

Meningkatkan Kinerja Karyawan Melalui Iklim Dan Budaya Organisasi

Pulung Puryana

Dosen STIE STEMBI – Bandung Business School

Agung M. Taufik

Dosen STIE STEMBI – Bandung Business School

Abstrak

Organizational business is an organization oriented on achievement of satisfactory profits for all stakeholders, it is reflected in every activity of the organization that is always demanding the effectiveness and efficiency, because one of satisfactory profit indicators is achieving efficiency and effectiveness of organization. Efficiency and effectiveness of the organization is a reflection of an organizational performance. An effective and efficient organizational performance is an entire organization's hope either business or non-business represented by improvement of employee performance within related organization. The purpose of this study is to determine the performance improvement by creating organizational climate and organizational culture of Cooperatives in Bandung City.

The results show that the condition of organizational climate, organizational culture and employee performance are in good condition. Empirically, organizational climate and organizational culture have positive significant influence on employee performance at 28.3%, whereas error variables or beyond the examined variables is 71.7%.

Kata Kunci : *Employee Performance, Organizational Climate, Organizational Culture.*

PENDAHULUAN

Organisasi bisnis merupakan organisasi yang berorientasi pada pencapaian tujuan keuntungan yang memuaskan bagi semua stakeholder, hal tersebut tercermin dalam setiap aktivitas organisasi yang selalu menuntut efektivitas dan efisiensi, karena salah satu indikator laba yang memuaskan adalah tercapainya efisiensi dan efektivitas organisasi. Efisiensi dan efektivitas organisasi merupakan pencerminan dari kinerja suatu organisasi.

Kinerja organisasi yang efektif dan efisien adalah harapan seluruh organisasi baik bisnis maupun non bisnis yang direpresentasikan dengan meningkatnya

kinerja karyawan pada organisasi yang bersangkutan

Koperasi sebagai salah satu bagian dari organisasi bisnis mempunyai tujuan yang sama yaitu mendapatkan keuntungan untuk kesejahteraan para anggota sebagai tujuan utamanya sebagaimana tercantum dalam oleh UUD 1945 pasal 33 ayat 1 yang berbunyi, "Perekonomian disusun sebagai usaha bersama berdasar atas asas kekeluargaan." Dalam penjelasan pasal 33 Uud 1945 ini dikatakan bahwa "produksi di kerjakan oleh semua, untuk semua, di bawah pimpinan atau pemilikan anggota-anggota masyarakat. Kemakmuran masyarakat yang diutamakan, bukan kemakmuran orang-seorang. Oleh sebab itu perekonomian disusun sebagai

usaha bersama berdasarkan atas asas kekeluargaan. Bangun perusahaan yang sesuai dengan itu ialah koperasi."

Kesejahteraan anggota bergantung pada tingkat laba yang diperoleh sebagai tolak ukur kinerja organisasi koperasi. Berdasarkan data perkembangan organisasi di Indonesia seperti dikutip dari Kementerian negara Koperasi dan KUKM, hingga bulan Mei 2012 total koperasi di Indonesia berjumlah 192.443 unit. Pertumbuhannya 6,72% per tahun, yaitu 170.411 unit (2009), 177.482 unit (2010), dan 188.181 unit (2011). "Di antaranya sekitar 26-27 persen tidak aktif atau istirahat," Sekretaris Kementerian Negara KUKM Agus Muharram menyatakannya ketika rapat kerja (raker) Komite II Dewan Perwakilan Daerah (DPD) dengan Kementerian Negara KUMK di Gedung DPD Kompleks Parlemen, Senayan, Jakarta, Senin (3/9). Ketua Komite II DPD Bambang Susilo (senator asal Kalimantan Timur) memimpin raker. Jumlah koperasi yang terbanyak di Jawa Timur (29.150 unit), Jawa Tengah (26.604 unit), Jawa Barat (23.848 unit). Berikutnya Sumatera Utara (10.879 unit), Sulawesi Selatan (8.044 unit), DKI Jakarta (7.663 unit), Nanggore Aceh Darussalam (7.079 unit), Banten (6.056 unit), Sulawesi Utara (5.766 unit), dan Kalimantan Timur (5.338 unit). Agus menyambung, "Jumlahnya tersebar di seluruh provinsi." Berdasarkan jenisnya, jumlah koperasi konsumen yang terbesar (75,68 persen). Berikutnya, koperasi produsen (17,98 persen), simpan pinjam (4,53 persen), pemasaran (1,24 persen), dan jasa (0,56 persen). Jumlah anggotanya pun bertambah dari 29.240.271 orang (2009), 30.461.121 orang (2010), 30.849.913 orang (2011), ke 33.687.417 orang (2012). Sedangkan tenaga kerjanya dari 357.330 orang (2009), 358.768 orang (2010), 377.238 orang (2011), ke 425.822 orang (2012) (www.kompasiana.com)

Jumlah koperasi di Jawa Barat sebanyak 23.848 unit dari jumlah itu terdapat 2.446 koperasi simpan pinjam sekitar 40% nya atau 979 unit masuk dalam katagori kurang sehat, hal itu disebabkan oleh buruknya manajemen menyebabkan kondisi koperasi kurang sehat Kurang sehatnya

koperasi simpan pinjam di Kota Bandung disebabkan oleh beberapa sebab salah satunya yaitu mengenai lemahnya kualitas SDM. (www.smeccda.com).

TINJAUAN PUSTAKA

Iklm Organisasi

Menurut **Davis and Newstrom (1995)** dalam **Nina (2010)** menyatakan bahwa iklim organisasi adalah lingkungan manusia di dalam mana para pegawai organisasi melakukan pekerjaan mereka.

Masalah iklim organisasi memang bersifat kontroversial, bukan saja tidak terdapat ketidaksesuaian pendapat mengenai apa yang dimaksud dengan iklim, tetapi juga sulit mencapai kesepakatan mengenai peranan yang setepat-tepatnya dari iklim ini dalam menentukan prestasi organisasi **Steers (1985:120)**.

Berdasarkan pendapat-pendapat tersebut, maka secara umum dapat disimpulkan bahwa iklim organisasi merupakan lingkungan kerja di dalam suatu organisasi yang dirasakan atau dipersepsi, baik secara langsung atau tidak langsung oleh individu yang bekerja di dalamnya, yang menggambarkan reaksi individu terhadap organisasi dan diasumsikan akan mempengaruhi perilaku mereka, dalam rangka pencapaian tujuan organisasi.

Unsur unsur Iklim Organisasi menurut Likert dalam **Nina (2010)** meliputi faktor-faktor berikut : kepemimpinan, komunikasi, interaksi, pengambilan keputusan, penetapan tujuan, dan pengendalian.

1) Kepemimpinan. Beberapa teori yang menunjukkan bahwa kepemimpinan konsep yang lebih sempit dari pada manajemen. Mereka dapat ditemukan dalam kelompok formal dan informal, mereka mungkin manajer atau bukan manajer. Kepemimpinan yang efektif itu sangat penting untuk mendapatkan hasil karya organisasi, kelompok, dan individu, sehingga merangsang orang mencurahkan banyak tenaga untuk menentukan sebabnya. Dari beberapa teori tersebut dikemukakan diantaranya oleh **Edy Sutrisno (2009:231)**

menyatakan bahwa kepemimpinan pada intinya adalah suatu proses kegiatan seseorang untuk menggerakkan orang lain dengan memimpin, membimbing dan mempengaruhi orang lain, untuk melakukan sesuatu agar dicapai hasil yang diharapkan. Mengingat bahwa apa yang digerakkan oleh seorang pemimpin bukanlah benda mati, tetapi manusia yang mempunyai perasaan dan akal, serta beraneka ragam jenis dan sifatnya, maka masalah kepemimpinan tidak dapat dipandang mudah. Kemauan seorang pemimpin merupakan suatu sarana untuk mencapai tujuan.

Gibson (1997:334) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah suatu upaya penggunaan jenis pengaruh bukan paksaan untuk memotivasi orang-orang untuk mencapai tujuan.

Stoner dalam Hani Handoko (2001:294) kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai suatu proses pengarahan dan pemberian pengaruh pada kegiatan-kegiatan sekelompok anggota yang saling berhubungan tugasnya.

- 2) Komunikasi. Davis dalam Anwar (2008:145) mengemukakan bahwa *"communication is the transfer of information and understanding from one person to another person"*. (Komunikasi adalah pemindahan informasi dan pemahaman dari seseorang kepada orang lain). Sedangkan Flippo dalam Anwar (2008:145) berpendapat bahwa *"Communication is the act of including other to interpret an idea in the manner intended by the speaker or writer"*. (Komunikasi adalah aktivitas yang menyebabkan orang lain menginterprestasikan suatu ide, terutama yang dimaksudkan oleh pembicara atau penulis). Sikula dalam Anwar (2008:145) mendefinisikan bahwa *"Communication is the process of transmitting information, meaning, and understanding for one person, place, or thing to another person, place, or thing"*. (Komunikasi adalah proses pemindahan informasi, pengertian, dan pemahaman dari seseorang, suatu

tempat, atau sesuatu kepada sesuatu, tempat, atau orang lain).

Hani Handoko (2001:272) menyatakan komunikasi adalah proses pemindahan pengertian dalam bentuk gagasan atau informasi dari seseorang ke orang lain.

- 3) Interaksi. Menurut Gibson at al. (1997:203) mengatakan interaksi adalah sejumlah orang yang saling berkomunikasi yang satu dengan yang lain, seringkali dalam jangka waktu tertentu, dan yang jumlahnya cukup sedikit sehingga tiap-tiap orang mampu berkomunikasi dengan semua orang lainnya, tidak lewat orang lain, atau orang kedua, tetapi dengan bertatap muka.
- 4) Pengambilan Keputusan. *Decision Making is a conscious process of making choices among one or more alternatives with the intention moving toward some desired state of affairs* McShane & Glinow (2005 :236) yang dapat didefinisikan sebagai berikut : "Pengambilan Keputusan adalah kesadaran proses dari membuat pilihan-pilihan diantara satu alternative atau lebih dengan tujuan untuk kemajuan beberapa bagian keinginan dari pekerjaan-pekerjaan". Sedangkan menurut Robbins (2006:180) pengambilan keputusan adalah usaha pilihan yang dibuat dari dua atau lebih alternatif.
- 5) Penetapan Tujuan. Locke dalam Gibson at al. (1997:126) mengemukakan bahwa penetapan tujuan adalah proses kognitif yang mempunyai beberapa kegunaan praktis.
- 6) Pengendalian. Menurut Hani Handoko (2001:359) mengatakan pengendalian merupakan proses untuk menjamin bahwa tujuan-tujuan organisasian manajemen tercapai.
- 7) Motivasi. Robbins (2006:55) mengemukakan bahwa motivasi adalah keinginan untuk melakukan sebagai kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan-tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi suatu kebutuhan individual.

Budaya Organisasi

Budaya organisasi dapat menjadi keunggulan kompetitif yang utama apabila budaya organisasi dapat mendukung strategi dan jika budaya perusahaan dapat meluruskan tantangan lingkungan perusahaan dengan cepat.

Menurut Robbins (2006: 721): "*Organizational culture refers to a system of shared meaning held by members that distinguishes the organization from other organizations*". Budaya organisasi sebagai suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi yang lain. Sistem makna bersama ini, bila diamati dengan lebih seksama, merupakan seperangkat karakteristik utama yang dihargai oleh organisasi itu.

Budaya Organisasi adalah pokok penyelesaian masalah-masalah eksternal dan internal yang pelaksanaannya dilakukan secara konsisten oleh suatu kelompok yang kemudian mewariskan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang tepat untuk memahami, memikirkan, dan merasakan terhadap masalah-masalah terkait seperti di atas.

Berdasarkan riset yang baru, Robbins (2006: 721) juga mengemukakan bahwa budaya organisasi memiliki 7 (tujuh) karakteristik primer yang bersama-sama menangkap hakekat dari suatu budaya organisasi, yaitu :

1. *Innovation and risk taking* (inovasi dan pengambilan resiko), yaitu sejauh mana para karyawan di dorong untuk inovasi dan mengambil resiko.
2. *Attention to detail* (perhatian ke rincian), yaitu sejauh mana para karyawan diharapkan memperlihatkan *presisi* (kecermatan), analisis dan perhatian kepada rincian.
3. *Outcome orientation* (orientasi hasil), yaitu sejauh mana manajemen memusatkan perhatian pada hasil, bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil itu.
4. *People orientation* (orientasi orang), yaitu sejauh mana keputusan manajemen

memperhitungkan efek hasil pada orang-orang di dalam organisasi itu.

5. *Team orientation* (orientasi tim), yaitu sejauh mana kegiatan diorganisasikan sekitar tim-tim, bukannya individu-individu.
6. *Aggressiveness* (keagresifan), yaitu sejauh mana orang-orang itu agresif dan kompetisi dan bukannya santai-santai.
7. *Stability* (kemantapan), yaitu sejauh mana kegiatan organisasi menekankan di pertahankannya kemantapan dalam aktivitas.

Tiap karakteristik ini berlangsung pada suatu *kontinum* (satu kesatuan) dari rendah ke tinggi. Maka dengan menilai organisasi itu berdasarkan 7 (tujuh) karakteristik tersebut, akan diperoleh gambaran majemuk dari budaya organisasi itu. Dimana gambaran itu menjadi dasar untuk mengetahui pemahaman bersama yang dimiliki oleh para anggota mengenai organisasi dan bagaimana urusan diselesaikan di dalamnya serta cara para anggotanya diharapkan berperilaku.

Kinerja

Menurut Bernadin & Russel dalam Faustino K. Gomes (2003:135) prestasi kerja di definisikan sebagai "*.....the record of outcomes produced on a specified job function or activity during a specified time periode*" (catatan *outcome* yang dihasilkan dari fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan selama suatu periode waktu tertentu).

Sedangkan menurut Robbins (2006:566) : "*Performance is defined as the record of individual task outcomes and activity behavior a specified time period*" (Prestasi kerja adalah sejumlah keluaran yang dihasilkan dari kerja/tugas individu dan perilaku kegiatan yang spesifik selama periode waktu tertentu.)

Pada dasarnya prestasi kerja karyawan diukur melalui beberapa kriteria. Robbins (2002:685-686) menyebutkan ada tiga kriteria dalam menilai kinerja karyawan yaitu:

- a. *Individual task outcomes* atau hasil tugas individual. Meliputi : kuantitas kerja dan kualitas kerja.

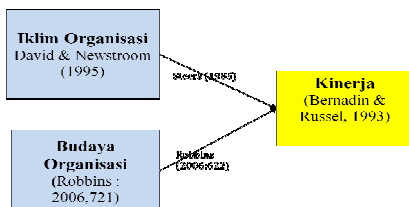
- b. *Behaviors* atau perilaku karyawan dalam bekerja. Meliputi : kemampuan, kepribadian, kesungguhan kerja dan kerjasama dengan rekan kerja.
- c. *Traits* atau ciri kepribadian. Meliputi : mempunyai sikap sangat baik, rasa percaya diri, dapat diandalkan dan bisa bekerjasama.

Bernardine dan Russell (1993) dalam Sujono (2010) menambahkan secara umum dimensi kinerja dari individu dapat dilihat dari beberapa hal, yakni sebagai berikut:

1. Mutu pekerjaan, menyangkut pada ketepatan, kelengkapan, dan kerapihan pekerjaan yang diselesaikan, tanpa memperhatikan kuantitas;
2. Kuantitas pekerjaan, menyangkut pada jumlah pekerjaan yang dilakukan dan atau jumlah tugas yang diselesaikan tanpa memperhatikan mutu;
3. Kehandalan, menyangkut pada kemampuan memenuhi komitmen dan batas waktu serta luasnya pengarahan yang diperlukan;
4. Sikap, menyangkut pada sikap umum terhadap pekerjaan, teman kerja dan perusahaan;
5. Ketersediaan, menyangkut pada kehadiran dan kemangkiran;
6. Potensi perkembangan dan kemajuan, menyangkut pada potensi untuk meningkatkan pengetahuan tentang pekerjaan dan untuk meningkatkan ke pekerjaan yang lain dalam bagian atau dalam organisasi.

Paradigma Penelitian

Berdasarkan paparan di atas, maka diperoleh kesimpulan paradigma seperti yang tergambar dibawah ini :



Gambar 1. Paradigma Penelitian

METODOLOGI PENELITIAN

Analisis dilakukan dengan regresi linier berganda. Dalam analisis regresi akan dicari persamaan regresi (koefisien regresi) dan koefisien Determinasi (R²). Persamaan regresi digunakan untuk mengetahui elastisitas variabel independen (X) terhadap variabel dependen (Y), persamaan ini akan digunakan untuk melihat seberapa besar perubahan pada variabel independen yang akan mempengaruhi variabel dependen.

Adapun persamaan regresi yang akan dihasilkan sebagai berikut :

$$Y = b_0 + b_1X_1 + b_2X_2 + \epsilon$$

Analisis ini digunakan untuk mengetahui besarnya pengaruh variabel independen (X) terhadap variabel dependen (Y). Secara verbal R² digunakan untuk mengetahui proporsi atau presentase variasi total dalam variabel dependen (Y) yang diakibatkan oleh variabel independen (X), adapun sifat-sifat R² adalah : Besaran non negative dan Batasannya adalah 0 ≤ R² ≤ 1

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Tanggapan Iklim Organisasi yang terdiri atas enam indikator pernyataan dapat disimpulkan hasil sebagai berikut :

Tabel 1. Bobot Variabel Iklim Organisasi (X₁)

Indikator	Total Bobot	%	Kategori
Komunikasi	236	17,4	Baik
Interaksi	223	16,4	Baik
Pengambilan keputusan	223	16,4	Baik
Penetapan tujuan	224	16,5	Baik
Pengendalian	228	16,8	Baik
Motivasi	223	16,4	Baik
Total	1357	100%	
Rata-rata	226,2		Baik

Dari tabel 1 dapat kita lihat bahwa bobot rata-rata dari variabel X₁ Iklim Orgnisasi adalah sebesar 226,2, nilai tersebut berada pada rentang 217 – 279 atau pada kategori baik. Dapat disimpulkan para karyawan sudah berada pada iklim organisasi yang baik sehingga hal ini perlu dipertahankan.

Tanggapan Budaya Organisasi yang terdiri atas tujuh indikator pernyataan dapat disimpulkan hasil sebagai berikut :

Tabel 2. Bobot Variabel Budaya Organisasi (X₂)

Indikator	Total Bobot	%	Kategori
Inovasi & risiko	215	13,5	Tinggi/Baik
Perhatian terhadap detail	233	14,6	Tinggi/Baik
Orientasi hasil	223	14,0	Tinggi/Baik
Orientasi orang	233	14,6	Tinggi/Baik
Orientasi team	236	14,8	Tinggi/Baik
Agresif	223	14,0	Tinggi/Baik
Kemantapan	233	14,6	Tinggi/Baik
Total	1.596	100%	
Rata-rata	228		Tinggi/Baik

Dari ketujuh indikator pernyataan diatas dapat disimpulkan hasil bahwa bobot rata-rata dari variabel X₂ (Budaya Organisasi) adalah sebesar 228, nilai tersebut berada pada rentang 217 – 279 atau pada kategori tinggi. Namun agar Budaya Organisasi yang didapatkan maksimal maka kinerja variabel ini harus ditingkatkan lagi.

Dari keenam indikator pernyataan mengenai variable kinerja karyawan diatas dapat disimpulkan hasil sebagai berikut :

Tabel 3. Bobot Variabel Kinerja Karyawan (Y)

Indikator	Total Bobot	%	Kategori
Kualitas pekerjaan	236	17,3	Tinggi
Kuantitas pekerjaan	225	16,5	Tinggi
Kehandalan	219	16,1	Tinggi
Sikap	228	16,8	Tinggi
Ketersediaan	228	16,8	Tinggi
Potensi	225	16,5	Tinggi
Total	1.361	100%	
Rata-rata	226,8		Tinggi

Dari tabel 3 dapat kita lihat bahwa bobot rata-rata dari variabel Y, Kinerja Karyawan adalah sebesar 226,8, nilai tersebut berada pada rentang 217 – 279 atau pada kategori tinggi. Dapat disimpulkan para karyawan sudah berada pada kinerja yang tinggi sehingga hal ini perlu dipertahankan.

Analisis Regresi Linear Berganda

Analisis persamaan regresi digunakan untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh antara variabel independen yang terdiri dari iklim organisasi (X₁) dan budaya organisasi (X₂) terhadap variabel dependen yaitu kinerja karyawan (Y).

Tabel 4 Coefficient

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	2.884	1.267		2.276	.025
X1	.378	.107	.405	3.542	.001
X2	.140	.092	.174	1.524	.131

Berdasarkan tabel diatas diketahui bila pengaruh yang diberikan variabel independen yaitu iklim organisasi dan budaya organisasi terhadap variabel dependen yaitu kinerja karyawan adalah pengaruh positif. Hal tersebut terlihat dari persamaan regresi

$$Y = 2,884 + 0,378X_1 + 0,140X_2$$

Pengaruh positif ini menunjukkan peningkatan nilai iklim organisasi dan budaya organisasi akan semakin meningkatkan kinerja karyawan.

Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh atau kontribusi antara variabel independen yaitu iklim organisasi dan budaya organisasi terhadap variabel dependen yaitu kinerja karyawan.

Tabel 5 Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.532 ^a	.283	.268	2.34914	1.772

a. Predictors: (Constant), X₂, X₁
 b. Dependent Variable: Y

Berdasarkan table diatas diketahui bila nilai "R square" yang menunjukkan nilai koefisien determinasi sebesar 0,283 atau 28,3%, sedangkan sisanya 0,717 atau 71,7% dipengaruhi variabel lain yang tidak diteliti.

Hasil pengujian hipotesis secara simultan dapat dilihat pada table 6. Berdasarkan table diatas diketahui secara keseluruhan variabel independen yaitu iklim organisasi dan budaya organisasi memberikan pengaruh signifikan terhadap variabel dependen yaitu kinerja karyawan.

Tingkat signifikan tersebut ditunjukkan oleh nilai F_{hitung} 17,799 dan nilai signifikan

0,000 lebih besar dari taraf kesalahan 0,05. Berdasarkan nilai tersebut menunjukkan H_a (hipotesis penelitian) diterima dan H_o (hipotesis statistik ditolak).

Tabel 6 Uji Simultan (Anova) ANOVA^b

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	196.451	2	98.226	17.799	.000 ^a
Residual	496.663	90	5.518		
Total	693.114	92			

a. Predictors: (Constant), X2, X1

b. Dependent Variable: Y

Pengujian sub hipotesis dikatakan pula sebagai uji hipotesis secara parsial, pengujian dilakukan secara individual atau satu persatu sesuai dengan variabel independen yang diteliti iklim organisasi dan budaya organisasi

Tabel 7 Uji Parsial

Model	t	Sig.
1 (Constant)	2.276	.025
X1	3.542	.001
X2	1.524	.131

Berdasarkan tabel diatas diketahui nilai t_{hitung} dan nilai signifikan dari masing-masing variabel independen yang diteliti yaitu iklim organisasi dan budaya organisasi

- Nilai t_{hitung} dari iklim organisasi (X_1) adalah sebesar 3,542 dan nilai signifikan 0,001 lebih kecil dari taraf kesalahan yang ditentukan 0,05. Berdasarkan hasil tersebut dapat diketahui bila H_a (hipotesis penelitian) diterima. Terdapat pengaruh tidak signifikan antara iklim organisasi (X_1) terhadap kinerja organisasi.
- Nilai t_{hitung} dari budaya organisasi (X_2) adalah sebesar 1,524 dan nilai signifikan 0,131 lebih kecil dari taraf kesalahan yang ditentukan 0,05. Berdasarkan hasil tersebut dapat diketahui bila H_a (hipotesis penelitian) diterima. Terdapat

pengaruh signifikan antara budaya organisasi (X_2) terhadap kinerja karyawan.

Implikasi Penelitian

Berdasarkan hasil pembahasan diketahui bahwa secara simultan iklim organisasi dan budaya organisasi memiliki pengaruh kuat terhadap kinerja karyawan pada koperasi di kota Bandung, dengan R^2 sebesar 28,3% dan nilai variable error yaitu sebesar 71,7%. Hal ini memperlihatkan besarnya pengaruh faktor lain di luar iklim organisasi dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan koperasi di kota Bandung adalah sebesar 71,7%. Adapun faktor lain (ϵ) sebesar 71,7% tersebut dapat disebabkan oleh beberapa faktor diantaranya menurut Miransyah (2012), yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah pelatihan dan kemampuan kerja.

Adapun secara parsial, iklim organisasi memiliki pengaruh yang paling tinggi terhadap kinerja karyawan koperasi di kota Bandung dibandingkan variabel budaya organisasi yaitu berpengaruh positif sebesar 37,8%. Hal ini mengindikasikan, jika koperasi ingin meningkatkan kinerja karyawannya, maka koperasi harus melakukan kegiatan-kegiatan yang mendukung upaya peningkatan kinerja melalui perbaikan-perbaikan komunikasi, interaksi, penetapan tujuan, pengendalian dan motivasi. Sebaliknya manajemen harus menentukan tujuannya dan berusaha menciptakan iklim yang tepat bagi tujuan tersebut maupun bagi tujuan dan sasaran para pekerjanya. Jika prestasi merupakan hasil yang diharapkan, iklim yang berorientasi pada hasil akan lebih tepat, dan iklim yang berorientasi pada afiliasi akan lebih cocok bila hasil dikendaki adalah kepuasan kerja Steers (1985:124-125).

Selain iklim organisasi, koperasi di kota Bandung juga harus meningkatkan budaya organisasi, mengingat budaya organisasi juga memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan koperasi di kota Bandung sebesar 14,0%. Hal ini mengindikasikan, jika koperasi di kota Bandung ingin meningkatkan kinerja

karyawannya, maka harus melakukan aktivitas yang dapat mendukung pada upaya meningkatnya budaya organisasi, melalui kegiatan inovasi, perhatian terhadap detail, orientasi hasil, orientasi orang, orientasi team, sikap agresif karyawan terhadap pekerjaan dan kemantapan dalam bekerja. Hal ini senada seperti yang disampaikan Robbins (2006: 721): "*Organizational culture refers to a system of shared meaning held by members that distinguishes the organization from other organization*". Budaya organisasi sebagai suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi yang lain. Sistem makna bersama ini, bila diamati dengan lebih seksama, merupakan seperangkat karakteristik utama yang dihargai oleh organisasi itu.

Berdasarkan hasil penelitian variabel iklim organisasi dan budaya organisasi terbukti secara empiris merupakan variabel-variabel yang penting dalam meningkatkan kinerja karyawan koperasi di kota Bandung. Sehingga implikasi perusahaan akan lebih difokuskan pada kedua variabel tersebut. Temuan dari penelitian ini menunjukkan bahwa secara umum yang memiliki pengaruh paling besar dalam meningkatkan kinerja karyawan di kota Bandung adalah dengan meningkatkan iklim organisasi dalam arti meningkatkan aktivitas-aktivitas komunikasi, penetapan tujuan, interaksi, pengendalian dan motivasi, karena pada dasarnya bahwa iklim organisasi mempengaruhi efektivitas organisasi., mungkin lebih tepat jika berbicara mengenai segi-segi efektivitas yang berhubungan dengan individu atau kelompok (misalnya kepuasan, prestasi kerja, keikutan organisasi dan seterusnya)

KESIMPULAN

Hasil penelitian dengan menggunakan data empiris juga menunjukkan bahwa iklim organisasi dan budaya organisasi secara simultan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya jika variabel iklim organisasi dan budaya organisasi diperhatikan secara bersama-sama, maka akan meningkatkan kinerja karyawan pada koperasi di kota Bandung.

Sedangkan secara parsial iklim organisasi dan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada koperasi di kota Bandung. Secara parsial, iklim organisasi memiliki pengaruh yang paling besar namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan pada koperasi di kota Bandung, sedangkan budaya organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada koperasi di kota Bandung.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan, terdapat beberapa saran yang dapat dikemukakan oleh penulis diantaranya adalah Koperasi di kota Bandung sebaiknya lebih memprioritaskan faktor budaya organisasi sebagai skala prioritas yang perlu ditingkatkan, karena budaya organisasi yang kuat dapat meningkatkan kinerja karyawan pada koperasi di kota

DAFTAR PUSTAKA

- Anwar Prabu Mangkunegara**, 2008, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Refika Aditama, Bandung
- Edy Sutrisno**. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit Kencana Prenada Media Group. Jakarta
- Hani Handoko**. 2001. *Manajemen Personalialia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Penerbit BPFE.
- Gibson, James L., Jhon M. Ivancevich & J.M. Donelly**, 1997. *Perilaku Organisasi, Struktur dan Proses*, Edisi 2, (Edisi Terjemahan Bahasa Indonesia), Erlangga, Jakarta.
- Jojon Sujono**, 2010, Pengaruh Kompetensi dan Komitmen Organisasi Terhadap Prestasi kerja karyawan BTPN
- Malayu S.P. Hasibuan** . 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia, edisi revisi* Bumi Aksara. Jakarta.
- McShane dan Glinow**, 2005, *Organizational Behavior*, Mc Graw Hill, Irwin
- Miransyah**, 2012, Beberapa Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Nina Karlina, 2010, Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Pikiran Rakyat

Robbins, Stephen. 2006, *Perilaku Organisasi*, Edisi Kesepuluh, Pearson Education Internasional, Indeks, Jakarta

Steer, 1985, Efektivitas Organisasi, Erlangga, Jakarta