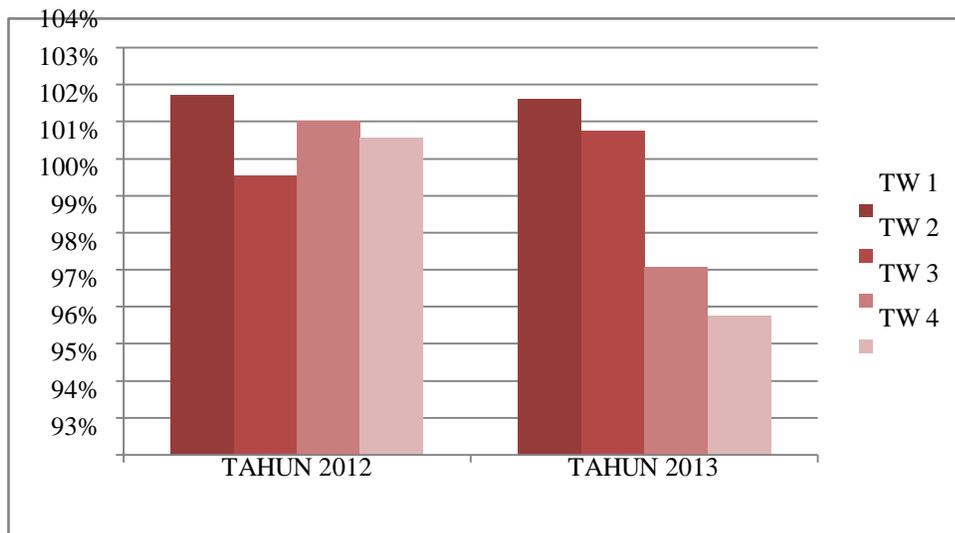
| Bulan     | Terlambat (%) | Hadir (%) | Absen (%) |
|-----------|---------------|-----------|-----------|
| Januari   | 6,2           | 67,7      | 1,1       |
| Februari  | 7,7           | 78,8      | 0,5       |
| Maret     | 12,5          | 63,7      | 1,4       |
| April     | 24            | 96,8      | 2         |
| Mei       | 29,4          | 97,1      | 3,7       |
| Juni      | 19            | 83,1      | 3,7       |
| Juli      | 36,8          | 91,7      | 6,2       |
| Agustus   | 20            | 63,7      | 11,7      |
| September | 23            | 91        | 4         |
| Oktober   | 23,7          | 95        | 0         |
| November  | 28            | 78,8      | 1,7       |
| Desember  | 24            | 71        | 2,8       |

*Sumber* : Internal perusahaan Yakes Telkom 2013

Standar kerja yang diberlakukan di Yakes Telkom Kantor Pusat Bandung adalah 22 hari kerja, setiap hari senin sampai jumat mulai dari pukul 08.00 s/d 17.00. Tabel dan gambar diatas menunjukkan tingkat keterlambatan karyawan Yakes Telkom yang tinggi di semester 2 tahun 2013 dibandingkan dengan semester 1 tahun 2013, tingkat absensi juga tinggi di semester 2 tahun 2013.

Tingkat absen karyawan yang masih tergolong cukup tinggi yang mencerminkan disiplin karyawan yang masih rendah dan juga tingkat keterlambatan yang ada di Yakes Telkom Kantor Pusat Bandung yang mentoleransi keterlambatan karyawan hingga 30 menit dari jam masuk yang telah ditentukan perusahaan. Dengan lemahnya disiplin karyawan di Yakes Telkom Kantor Pusat Bandung dapat menghambat tujuan dari organisasi tersebut yang salah satunya adalah kinerja karyawan.

Pencapaian kinerja karyawan Yakes Telkom Kantor Pusat Bandung tahun 2012-2013 cenderung fluktuatif. Hal ini dapat dilihat pada gambar 1.3



**Gambar 1.5**  
**Grafik Pencapaian Kinerja Karyawan Yakes Telkom**  
**Kantor Pusat Bandung**

*Sumber : Internal Yakes Telkom*

Di tahun 2012 pada triwulan 1 pencapaian kinerja karyawan sebesar 102,73% kemudian menurun pada triwulan 2 sebesar 100,56% lalu naik di triwulan 3 sebesar 102,04% dan kemudian menurun kembali di triwulan 4 sebesar 101,57%. Di tahun 2013 triwulan 1 terjadi kenaikan pencapaian kinerja sebesar 102,61% kemudian mengalami penurunan pada triwulan 2 sebesar 101,76% lalu menurun lagi di triwulan 3 sebesar 98,07% dan di triwulan 4 juga mengalami penurunan sebesar 96,7%. Sebagai informasi tambahan bahwa gambar diatas didapat dari penilaian kinerja karyawan yang dinilai menggunakan Sasaran Kerja Individu (SKI) yang merupakan kesepakatan yang mengikat (perjanjian kerja) antara atasan langsung (pejabat pemberi tugas) dengan bawahannya (pejabat pengembalian tugas) atas suatu hasil keluaran (output) pekerjaan secara kumulatif maupun kuantitatif. Penilaian kinerja di Yakes Telkom Kantor Pusat Bandung dilakukan setiap 3 bulan sekali dan di setiap triwulan ke 4 Yakes Telkom melakukan survei kepuasan pelanggan terhadap layanan yang telah diberikan.

Manajer di bagian administrasi SDM memberikan informasi bahwa realisasi pencapaian kinerja karyawan dapat disimpulkan belum optimal karena belum memenuhi target dan harapan yang ditetapkan Yakes Telkom sebesar 103%. Ketercapaian target 103% artinya karyawan mampu memenuhi keseluruhan tugas yang dilimpahkan kepada mereka dalam bentuk program kerja.

Berdasarkan uraian di atas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian pada Yakes Telkom Kantor Pusat Bandung dengan judul **“Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan pada Yakes Telkom Kantor Pusat Bandung”**.

### **Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian pada latar belakang penelitian ini, maka yang menjadi permasalahan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana budaya organisasi di Yakes Telkom Kantor Pusat Bandung?
2. Bagaimana kinerja karyawan di Yakes Telkom Kantor Pusat Bandung?
3. Seberapa besar pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan di Yakes Telkom Kantor Pusat Bandung?

## **2. TINJAUAN PUSTAKA**

### **Budaya Organisasi**

Robbins (2009:289) mendefinisikan budaya organisasi sebagai suatu sistem makna yang dianut bersama oleh anggota-anggota organisasi yang membedakan organisasi itu dari lainnya. Sedangkan Kast (1996:939) mengatakan budaya organisasi mempengaruhi perilaku dan sebagai sistem nilai serta kepercayaan yang dianut bersama, berinteraksi dengan anggota organisasi, struktur dan sistem pengawasan untuk menghasilkan norma-norma perilaku. Sementara itu Luthans (1996:562) menyatakan bahwa budaya organisasi sesungguhnya tumbuh karena diciptakan dan dikembangkan oleh individu-individu yang bekerja dalam suatu organisasi, dan diterima sebagai nilai-nilai yang harus dipertahankan dan diturunkan kepada setiap anggota baru.

Kemudian karakteristik budaya organisasi menurut Robbins (2009:294) yaitu sebagai berikut:

1. Inisiatif individual  
Tingkat tanggung jawab, kebebasan, dan independensi yang dimiliki individu.
2. Pengarahan  
Sejauh mana organisasi tersebut menciptakan sasaran dan harapan mengenai prestasi dengan jelas
3. Integrasi  
Sejauh mana unit-unit dalam organisasi didorong untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi
4. Dukungan dari manajemen  
Sejauh mana para manajer dapat berkomunikasi dengan jelas, memberi bantuan serta dukungan terhadap bawahan mereka
5. Kontrol  
Sejumlah peraturan dan pengawasan langsung yang digunakan untuk mengawasi dan mengendalikan perilaku anggota.
6. Sistem Imbalan  
Sejauh mana alokasi imbalan (misalnya kenaikan gaji dan promosi) didasarkan atas kriteria prestasi pegawai sebagai kebalikan dari senioritas, sikap pilih kasih dan sebagainya.
7. Pola-pola komunikasi

Sejauh mana komunikasi organisasi dibatasi oleh hierarki kewenangan formal.

### **Kinerja Karyawan**

Kinerja adalah hasil yang diperoleh oleh suatu organisasi baik organisasi tersebut bersifat *profit oriented* dan *non profit oriented* yang dihasilkan selama satu periode (Fahmi, 2011:2). Sedangkan menurut Marwansyah (2012:228) kinerja adalah pencapaian/prestasi seseorang berkenaan dengan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya. Kinerja dapat pula diartikan sebagai prestasi atau pelaksanaan kerja atau hasil unjuk kerja (Suwanto & Priansa, 2011:196).

### **Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kinerja**

Menurut Gibson (2008:123), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah faktor dari :

1. Variabel individual, terdiri dari kemampuan dan keterampilan, mental dan fisik, latar belakang (keluarga, tingkat sosial), dan demografis (umur, jenis kelamin).
2. Variabel organisasi, terdiri dari sumber daya, kepemimpinan, imbalan, struktur organisasi, desain pekerjaan.
3. Variabel psikologis, terdiri dari persepsi, sikap, kepribadian, belajar, motivasi.

Menurut Penilaian Kerja adalah sistem formal untuk memeriksa atau mengkaji dan mengevaluasi kinerja seseorang atau kelompok (Marwansyah, 2012:228). Sedangkan menurut Veithzal Rivai dalam Suwanto & Priansa (2011:196) penilaian kerja mengacu pada suatu sistem formal dan terstruktur yang digunakan untuk mengukur, menilai dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, dan hasil, termasuk tingkat ketidakhadiran.

### **Hipotesis**

**“Terdapat Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan pada Yakes Telkom Kantor Pusat Bandung“.**

## **3. METODE PENELITIAN**

### **Definisi Variabel Operasional**

Operasional variabel adalah cara mendefinisikan variabel untuk membuatnya bisa diukur, dilakukan dengan melihat pada aspek atau sifat yang ditunjukkan variabel (Sekaran, 2011:4). Adapun variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Variabel *Independent* (X)

Variabel ini sering disebut sebagai variable *stimulus, predictor, antecedent*. Dalam bahasa Indonesia sering disebut sebagai variabel bebas. Variabel bebas merupakan variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya

atau timbulnya variable *dependent* (terikat) (Sugiyono, 2013:39). Dalam penelitian ini yang menjadi variabel *independent* (X) adalah budaya organisasi.

b. Variabel *Dependent* (Y)

Menurut Sugiyono (2013:39) variabel ini sering disebut sebagai variable output, kriteria, konsekuen. Dalam bahasa Indonesia sering disebut sebagai variable terikat. Variabel terikat merupakan variable yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat, karena adanya variable bebas. Dalam penelitian ini yang menjadi variabel *dependent* (Y) adalah kinerja karyawan.

**Tabel 3.1**  
**Variabel Operasional**

| Variabel  | Dimensi              | Indikator   | Skala   | Item Pernyataan |
|---|----------------------|---|---------|-----------------|
| Budaya Organisasi (X)<br><br>Menurut Robbins (2009:294) | Inisiatif individual | 1. Berinisiatif mengkaji dan menyelesaikan pekerjaan sendiri                                      | Ordinal | 1               |
|   |                      | 2. Kebebasan  | Ordinal | 2               |
|   |                      | 3. Mandiri  | Ordinal | 3               |
|   | Pengarahan           | 4. Pimpinan memberikan pengarahannya langsung mengenai teknis penyelesaian pekerjaan              | Ordinal | 4               |
|   |                      | 5. Mengarahkan untuk menyelesaikan pekerjaan secara kompetitif dan agresif bukannya santai-santai | Ordinal | 5               |
|   | Integrasi            | 6. Dalam melaksanakan pekerjaan, karyawan melakukan koordinasi dengan rekan kerja dan pimpinan    | Ordinal | 6               |
|   |                      | 7. Berusaha lebih keras dalam menyelesaikan pekerjaan   | Ordinal | 7               |

bersambung

## Sambungan

|  |                         |   |         |    |
|--|-------------------------|---|---------|----|
|  | Dukungan dari manajemen | 8. Pimpinan dapat berkomunikasi dengan jelas  | Ordinal | 8  |
|  |                         | 9. Memberi bantuan terhadap karyawan  | Ordinal | 9  |
|  |                         | 10. Pimpinan memberikan dukungan terhadap karyawan untuk meningkatkan kemampuan menjalankan tugas | Ordinal | 10 |
|  | Kontrol                 | 11. Peraturan   | Ordinal | 11 |
|  |                         | 12. Pengawasan  | Ordinal | 12 |
|  |                         | 13. Mengendalikan perilaku  | Ordinal | 13 |
|  | Sistem imbalan          | 14. Gaji sesuai dengan <i>grade</i> /jabatan  | Ordinal | 14 |
|  |                         | 15. Kenaikan penghasilan (gaji dan tunjangan) didasarkan atas prestasi                            | Ordinal | 15 |
|  |                         | 16. Penentuan gaji berdasarkan kinerja  | Ordinal | 16 |
|  | Pola-pola komunikasi    | 17. Komunikasi dengan atasan tidak dibatasi oleh jabatan struktural                               | Ordinal | 17 |
|  |                         | 18. Komunikasi dengan sesama anggota tidak dibatasi oleh jabatan struktural yang formal           | Ordinal | 18 |
|  |                         | 19. Bertukar informasi dengan rekan kerja   | Ordinal | 19 |
| 20. Bertukar informasi dengan pimpinan |                         | Ordinal   | 20      |    |
| Kinerja Karyawan (Y) Menurut Hasibuan  | Kesetiaan               | 1. Loyalitas kepada atasan  | Ordinal | 21 |
|  |                         | 2. Loyalitas kepada organisasi  | Ordinal | 22 |
|  |                         | 3. Terdapat kesetiaan antar karyawan dan manajemen  | Ordinal | 23 |

|           |                |   |         |    |
|-----------|----------------|---|---------|----|
| (2009:56) | Prestasi kerja | 4. Kuanitas kerja karyawan                                    | Ordinal | 24 |
|           |                | 5. Kualitas kerja karyawan                                    | Ordinal | 25 |
|           |                | 6. Mengutamakan efisiensi kerja                               | Ordinal | 26 |
|           | Kedisiplinan   | 7. Mematuhi peraturan-peraturan yang ada didalam organisasi   | Ordinal | 27 |
|           |                | 8. Ketepatan waktu dan kehadiran                              | Ordinal | 28 |
|           |                | 9. Memenuhi standar kualitas perusahaan                       | Ordinal | 29 |
|           | Kerjasama      | 10. Bekerja sama dalam satu tim                               | Ordinal | 30 |
|           |                | 11. Bekerja sama dengan divisi lain                           | Ordinal | 32 |
|           |                | 12. Memberikan dukungan antar rekan kerja                     | Ordinal | 32 |
|           | Kecakapan      | 13. Memiliki keterampilan dalam menyelesaikan tugas/pekerjaan | Ordinal | 33 |
|           |                | 14. Memiliki kecakapan dalam menyelesaikan tugas/pekerjaan    | Ordinal | 34 |
|           | Tanggung jawab | 15. Menyelesaikan tugas tanpa adanya penundaan                | Ordinal | 35 |
|           |                | 16. Bertanggung jawab atas kesalahan yang dilakukan           | Ordinal | 36 |
|           |                | 17. Memegang standar profesional yang tinggi dalam bekerja    | Ordinal | 37 |
|           |                | 18. Meyeleasikan pekerjaan tepat waktu                        | Ordinal | 38 |

### Populasi dan Sampel

Menurut Sugiyono (2013:80) populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas: objek/subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang

ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan kantor pusat Yakes Telkom Bandung yang berjumlah 60 orang. Teknik penentuan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sampel jenuh (*non probability sampling*). Sampling jenuh adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel (Sugiyono, 2008:122).

### **Jenis dan Sumber Data**

Penelitian ini menggunakan sumber data primer dan data sekunder. Data primer yaitu sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data, dan data sekunder merupakan sumber yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data (Sugiyono, 2013:137).

### **Pengolahan Data**

#### **Uji Validitas**

Menurut Sugiyono (2011:121), uji validitas berarti instrumen tersebut dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur. Validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat keabsahan dan kevalidan suatu ukuran atau instrumen penelitian.

**Table 3.4**  
**Hasil Uji Validitas Variabel Budaya Organisasi (X)**

| Item-Total Statistics |  |            |       |
|-----------------------|--|------------|-------|
|                       | Corrected<br>Item-Total<br>Correlation | R<br>Tabel | Ket   |
| P1                    | .371                                   | .361       | Valid |
| P2                    | .368                                   | .361       | Valid |
| P3                    | .829                                   | .361       | Valid |
| P4                    | .535                                   | .361       | Valid |
| P5                    | .719                                   | .361       | Valid |
| P6                    | .614                                   | .361       | Valid |
| P7                    | .684                                   | .361       | Valid |
| P8                    | .856                                   | .361       | Valid |
| P9                    | .422                                   | .361       | Valid |
| P10                   | .396                                   | .361       | Valid |
| P11                   | .384                                   | .361       | Valid |
| P12                   | .639                                   | .361       | Valid |
| P13                   | .416                                   | .361       | Valid |
| P14                   | .461                                   | .361       | Valid |
| P15                   | .571                                   | .361       | Valid |
| P16                   | .417                                   | .361       | Valid |
| P17                   | .819                                   | .361       | Valid |
| P18                   | .766                                   | .361       | Valid |
| P19                   | .542                                   | .361       | Valid |
| P20                   | .435                                   | .361       | Valid |

*Sumber* :Data Primer yang diolah, September 2014

Berdasarkan table 3.4 diperoleh bahwa semua item pernyataan yaitu 20 butir untuk variabel budaya organisasi dinyatakan valid dan dapat digunakan sebagai alat untuk mengumpulkan data.

**Tabel 3.5**  
**Hasil Uji Validitas Variabel KinerjaKaryawan (Y)**  
**Item-Total Statistics**

|     | Corrected Item-Total Correlation | R Tabel | Ket   |
|-----|----------------------------------|---------|-------|
| P21 | .559                             | .361    | Valid |
| P22 | .474                             | .361    | Valid |
| P23 | .640                             | .361    | Valid |
| P24 | .441                             | .361    | Valid |
| P25 | .544                             | .361    | Valid |
| P26 | .384                             | .361    | Valid |
| P27 | .447                             | .361    | Valid |
| P28 | .412                             | .361    | Valid |
| P29 | .636                             | .361    | Valid |
| P30 | .492                             | .361    | Valid |
| P31 | .389                             | .361    | Valid |
| P32 | .549                             | .361    | Valid |
| P33 | .530                             | .361    | Valid |
| P34 | .409                             | .361    | Valid |
| P35 | .750                             | .361    | Valid |
| P36 | .674                             | .361    | Valid |
| P37 | .530                             | .361    | Valid |
| P38 | .436                             | .361    | Valid |

Sumber : Data diolah,

Primer yang September 2014

**Uji Reliabilitas**

Reliabilitas menunjukkan adanya konsistensi dan stabilitas nilai hasil skala pengukuran tertentu (Sarwono dan Martadiredja, 2008:86). Reliabilitas berkonsentrasi pada masalah akurasi pengukuran dan hasilnya. Instrumen yang reliabel adalah instrumen yang bila digunakan beberapa kali untuk mengukur obyek yang sama, akan menghasilkan data yang sama (Sugiyono, 2011:121).

**Tabel 3.7**  
**Hasil Uji Reliabilitas Variabel BudayaOrganisasi (X)**  
**Reliability Statistic**

|            | Cronbach's Alpha | N of Items | Ket      |
|------------|------------------|------------|----------|
| Variabel X | .880             | 20         | Reliabel |

Sumber : Data Primer yang diolah, September 2014

Table 3.7 menunjukkan hasil uji reliabilitas variabel budaya organisasi memiliki nilai Cronbach's Alpha 0,857 yang menunjukkan hasil reliable dengan skala sangat baik.

**Tabel 3.8**  
**Hasil Uji Reliabilitas Variabel Kinerja Karyawan (Y)**  
**Reliability Statistic**

|            | Cronbach's Alpha | N of Items | Ket      |
|------------|------------------|------------|----------|
| Variabel Y | .857             | 18         | Reliabel |

Sumber : Data Primer yang diolah, September 2014

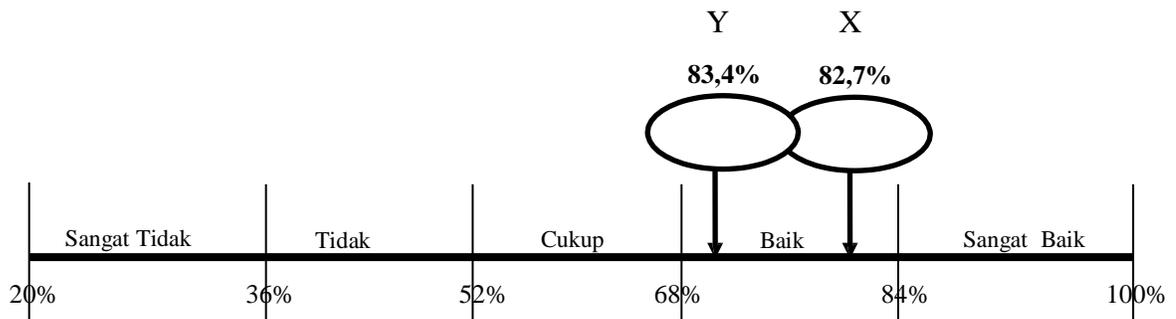
Tabel 3.8 menunjukkan hasil uji reliabilitas variabel kinerja karyawan memiliki nilai cronbach's Alpha 0,857 yang menunjukkan hasil reliable dengan skala sangat baik.

**4. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

**Hasil Analisis Deskriptif**

Untuk mengetahui hasil penelitian yang berkaitan dengan variabel pelatihan dan kinerja, maka dilakukan dengan cara mengamati hasil angket. Setelah mengamati hasil angket, dilanjutkan dengan menghitung hasil persentase per-indikator. Hasil indikator (dalam %) akan dibuat dalam kategori berdasarkan rentang interval dan digambarkan kedalam garis kontinum. Setelah menyajikan data kuesioner ke dalam garis kontinum, hasil penelitian akan dijelaskan melalui tahapan-tahapan sistematis sehingga dapat menjawab pertanyaan / rumusan masalah dan diakhiri dengan hasil uji hipotesis.

| Variabel              | Rata – rata (%) | Kontinum |
|-----------------------|-----------------|----------|
| Budaya Organisasi (X) | 82,7            | Baik     |
| Kinerja Karyawan (Y)  | 83,4            | Baik     |



Garis Kontinum Budaya Organisasi dan Kinerja Karyawan

Analisis Regresi Berganda

**Tabel 4.19**  
**Hasil Uji Regresi Linear Sederhana**

**Coefficients<sup>a</sup>**

| Model             | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig. |
|-------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
|                   | B                           | Std. Error | Beta                      |       |      |
| 1 (Constant)      | 1.675                       | .364       |                           | 4.556 | .000 |
| Budaya_Organisasi | .440                        | .127       | .783                      | 3.452 | .001 |

a. Dependent Variabel: Kinerja

Sumber : Hasil Pengolahan Data SPSS, September 2014

Berdasarkan regresi linear pada tabel 4.16 di atas, dapat diketahui bahwa nilai beta nol (a) yang didapatkan adalah sebesar 1,675 dan nilai beta satu (b) 0,440. Dari hasil tersebut dapat ditentukan persamaan garis regresi linear antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan adalah sebagai berikut :

|                                   |
|-----------------------------------|
| $Y = a + bX$ $Y = 1,675 + 0,440X$ |
|-----------------------------------|

Persamaan regresi linear di atas dapat digunakan untuk memprediksi atau meramalkan pengaruh perubahan variabel independen (budaya organisasi) terhadap variabel dependen (kinerja). Dengan nilai 0,440 tersebut dapat diinterpretasikan bahwa pengaruh variabel budaya organisasi terhadap kinerja karyawan bernilai positif, hal ini menunjukkan kenaikan dari variabel budaya organisasi akan diikuti oleh kenaikan kinerja karyawan sebesar 44%. Secara lebih ringkasnya dapat diartikan sebagai berikut :

a = 1,657 : artinya jika budaya organisasi (X) bernilai nol (0), maka kinerja karyawan yang tercipta (Y) akan bernilai 1,675.

b = 0,440 : artinya jika budaya organisasi (X) ditingkatkan sebesar satu satuan, maka kinerja karyawan (Y) akan meningkat sebesar 0,440.

**Uji Hipotesis (uji t)**

Hipotesis statistik yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

- H<sub>0</sub> : Budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan Yakes Telkom Kantor Pusat Bandung.
- H<sub>1</sub> : Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan Yakes Telkom Kantor Pusat Bandung.

Pengujian ini dilakukan untuk mengetahui seberapa jauh pengaruh suatu variabel independen secara parsial (individual) terhadap variabel dependen.

Dasar pengambilan keputusan dengan menggunakan uji t :

1. Apabila  $t_{hitung} \leq t_{tabel(n=60, \alpha=0,05)} 2,002$ , maka H<sub>0</sub> diterima dan H<sub>1</sub> ditolak. Dapat diartikan bahwa tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan Yakes Telkom Kantor Pusat Bandung.
2. Apabila  $t_{hitung} > t_{tabel(n=60, \alpha=0,05)} 2,002$ , maka H<sub>0</sub> ditolak dan H<sub>1</sub> diterima. Dapat diartikan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan Yakes Telkom Kantor Pusat Bandung.

Kriteria pengambilan keputusan adalah :

- a. H<sub>1</sub> ditolak, jika  $t_{hitung} \leq t_{tabel}$  pada  $\alpha = 5\%$
- b. H<sub>1</sub> diterima, jika  $t_{hitung} > t_{tabel}$  pada  $\alpha = 5\%$

Hasil pengujiannya adalah :

- a. Tingkat kesalahan  $\alpha = 5\%$  dan derajat kebebasan (df) = (n-k)
- b. n = jumlah sampel, n = 60
- c. k = jumlah variabel yang digunakan, k = 2

Maka: derajat bebas df (df) = n-k = 60 – 2 =58

Uji t yang dilakukan adalah uji dua arah, maka  $t_{tabel}$  yang digunakan adalah  $t_{0,05(58)} = 2,002$

**Tabel 4.20**  
**Uji t**  
**Coefficients<sup>a</sup>**

| Model | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t | Sig. |
|-------|-----------------------------|------------|---------------------------|---|------|
|       | B                           | Std. Error | Beta                      |   |      |
|       |                             |            |                           |   |      |

|   |                   |       |      |      |       |      |
|---|-------------------|-------|------|------|-------|------|
| 1 | (Constant)        | 1.675 | .364 |      | 4.556 | .000 |
|   | Budaya_Organisasi | .440  | .127 | .783 | 3.452 | .001 |

a. Dependent Variabel: Kinerja

Sumber :Hasil Pengolahan Data SPSS, September 2014

Tabel 4.20 menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Yakes Telkom Kantor Pusat Bandung. Hal ini terlihat dari nilai signifikan (0,001) di bawah (lebih kecil) dari 0,05 dan nilai  $t_{hitung} 3,452 > t_{tabel} 2,002$ . Dari hasil tersebut menunjukkan bahwa  $H_1$  diterima, yang artinya terdapat pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan Yakes Telkom Kantor Pusat Bandung.

### Hasil Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Pengujian determinan ( $R^2$ ) dilakukan untuk melihat seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel bebas. Nilainya adalah 0 – 1, jika ( $R^2$ ) semakin mendekati nol maka model semakin tidak baik. Berikut merupakan hasil koefisien determinasi yang telah diuji menggunakan SPSS 20 yang dijabarkan pada tabel 4.21 yaitu antar variabel budaya organisasi (X) dengan variabel kinerja karyawan (Y) :

**Tabel 4.21**  
**Koefisien Determinasi**  
**Model Summary<sup>b</sup>**

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | .783 <sup>a</sup> | .483     | .156              | .50736                     |

a. Predictors: (Constant), budaya\_organisasi

b. Dependent Variabel: Kinerja

Sumber :Hasil Pengolahan Data SPSS, September 2014

Tabel 4.21 menunjukkan bahwa nilai  $r = 0,783$  dan didapatkan  $r^2 = 0,783^2 \times 100 = 61,30\%$  berarti hubungan antar variabel bebas (budaya organisasi) terhadap variabel terikat (kinerja karyawan) sebesar 61,30% artinya memiliki hubungan yang kuat. Nilai  $R Square$  sebesar 0,483 atau 48,3% sedangkan sisanya 51,7% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

## 5. KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan terhadap variabel budaya organisasi yang mempengaruhi kinerja karyawan Yakes Telkom Kantor Pusat Bandung, dapat ditarik kesimpulan :

1. Dilihat dari tanggapan responden terhadap jawaban yang diberikan, menunjukkan bahwa sebagian besar responden cenderung memberikan nilai tinggi terhadap dimensi-dimensi dari variabel budaya organisasi. Hal ini berarti bahwa budaya organisasi karyawan Yakes Telkom Kantor Pusat Bandung dikategorikan baik sebesar 83,5%.
2. Dilihat dari tanggapan responden terhadap jawaban yang diberikan, menunjukkan bahwa sebagian besar responden cenderung memberikan jawaban dengan kategori baik terhadap dimensi-dimensi dari variabel kinerja karyawan artinya karyawan Yakes Telkom Kantor Pusat Bandung memiliki kinerja dengan kategori baik sebesar 82,7%.
3. 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 dan secara statistik memiliki pengaruh sebesar 0,440 atau 44%. Sedangkan untuk presentase pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan sebesar 48,3%, sisanya 51,7% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

### **Saran**

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, diajukan saran-saran sebagai berikut :

1. Bagi Perusahaan
  - a) Yakes Telkom Kantor Pusat Bandung telah menerapkan budaya organisasi yang baik sebagai acuan dalam bekerja. Diharapkan perusahaan dapat mempertahankan serta meningkatkan penerapan budaya organisasi yang dinilai baik oleh responden. Selain itu, perusahaan dapat meninjau dan dapat mempertimbangkan kembali mengenai komponen dari budaya organisasi dan kinerja yang dinilai belum optimal. Berdasarkan perhitungan hasil garis kontinum dengan pertimbangan perusahaan dapat lebih terfokus terlebih dahulu pada nilai presentase yang rendah dibandingkan dengan dimensi yang lain. Seperti halnya, pada dimensi kontrol dimana karyawan saling mengawasi kinerja karyawan lainnya guna mencapai tujuan, pengawasan yang dilakukan oleh sesama karyawan membantu perusahaan agar dapat melihat karyawan yang mana yang dapat bekerja secara efektif dan efisien dengan cara mengingatkan karyawan jika melanggar peraturan dan juga membantu sesama karyawan jika mendapatkan kesulitan dalam mengerjakan tugas/pekerjaannya.

- b) Kemudian untuk kinerja berdasarkan hasil perhitungan garis kontinum dengan pertimbangan perusahaan dapat lebih fokus terlebih dahulu pada nilai presentase terendah, diantaranya dimensi kesetiaan dimana loyalitas karyawan kepada atasan paling rendah dibanding dengan dimensi yang lain. Karyawan akan memberikan loyalitas yang tinggi kepada atasan jika atasan juga memberikan loyalitas yang tinggi kepada karyawan dengan cara membantu karyawan yang kesulitan dalam mengerjakan tugas/pekerjaannya, sering melakukan tukar pendapat tentang pekerjaan

## 2. Bagi Peneliti Selanjutnya

Untuk penelitian lebih lanjut diharapkan untuk lebih fokus mendalami tentang pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan Yakes Telkom Kantor Pusat Bandung, mengingat penelitian ini menggunakan variabel budaya organisasi dari Robbins dengan komponen inisiatif individual, pengarahan, integrasi, dukungan dari manajemen, kontrol, sistem imbalan dan pola-pola komunikasi. Penulis sarankan untuk peneliti selanjutnya menggunakan teori lain dan mengganti atau menambah variabel-variabel yang telah digunakan agar hasil penelitian lebih menyempurnakan penelitian ini.

## 3. Bagi Akademik

Sehubungan penelitian ini berhubungan dengan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, diharapkan dapat digunakan sebagai tambahan informasi untuk memperluas ilmu pengetahuan, serta dapat digunakan sebagai acuan referensi bahan pertimbangan bagi peneliti-peneliti lain yang akan melakukan penelitian serupa dimasa yang akan datang.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad, Shakil M. (2012). *Impact of Organizational Culture on Performance Management Practices in Pakistan*. *Business Intelligence Journal*, 5 (1), 50 – 55.
- Cardos. (1999). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Andi Offset.
- Chow, Chee W. (2003). *Corporate Culture and Its Relation to Performance: A Comparative Study of Taiwanese and U.S Manufacturing*. *Journal of Management Development*, 29 (12), 65 – 76.
- Cushway, Barry. (1994). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.
- Ernawan, Erni R. (2011). *Budaya Organisasi dalam Perspektif Ekonomi dan Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Fahmi, Irham. (2011). *Manajemen Teori, Kasus, dan Solusi*. Bandung: Alfabeta.
- Fathoni, Abdurrahmat. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Furqon. (2011). *Penerapan Statistik untuk Penelitian*. Bandung: Alfabeta.
- Ghozali, Imam. (2011). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 19 (edisi kelima)*. Semarang: Universitas Diponegoro.

- Gibson, I. Donnelly. (2008). *Organizational: Behavior, Structure, Prosesess*. New York: McGraw Hill Inc.
- Hariandja, Marihot Tua Effendi. (2002). *Manajemen Sumber Daya: Pengadaan, Pengembangan, Pengkompensasian, dan Peningkatan Produktivitas Pegawai*. Jakarta: Grasindo.
- Hasibuan, Malayu SP. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Indrawijaya, Adam Ibrahim. (2010). *Teori Perilaku dan Budaya Organisasi*. Jakarta: Sinar Baru.
- Kast, Fremont E. (1996). *Organisasi dan Manajemen edisi keempat*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Kietner, Robert & Angelo Kinicki. (2007). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba.
- Koentjaraningrat. (2000). *Kebudayaan Mentalitas dan Pembangunan*. Jakarta: Gramedia.
- Kotter, Jhon P., dan James L, Heskett. (1992). *Corporate Culture and Performance*. New York: The Free Press.
- Ladia, Farhatin. (2009). *Pengaruh Motivasi dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Direktorat Pendidikan Madrasah*. Tesis Universitas Indonesia Jakarta: Tidak Diterbitkan.
- Lubis, Rachmad Muda. (2008). *Analisis Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan pada PT. LG Electronics Indonesia*. Tesis Universitas Indonesia Jakarta: Tidak Diterbitkan.
- Luthans, Fred. (1992). *Organizational Behavior*. Singapore: McGraw Hill.
- Moeljono, Djakosantoso. (2003). *Budaya Korporat dan Keunggulan Korporasi*. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Nurjanah. (2008). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasi dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi pada Biro Lingkup Departemen Pertanian)*. Tesis Universitas Diponegoro Semarang: Tidak Diterbitkan.
- Porwani, Sri. (2010). *Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Studi Kasus: PT. Tambang Batubara Bukit Asam (Persero) Tanjung Enim*. Jurnal Manajemen Vol. 11 No. 2 Politeknik Darussalam Palembang.
- Priadana, Sidiq., dan Saludin, Muis. (2009). *Metodologi Penelitian Ekonomi dan Bisnis*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Rashid, Zabid Abdul Md., Murali Sambasivan., & Juliana Johari. (2003). *The Influence of Corporate Culture and Organizational Commitment on Performance*. Journal of Management Development, 22 ( 8 ), 708 – 728.
- Riduwan. (2008). *Dasar-dasar Statistika*. Bandung: Alfabeta.
- Riduwan., & Engkos Achmad Kuncoro. (2011). *Cara Menggunakan dan Memaknai Path Analysis (Analisis Jalur)*. Bandung: Alfabeta.

- Rismawati. (2012). Pengaruh Motivasi dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Dosen Politeknik Padang. Tesis Politeknik Negeri Padang Padang: Tidak Diterbitkan.
- Rivai, Veithzal., dan Ahmad Fawzi Mohd Basri. (2005). *Performance Appraisal (cetakan pertama)*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Robbins, Stephen P. (2009). *Perilaku Organisasi (Organizational Behavior)*. Jakarta: Salemba Empat.
- Sanusi, Anwar. (2011). *Metodologi Penelitian Bisnis*. Jakarta: Salemba Empat.
- Sarwono, Jonathan., dan Martadiredja. (2008). *Riset Bisnis untuk Pengambilan Keputusan*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Schein, H Edgar. (1992). *Organizational Culture and Leadership Second Edition*. San Fransisco: Jossey Bass Publisher.
- Sekaran, Uma. (2011). *Research Methodes for Business Buku 1*. Jakarta: Salemba Empat.
- Sudarmanto. (2009). *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sulistiyani, Ambar Teguh., dan Rosidah. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Pertama*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Sunjono. (2013). *Aplikasi SPSS untuk Smart Riset (Program IBM SPSS 21.0)*. Bandung: Alfabeta.
- Suwatno., dan Donni Juni Priansa. (2011). *Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Syauta, Jack Henry., Eka Afnan Troena., Margono Setiawan., dan Solimun. (2012). *The Influence of Organizational Culture, Organizational Commitment to Job Satisfaction and Employee Performance (Study at Municipil Waterworks of Jayapura, Papua Indonesia)*. International Journal of Business and Management Invention Vol. 1 No. 1 Hal. 69-76.
- Taurisa, Chaterina Melina., Intan Ratnawati. (2012). *Analisis Pengaruh Budaya Oganisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Oganisational Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi pada PT. Sido Muncul Kaligawe Semarang)*. Jurnal Bisnis dan Ekonomi (JBE) Vol 19 No 2 Hal 170 – 187 Universitas Diponegoro.
- Tika, Moh Pabundu. (2006). *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Winanti, Marlina B. (2012). *Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan PT. Atri Distribution*. Jurnal Manajemen dan Akuntansi Vol. 1 No. 2 Hal 30-51 Universitas Komputer Indonesia.
- Wirda, Fisla., dan Tuti Azzra. (2007). *Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Politeknik Padang*. Jurnal Ekonomi dan Bisnis, 2 (1), 22 – 48.

- Yasri, Arfie. (2013). *Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Kalimantan Selatan*. Jurnal ilmu-ilmu sosial Vol. 5 No. 2 Hal 7-13 Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen Indonesia (STIMI) Banjarmasin.
- Yukl, Gary A. (2007). *Kepemimpinan dalam Organisasi*. Jakarta: INDEKS.
- Zebua, Juneta. (2009). *Pengaruh Budaya Organisasi dan Insentif terhadap Kinerja Staf Rekam Medik Rumah Sakit Umum Pusat H. Adam Malik Medan Tahun 2008*. Tesis Universitas Sumatera Utara: Tidak Diterbitkan.
- Zikmund, William G., Barry J Babin., Jon C Carr., dan Mitch Griffin. (2010). *Business Research Methods, Eight Edition*. Ohio: South Western, Cengage Learning.
- [www.yakestelkom.ac.id](http://www.yakestelkom.ac.id) [16 April 2014]