BAB 4

ANALISIS DAN PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

4.1 Deskripsi Lokasi Penelitian

4.1.1 Sejarah Koperasi DM Marito Jaya

Koperasi DM Marito Jaya berdiri sejak 2019, tepatnya pada tanggal 14/08/2019. Dengan berdasarkan Surat keputusan Nomor Badan Hukum 014405/BH/M.KUKM.2/VIII/2019. Koperasi ini berada di Jalan Rangga Gede Teluk Mungkal Pintu Nomor 52, RT 003, RW 013, Kelurahan Tanjung Mekar, Kecamatan Karawang Barat, Kabupaten Karawang Provinsi Jawa Barat. Koperasi ini memiliki Sertifikat Nomor Induk Koperasi (NIK) dengan nomor: 3215251050005.

4.1.2 Profil Koperasi DM Marito Jaya

Adapun profil Koperasi Dm Marito Jaya Kabupaten Karawang, selengkapnya dapat dilihat pada table berikut:

Tabel 4.1

Profil Koperasi DM Marito Jaya

Identitas Koperasi Dm Marito Jaya	
Nomor Badan Hukum Pendirian	014405/BH/M.KUKM.2/VIII/2019
Tanggal Badan Hukum Pendirian	14/08/2019
Nomor Perubahan Anggaran Dasar (Terbaru)	-
Tanggal Perubahan Anggaran Dasar (Terbaru)	-
Tanggal RAT Terakhir	27/02/2021
Alamat	Jalan Rangga Gede Teluk Mungkal Pintu Nomor 52, Rukun Tetangga 003, Rukun Warga 013
Kelurahan / Desa	Tanjung Mekar
Kecamatan	Karawang Barat
Kabupaten	Kab. Karawang
Provinsi	Jawa Barat
Bentuk Koperasi	Primer Kabupaten/Kota
Jenis Koperasi	Konsumen
Kelompok Koperasi	Kop. Serba Usaha

Sektor Usaha	Perdagangan Besar Dan Eceran - Rep Mobil Dan Motor
Data Pengurus	
Nama Ketua	Jasper Pardede
Nama Sekretaris	Tiarmauli Habea Han
Nama Bendahara	Lita Deswati Pardede
Nama Pengawas	Roles
Data Kelembagaan	
Jumlah Anggota Pria	47
Jumlah Anggota Wanita	41
Total Anggota	88
Total Manajer	0
Total Karyawan	3
Data Lainnya	
Nomor Induk Koperasi (NIK)	3.21525E+12
Status NIK	Belum Bersertifikat
Tanggal Berlaku Sertifikat	
Status Grade	D1

4.1.3 Visi, Misi, dan Tujuan Koperasi DM Marito Jaya

Adapun visi, misi, dan Tujuan di dirikannya Koperasi DM Marito Jaya Kabupaten Karawang sebagai berikut:

a. Visi

Adapun Visi Koperasi DM Marito Jaya Kabupaten Karawang yakni: "Terwujudnya pelayanan yang optimal untuk peningkatan kesejahteraan anggota".

b. Misi

Sedangkan Misi Koperasi DM Marito Jaya Kabupaten Karawang diantaranya adalah:

a) Meningkatkan profesionalisme pengelola koperasi (Pengurus, Pengawas, dan Karyawan);
b) Meningkatkan mutu manajemen dan tata kelola yang transparan dan akuntabel;
c) Meningkatkan partisipasi aktif anggota sebagai pemilik koperasi;
d) Meningkatkan partisipasi aktif anggota sebagai pengguna jasa koperasi;
e) Mengoptimalkan sumber daya yang ada untuk meningkatkan pelayanan dan usaha koperasi;

f) Melakukan kerjasama usaha yang saling menguntungkan dalam rangka pengembangan koperasi.

c. Tujuan

Adapun tujuan didirikannya Koperasi DM Marito Jaya Kabupaten Karawang merujuk pada UU nomor 25 tahun 1992 pasal 3 yang berbunyi "koperasi bertujuan memajukan kesejahteraan anggota pada khususnya dan masyarakat pada umumnya serta ikut membangun tatanan perekonomian nasional dalam rangka mewujudkan masyrakat yang maju, adil, dan makmur berlandaskan Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945". Sedangkan Nilai-nilai Koperasi tujuannya adalah menanamkan nilai-nilai kepada para anggotanya, yaitu: Nilai etis koperasi yaitu kejujuran dan keterbukaan dan Nilai Fundamental diantaranya menolong diri sendiri, tanggung jawab sendiri, demokrasi, persamaan, keadilan, dan solidaritas.

4.1.4 Struktur Organisasi Koperasi DM Marito Jaya

STRUKTUR ORGANISASI
KOPERASI DM MARITO JAYA
KABUPATEN KARAWANG

Ketua	: Jasper Pardede
Sekretaris	: Tiarmauli Habeahan
Bendahara	: Lita Deswati Pardede

Dewan Pengawas

Ketua	: Roles
Anggota Pengawas	: Welmon Pardede
Anggota Koperasi	:

1. Imas
2. Masitoh
3. Nasih
4. Kartini
5. Suryati
6. Yanto
7. Ramin
8. Asmani
9. Warti
10. Sarinah

4.1.5 Tugas Pokok dan Fungsi Koperasi DM Marito Jaya

Adapun aspek manajemen yang ada di Koperasi DM Marito Jaya Kabupaten Karawang sebagai berikut:

Ketua Pengurus : Jasper Pardede
Sekretaris : Tiarmauli habeahan
Bendahara : Lita Deswati Pardede
Pengawas : Roles

Sedangkan uraian kerja yang ada di Koperasi DM Marito Jaya Kabupaten Karawang sebagai berikut:

1) Tugas Pengurus
    1. Mengelola koperasi berdasarkan anggaran dasar
    2. Mengajukan rancangan rencana kerja dan rancangan rencana anggaran pendapatan dan belanja koperasi
    3. Menyelenggarakan rapat anggota
2) Tugas Sekretaris
    1. Bertanggung jawab kegiatan administrasi dan perkantoran
    2. Mengusahakan kelengkapan organisasi
    3. Mengantur jalannya perkantoran
    4. Memimpin dan mengarahkan tugas karyawan
    5. Menghimpun dan menyusun laporan kegiatan bersama bendahara dan pengawas.
    6. Menyusun rancangan program kerja
3) Tugas Bendahara:
    1. Bertanggung jawab masalah keuangan koperasi
    2. Mengatur jalannya pembukuan keuangan
    3. Menyusun anggaran setiap bulan
    4. Mengawasi penerimaan dan pengeluaran uang
    5. Menyusun rencana anggaran dan pendapatan koperasi
    6. Menyusun laporan keuangan
4) Tugas Pengawas
    1. Memberi nasihat dan pengawas kepada Pengurus

2. Melakukan pengawasan terhadap pelaksanaan kebijakan dan pengelolaan koperasi yang dilakukan oleh pengurus
3. Melaporkan hasil pengawasan kepada rapat anggota.

4.1.6 Logo Koperasi DM Marito Jaya Kabupaten Karawang

Gambar 4.1

Logo Koperasi DM Marito Jaya Kabupaten Karawang

4.1.7 Produk-Produk di Koperasi DM Marito Jaya Kabupaten Karawang

Adapun produk unggulan yang ada di Koperasi DM Marito Jaya Kabupaten Karawang meliputi:

1. Simpanan

Adapun produk Simpanan yang ada di Koperasi DM Marito Jaya Kabupaten Karawang adalah berjangka mulai dari 3 bulan, 6 bulan dan 12 bulan dan berbagai program lainnya.

2. Pinjaman

Sedangkan produk Pinjaman yang ada Koperasi DM Marito Jaya Kabupaten Karawang dikhususkan untuk karyawan swasta dengan persyaratan berikut:

a. FC KTP + KK + Buku Nikah (bagi yang sudah menikah);
b. SK Karyawan / Surat Kontrak Kerja;
c. Kartu JAMSOSTEK / BPJS Ketenagakerjaan;
d. ATM + Buku Tabungan;
e. Rekening Koran 3 bulan terakhir;
f. Slip Gaji Terakhir.

4.2 Hasil Penelitian dan Pembahasan

4.2.1 Penerapan Budaya Organisasi Koperasi DM Marito Jaya Karawang

Budaya kerja memandu perilaku karyawan sehari-hari dalam bekerja dan menjadi kebiasaan karyawan. Budaya kerja selalu berbeda antara satu organisasi dengan organisasi lainnya, hal tersebut dikarenakan setiap organisasi memiliki budayanya masing-masing. Karyawan merupakan sumber daya terpenting yang dimiliki perusahaan untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Pelayanan yang diberikan perusahaan kepada masyarakat melalui sumber dayanya Jika masyarakat puas dengan pelayanan yang diberikan perusahaan maka akan berdampak baik bagi perusahaan.

Koperasi DM Marito Jaya Karawang dalam hal meningkatkan budaya organisasi yang ada di koperasi ini, tujuannya adalah guna meningkatkan kinerja perusahaan, yakni memajukan koperasi DM Marito Jaya Karawang, dimana budaya organisasi yang baik akan mempengaruhi perkembangan perusahaan. Budaya organisasi yang baik dapat memberikan pengaruh yang baik bagi karyawan maupun perusahaan, adanya rasa percaya diri dan rasa memiliki dari setiap karyawan dalam perusahaan akan meningkatkan rasa bangga bagi seluruh anggota organisasi yang ada dalam organisasi tersebut, sehingga jika semua anggota organisasi memiliki rasa bangga terhadap tempat dimana dia bekerja, hal ini akan mempengaruhi perkembangan perusahaan.

Dalam kajian ini bahwa Budaya organisasi di Koperasi DM Marito Jaya Karawang dapat diukur melalui indikator 10 indikator, hal ini sebagaimana diungkapkan oleh ketua dewan Pengawas di koperasi DM Marito Jaya Karawang Bapak Roles, pada Senin, 9 Mei 2022 (Roles, komunikasi pribadi, 2022), meliputi: “a) *Individual intiative* (tanggung jawab, kebebasan dan ketidaktergantungan yang dimiliki individu); b) *Risk tolerance* (pekerja didorong mengambil resiko, menjadi agresif dan inovatif); c) *Direction* (kemampuan organisasi menciptakan sasaran yang jelas dan menetapkan target kinerja); d) I*ntegration* (setiap unit dalam organisasi didorong untuk bekerja dengan cara terkoordinasi); e) *Management support* (jumlah aturan, ketentuan, dan pengawasan langsung terhadap perilaku karyawan); f) *Control* (mekanisme dari

implementasi suatu strategi); g) *Identity* (identitas); h) *Reward system* (didasarkan pada relatif kinerja); i) *Confict tolerance* (konflik dan kritikan secara terbuka); j) *Communication pattern* (pola komunikasi dibatasi pada kewenangan hierarki formal)".

a. *Individual intiative* (tanggung jawab, kebebasan dan ketidaktergantungan yang dimiliki individu)

Dalam hal ini tanggungjawab anggota organisasi dalam menjalankan tugas dan fungsinya harus sesuai dengan budaya organisasi yang ada di koperasi DM Marito Jaya Karawang, Dimana dalam hal kebebasan dan tanggung jawab merupakan faktor dominan yang menentukan perbuatan tersebut dapat dikatakan sebagai perbuatan moral. Di sinilah letak hubungan fungsional antara kebebasan, tanggung jawab, hati nurani dan etika seorang anggota di DM Marito Jaya Karawang.

b. *Risk tolerance* (pekerja didorong mengambil resiko, menjadi agresif dan inovatif)

Para pekerja yang ada di DM Marito Jaya Karawang didorong untuk berani mengambil resiko dalam menjalani tugas organisasi sehingga budaya organisasi menjadi kuat. Dalam hal ini ketua pengawas (Roles, komunikasi pribadi, 2022) mengatakan bahwa:

> "Toleransi dalam budaya organisasi di DM Marito Jaya Karawang, kami berlakukan secara totalitas, artinya menjadi seorang anggota harus mampu berinovasi dan respek agresif dalam segala hal, harus cepat tanggap sesuai tupoksinya tentunya".

c. *Direction* (kemampuan organisasi menciptakan sasaran yang jelas dan menetapkan target kinerja)

Penetapan sasaran hal ini dapat membantu membangun budaya perusahaan. Selain itu dalam budaya organisasi yang biasa diterapkan di DM Marito Jaya Karawang tujuan dari pencapaian target adalah untuk Mendorong masing-masing divisi anggota untuk menjadi nomor satu dan paling berharga di lingkungan DM Marito Jaya Karawang, hal ini sebagaimana diungkapkan oleh Sekretaris koperasi DM Marito Jaya Karawang Bapak Tiarmauli Habeahan, pada Senin, 9 Mei 2022, beliau mengatakan bahwa:

> "Budaya organisasi di DM Marito salah satunya adalah berlomba-lomba menjadi yang terdepan, nomor 1 antar devisi, seperti halnya pencapaian target konsumen, kita selalu bidayakan, supaya apa, agar mereka punya target sasaran yang jelas dan target kinerja akan tercapai, karyawan dapat bonus, perusahaan juga untung" (T. Habeahan, komunikasi pribadi, 2022).

d. *Integration* (setiap unit dalam organisasi didorong untuk bekerja dengan cara terkoordinasi)

Budaya organisasi dewasa ini penting untuk membentuk rasa dan mekanisme pengendalian untuk memberikan percepatan bagi organisasi dalam mencapai tujuannya, dimana dalam hal integration dalam suatu organisasi menjadikan target capaian yang maksimal dan juga terkoordinasi dengan bai. Hal ini sebagaimana diungkapkan oleh Pengawas di koperasi DM Marito Jaya Karawang yakni Bapak Roles, pada Rabu, 11 Mei 2022, beliau mengatakan bahwa:

> "Tentunya kami lakukan selalu persamaan persepsi dalam mencapai tujuan perusahaan seperti kami, missal imas dan suryati mereka anggota kami yang ulet dan rajin, dengan kawan-kawan mereka harus mampu memberikan contoh atas prestasi yang dicapainya.jadi kalo target kita belum sampai maka kedua orang inilah yang kami jadikan patokan sebagai penyemangat sekaligus menyamakan persepsi agar sama-sama dalam mencapai target yang telah ditentukan di DM Marito" (Roles, komunikasi pribadi, 2022)

e. *Management support* (jumlah aturan, ketentuan, dan pengawasan langsung terhadap perilaku karyawan)

Peranan pemimpin sudah seharusnya dalam mengembangkan budaya organisasi perlu menjalin komunikasi dengan bawahannya sebagai role modelling. Komunikasi yang ada di dalam organisasi merupakan bagian penting yang harus diperhatikan pemimpin, hal ini dikarenakan komunikasi merupakan alat bagi pemimpin untuk menjalankan budaya yang diharapkan. Artinya Pimpinan organisasi harus mampu memberikan dukungan moral kepada anggota organisasi dalam pelaksanaan tugas dan fungsinya. Seperti halnya diungkapkan oleh Lita Deswati Pardede selaku Bendahara di koperasi DM Marito Jaya Karawang Ibu Lita Deswati Pardede, pada Rabu, 11 Mei 2022, dimana beliau menjelaskan bahwa:

> "Saya sebagai bendahara di kantor ini (DM Marito) harus mampu menjalankan tugas saya sebagai bendahara yakni Menyusun rencana

anggaran. Selain itu saya juga harus melaksanakan pengelolaan keuangan dan pengadaan kebutuhan barang di DM Marito. Dan yang paling njrimet adalah Menyusun laporan dan pembukuan dari mulai transaksi hingga bukti transaksi" (L. D. Pardede, komunikasi pribadi, 2022).

f. *Control* (mekanisme dari implementasi suatu strategi)

Adapun sebagai mekanisme control bagi koperasi DM Marito adalah menjalankan aturan yang telah disepakati dalam organisasi, yakni meliputi: Transparansi, Akuntabilitas, Pertanggungjawaban, Kemandirian, dan Kewajaran. Hal ini sebagaimana diungkap oleh ketua Pengawasa Koperasi DM Marito bapak Roles, dimana beliau menjelaskan terkait strategi yang digunakan di koperasi DM Marito sebagai alat atau media control bagi karyawan adalah penting dilakukan guna menjadikan strategi perusahaan dalam meningkatkan Kinerja pada Pegawai Koperasi DM Marito Jaya Karawang.

g. *Identity* (identitas)

Identitas organisasi adalah fitur organisasi yang bertahan dan berkontribusi pada keunikan dan kekhasan organisasi, yang didasarkan pada pendekatan reflektif diri yang menangkap fitur utama yang bertahan dan membedakan. (Whetten, 2006). Reputasi organisasi dapat dibentuk melalui kontribusi identitas organisasi dan berdasarkan itu, manajemen puncak harus mampu menciptakan budaya organisasi yang diinginkan dimana nilai dan standar diterapkan oleh seluruh karyawan di semua tingkatan manajemen (Jo Hatch & Schultz, 1997). Reputasi organisasi adalah aset utama organisasi yang bergerak di bidang apapun (Sanjaya, 2018).

1) Adapun kompetensi yang dimiliki anggota di Koperasi DM Marito, harus mampu melakukan tugas-tugasnya sesuai dengan wewenangnya meliputi: Tugas Pengurus Koperasi DM Marito Karawang:
   a) Mengelola koperasi berdasarkan anggaran dasar
   b) Mengajukan rancangan rencana kerja dan rancangan rencana anggaran pendapatan dan belanja koperasi
   c) Menyelenggarakan rapat anggota
2) Tugas Sekretaris di Koperasi DM Marito Karawang
   a) Bertanggung jawab kegiatan administrasi dan perkantoran
   b) Mengusahakan kelengkapan organisasi

c) Mengantur jalannya perkantoran
d) Memimpin dan mengarahkan tugas karyawan
e) Menghimpun dan menyusun laporan kegiatan bersama bendahara dan pengawas.
f) Menyusun rancangan program kerja

3) Tugas Bendahara di Koperasi DM Marito Karawang
a) Bertanggung jawab masalah keuangan koperasi
b) Mengatur jalannya pembukuan keuangan
c) Menyusun anggaran setiap bulan
d) Mengawasi penerimaan dan pengeluaran uang
e) Menyusun rencana anggaran dan pendapatan koperasi
f) Menyusun laporan keuangan

4) Tugas Pengawas di Koperasi DM Marito Karawang
a) Memberi nasihat dan pengawas kepada Pengurus
b) Melakukan pengawasan terhadap pelaksanaan kebijakan dan pengelolaan koperasi yang dilakukan oleh pengurus
c) Melaporkan hasil pengawasan kepada rapat anggota.

5) Adapun tugas anggota di Koperasi DM Marito Karawang meliputi:
a) Mengelola koperasi dan usahanya.
b) Mengajukan rencana kerja dan rancangan anggaran pendapatan dan belanja koperasi.

h. *Reward system* (didasarkan pada relatif kinerja)

Adapun *Reward system* yang ada di Koperasi DM Marito Karawang dilaksanakan didasarkan pada relatif kinerja karyawannya. Dimana dalam hal ini Pengawas di koperasi DM Marito Jaya Karawang Bapak Roles, pada Senin, 9 Mei 2022 menjelaskan bahwa:

> "Kami memberikan bentuk Ucapan terimakasih atau sebagai bukti prestasi berupa sertifikat/piagam kepada anggota yang berprestasi, hal ini bertujuan untuk menarik dan mempertahankan anggota, selain itu kita juga mengadakan kegiatan pemberian reward menggunakan cara sederhana yaitu dengan cara pengundian tanpa menggunakan kriteria penilaian" (Roles, komunikasi pribadi, 2022)

i. *Confict tolerance* (konflik dan kritikan secara terbuka)

Adapun ketika terjadi konflik antar anggota di Koperasi DM Marito Karawang, proses pelaksanaan *Confict tolerance* dilakukan dengan cara melakukan kritikan secara terbuka. Dimana dalam Mengatasi Konflik dalam Organisasi di koperasi DM Marito memperhatikan: 1) Hindari Menyudutkan Satu Belah Pihak; 2) Menjadi seorang pemimpin dalam sebuah organisasi haruslah adil dan tidak memihak siapapun; 3) Menjadi Mediator yang Bijaksana; 4) Mengambil Keputusan Bersama; 5) Melakukan Evaluasi (J. Pardede, komunikasi pribadi, 2022)

Sedangkan menurut Menurut (Wijono, 1993), bila upaya penanganan dan pengelolaan konflik karyawan dilakukan secara efisien dan efektif maka dampak positif akan muncul melalui perilaku yang dinampakkan oleh karyawan sebagai sumber daya manusia potensial dengan berbagai akibat seperti:

1) "Meningkatnya ketertiban dan kedisiplinan dalam menggunakan waktu bekerja, seperti hampir tidak pernah ada karyawan yang absen tanpa alasan yang jelas, masuk dan pulang kerja tepat pada waktunya, pada waktu jam kerja setiap karyawan menggunakan waktu secara efektif, hasil kerja meningkat baik kuantitas maupun kualitasnya".
2) "Meningkatnya hubungan kerjasama yang produktif. Hal ini terlihat dari cara pembagian tugas dan tanggung jawab sesuai dengan analisis pekerjaan masing-masing".
3) "Meningkatnya motivasi kerja untuk melakukan kompetisi secara sehat antar pribadi maupun antar kelompok dalam organisasi, seperti terlihat dalam upaya peningkatan prestasi kerja, tanggung jawab, dedikasi, loyalitas, kejujuran, inisiatif dan kreativitas".
4) "Semakin berkurangnya tekanan-tekanan, intrik-intrik yang dapat membuat stress bahkan produktivitas kerja semakin meningkat. Hal ini karena karyawan memperoleh perasaan-perasaan aman, kepercayaan diri, penghargaan dalam keberhasilan kerjanya atau bahkan bisa mengembangkan karier dan potensi dirinya secara optimal".
5) "Banyaknya karyawan yang dapat mengembangkan kariernya sesuai dengan potensinya melalui pelayanan pendidikan *(education)*, pelatihan *(training)* dan konseling *(counseling)* dalam aspek kognitif, afektif dan psikomotorik.

Semua ini bisa menjadikan tujuan organisasi tercapai dan produktivitas kerja meningkat akhirnya kesejahteraan karyawan terjamin".

j. *Communication pattern* (pola komunikasi dibatasi pada kewenangan hierarki formal)

Menurut (Djamarah, 2004) "gaya/pola komunikasi dapat diartikan sebagai pola hubungan antara dua orang atau lebih dalam mengirim dan menerima pesan dengan cara yang benar sehingga pesan yang dimaksud dapat dipahami. Gaya komunikasi adalah proses yang dirancang untuk merepresentasikan realitas saling ketergantungan dan kesinambungan unsur-unsur yang terlibat untuk memfasilitasi pemikiran yang sistematis dan logis". Pola komunikasi adalah "gambaran sederhana dari proses komunikasi yang menunjukkan hubungan antara satu komponen komunikasi dengan komponen komunikasi lainnya" (Rumengan dkk., 2020).

Nilai atau standar yang menunjukkan "bentuk pernyataan tentang apa yang dapat dan tidak dapat dilakukan oleh anggota organisasi; Sebagai asumsi, yang mengacu pada hal-hal yang dianggap benar atau salah.. perekat sosial yang mengikat anggota organisasi bersama melalui nilai-nilai bersama, norma, dan kriteria yang jelas tentang apa yang bisa dan tidak bisa dilakukan dan dikatakan oleh anggotanya". Jadi Budaya Organisasi adalah apa yang dapat ata tidak dapat dilakukan oleh anggota organisasi; sebagai asumsi, yang merujuk kepada hal-hal apa saja yang berorientasi ada benar atau salah.

Organisasi dapat hidup secara *sustainable* apabila mampu menghadapi perubahan-perubahan yang terjadi. Organisasi harus mampu memahami sumberdaya-sumberdaya yang dimilikinya, baik secara internal maupun eksternal lingkungan tempat organisasi itu berada. Faktor-faktor internal mengandung kekuatan dan kelemahan yang ada pada organisasi saat ini, sedangkan faktor-faktor eksternal mengandung unsur-unsur peluang dan ancaman bagi organisasi di masa depan.

Organisasi yang mampu menjawab tantangan masa depan adalah organisasi yang memiliki kemampuan beradaptasi yang kuat. Tidak cukup hanya memperbaiki organisasi di tahun-tahun mendatang, tetapi juga menjaganya agar

tetap membaik. Untuk terus berkembang, organisasi perlu beradaptasi dan mampu menghadapi masalah baru yang muncul.

Bergerak tidaknya suatu organisasi menuju pencapaian tujuan sangat bergantung pada kemampuan manusia untuk menggerakkan organisasi menuju tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Dengan adanya organisasi maka terjadi keterpaduan ide, konsep, prosedur dan keterampilan yang dimiliki oleh setiap individu yang terlibat di dalamnya untuk berkumpul menjadi satu kesatuan kekuatan yang terkoordinasi untuk mencapai tujuannya.

Keberhasilan suatu organisasi, terkait erat dengan budaya organisasi yang dipahami dan dipedomani dalam organisasi tersebut. Salah satu konsekuensi dari budaya organisasi yang kuat adalah meningkatnya perilaku konsisten setiap orang dalam organisasi. Budaya organisasi merupakan faktor kritis yang menentukan kapasitas, efektifitas dan keberlanjutan suatu organisasi. Budaya organisasi menginspirasi dan memfasilitasi interaksi yang intens antara orang dan tim yang dibutuhkan untuk membangun kompetensi organisasi.

Adapun pola komunikasi yang diterapkan di Koperasi DM Marito Karawang dilaksanakan berdasarkan tugas pokok dan fungsi anggota dalam organisasi (J. Pardede, komunikasi pribadi, 2022). Artinya dalam hal *Communication pattern* dilakukan melalui pola komunikasi yang dibatasi pada kewenangan hierarki formal, artinya disesuaikan dengan tugas dan fungsi seorang anggota. Hal ini sedana dengan penelitian yang dilakukan oleh (Kristina, 2020), bahwa Komunikasi adalah masukan atau pesan dari satu orang ke orang lain. Organisasi membutuhkan komunikasi untuk merampingkan pekerjaan mereka dan melaksanakan tugas dengan cara yang sempurna. Komunikasi adalah seni mengirim pesan dan menerima yang sama dalam bentuk umpan balik. Keberhasilan suatu organisasi sangat bergantung pada pola komunikasi organisasi yang efektif.

4.2.2 Kinerja Karyawan di Koperasi DM Marito Jaya Karawang

Kinerja karyawan merupakan hasil kerja seseorang secara kualitas dan kualitas sesuai dengan standar yang telah ditentukan berdasarkan tanggung jawab yang diberikan (Yuniarti dkk., 2021). Adapun kinerja karyawan yang ada di DM Marito Jaya Karawang diukur dari 5 point meliputi: a) Produktivitas, 2) Kualitas

Layanan, 3) Responsivitas, 4) Responsibilitas, dan 5) Akuntabilitas karyawan. Hal ini sebagaimana dikemukakan oleh ketua dewan Pengawas di koperasi DM Marito Jaya Karawang Bapak Jasper Pardede, pada Senin, 9 Mei 2022 (Roles, komunikasi pribadi, 2022)

a. Produktivitas Karyawan Koperasi DM Marito Jaya

Produktivitas kerja karyawan adalah hasil keluaran (output) yang dilihat dari segi kualitas dan kuantitas barang atau jasa, berdasarkan waktu dan standar yang ditetapkan oleh perusahaan. Produktivitas dengan kata lain harus mampu memaksimalkan waktu dalam bekerja. Dengan kata lain, bekerja lebih cerdas, bukan lebih keras. Sehingga pada intinya, arti produktivitas yang ada di Koperasi DM Marito Jaya, para karyawan harus mampu menghasilkan lebih banyak output dengan waktu yang sedikit atau terbatas. Hal ini disampaikan oleh ketua dewan Pengawas di koperasi DM Marito Jaya Karawang Bapak Roles, pada Senin, 9 Mei 2022, bahwa produktifitas karyawan harus selalu meningkat, semisal meningkatkan jumlah pelanggan atau konseumen, menyelesaikan Kredit Macet, kedisiplinan dalam bekerja dan lain sebagainya.

b. Kualitas Layanan Karyawan Koperasi DM Marito Jaya

Yang dimaksud dengan pelayanan berkualitas adalah layanan yang cepat, menyenangkan, tidak mengandung kesalahan, mengikuti proses dan prosedur yang telah ditetapkan lebih dahulu. Adapun kualitas layanan yang diberikan oleh Karyawan Koperasi DM Marito Jaya meliputi kualitas pelayanan maksimal, artinya para karyawan yang ada di koperasi DM Marito sudah cukup baik, hal ini sebagaimana diungkapkan oleh Sekretaris koperasi DM Marito Jaya Karawang Bapak Tiarmauli Habeahan, pada Senin, 9 Mei 2022, beliau menjelaskan bahwa:

> "Kita sebagai lembaga Koperasi yang mana dalam setiap kegiatan berdasarkan prinsip gerakan ekonomi rakyat dan berdasar asas kekeluargaan sudah barang tentu perlu mengedepankan pelayanan maksimal, cepat dan tidak mengecewakan pelanggan" (T. Habeahan, komunikasi pribadi, 2022).

c. Responsivitas Karyawan Koperasi DM Marito Jaya

Responsivitas pegawai atau karyawan adalah "sikap atau tindakan yang dilakukan oleh individu dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat, baik secara langsung maupun tidak langsung. Jika seorang pegawai memberikan

pelayanan yang baik kepada masyarakat, maka ia akan mendapat respon yang memuaskan dari masyarakat itu sendiri. Sebaliknya, jika seorang pegawai memberikan pelayanan yang buruk, maka ia akan mendapat respon yang kurang baik dari masyarakat. Kinerja pegawai tercapai apabila dapat mengarahkan dan mengembangkan potensi dan kemampuan yang dimiliki pegawai agar pegawai dapat berfungsi secara optimal". Hal ini sebagaimana diungkap oleh (Warti, komunikasi pribadi, 2022), bahwa:

> "Motivasi dan disiplin di Koperasi DM Marito Jaya erat kaitannya dengan kinerja pegawai. Motivasi dan disiplin kita sebagai karyawan tentunya tidak lepas dari motivasi boss kami, kami selalu melakukan brifing sebelum bekerja".

Dengan demikian dengan mengembangkan potensi diri pegawai perlu adanya dukungan dari pemimpinnya, selain itu motivasi diri individu pegawai itu sendiri juga sangat penting dalam membangun Responsivitas Karyawan Koperasi DM Marito yang lebih baik. Hal ini sebagaimana dijelaskan oleh karyawan di Koperasi DM Marito Jaya, bahwa:

> "Jika kinerja pegawai menurun disebabkan, biasanya sih karna malas dalam melakukan suatu pekerjaan dan tidak mendengarkan apa yang sudah diberikan oleh boss, baik itu nasehat atau perintah dari atasan Biasanya kita sendiri kalo boleh jujur ya, para pegawai mendengarkan dan menerapkan apa yang sudah diberikan arahan oleh pemimpinnya, asalkan kita tuh diperintah dengan jelas dan dengan target dan juga reweard, maka kita akan patuh dan disiplin dengan peraturan yang sudah ditetapkan" (Warti, komunikasi pribadi, 2022)

d. Responsibilitas Karyawan Koperasi DM Marito Jaya

Responsibilitas adalah "gambaran kualitas pelayanan public dengan pertanggungjawaban terhadap indikator masing-asing pelayanan sehingga harus ada kesanggupan dari pemberi layanan untuk menetapkan suatu perbuatan kesanggupan untuk menerima resiko dari suatu perbuatan". Para karyawan di Karyawan Koperasi DM Marito Jaya dalam melakukan pekerjaannya dilakukan dengan penuh tanggungjawab. Yang mana ini tentunya disesuaikan dangan tufoksi masing-masing. Hal ini sebagaimana diungkap oleh (Warti, komunikasi pribadi, 2022), bahwa:

> "Kita bekerja sesuai Job Description masing-masing, kita kan punya tugas dan tanggung jawab yang berbeda-beda di Koperasi DM Marito Jaya, missal tuh ibu Nasih sebagai marketing harus bertanggungjawab

memasarkan produk layanan yang nanti akan di pertanggugjawabkan oleh pengawas Koperasi DM Marito Jaya".

e. Akuntabilitas Karyawan Koperasi DM Marito Jaya

Akuntabilitas merupakan prasyarat "untuk mencegah penyalahgunaan kekuasaan dan untuk memastikan bahwa kekuasaan diarahkan untuk mencapai tujuan nasional yang lebih luas dengan tingkat efisiensi, efektivitas, keadilan, dan pertimbangan yang paling tinggi" (Kumorotomo, 2008). Sedangkan Laporan kinerja adalah laporan hasil kerja seseorang atau organisasi dalam melaksanakan pekerjaannya untuk mencapai tujuan. Laporan kinerja juga dapat diukur dengan standar yang telah ditetapkan selama periode tertentu. Adapun akuntabilitas karyawan di Koperasi DM Marito Jaya dalam melaksanakan pekerjaan dilakukan secara professional. Dimana ketua dewan Pengawas di koperasi DM Marito Jaya Karawang Bapak Roles, pada Senin, 9 Mei 2022 mengungkap bahwa:

> "Kejujuran seorang karyawan adalah andalan kami, sehingga kewajiban untuk memberikan pertanggungjawaban atas pekerjaan yang dia lakukan kepada perusahaan sudah seharusnya dijalankans secara professional, biasanya saya cek satu satu laporan kinerja mereka tiap minggunya, bahkan kadang tiap hari saya cek sampai dimana kinerja mereka, ada kendala atau tidak, jika ada di hari berikutnya nanti akan kita evaluasi Bersama" (Roles, komunikasi pribadi, 2022)

Kinerja adalah sebuah kata dalam bahasa Indonesia dari kata dasar "kerja" yang menterjemahkan dari bahasa asing yaitu prestasi. Konsep kinerja (*perfomance)* dapat di definisikan sebagai tingkat pencapaian hasil kinerja merupakan "hasil (output) dari suatu proses tertentu yang dilakukan oleh seluruh komponen organisasi terhadap sumber daya tertentu yang digunakan (input). Selain itu, kinerja juga merupakan hasil rangkaian kegiatan praktis yang dilakukan untuk mencapai tujuan tertentu dalam organisasi. Bagi suatu organisasi, kinerja merupakan hasil kegiatan kerjasama antar anggota atau komponen organisasi dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Kinerja organisasi merupakan indikator tingkat pencapaian yang dapat dicapai dan mencerminkan keberhasilan organisasi, yang merupakan hasil yang dicapai oleh perilaku para anggota organisasi tersebut".

Setiap perusahaan perlu mengevaluasi prestasi kerja karyawannya, untuk melihat prestasi apa yang dapat dicapai oleh setiap karyawan, apakah kinerjanya

termasuk dalam kategori baik, cukup atau buruk. Dengan dilakukannya penilaian berarti karyawan mendapat perhatian dari pimpinan, sehingga mendorong mereka untuk lebih aktif dalam bekerja. Semua ini bisa terjadi jika evaluasi dilakukan secara jujur dan objektif. Penilaian prestasi kerja adalah kegiatan manajer untuk menilai perilaku dan prestasi kerja karyawan serta menentukan kebijakan selanjutnya.

Penilaian kerja *(performance appraisal)* berbeda dengan penilaian pekerjaan *(job evaluation)*. "Penilaian kinerja berkenaan dengan seberapa baik seseorang melakukan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya, sedangkan penilaian pekerjaan menentukan seberapa besar sebuah pekerjaan berguna bagi organisasi" (Syahril & Setiawati, 2022). Misalnya, jika suatu organisasi membutuhkan seorang programmer komputer, maka jika dibuat penilaian seberapa keras kerja programmer tersebut dan berapa gaji yang sesuai untuk programmer tersebut, evaluasi pekerjaan telah dilakukan di sini. Namun jika diarahkan pada seseorang apakah dia seorang programmer yang baik untuk suatu organisasi, maka di sini telah dilakukan evaluasi kinerja.

4.2.3 Penerapan Budaya Organisasi dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Koperasi DM Marito Jaya Karawang

Adapun budaya organisasi yang ada di Koperasi DM Marito Jaya Karawang terbukti dapat memberikan kontribusi positif pada kinerja karyawan. Hal ini dapat dilihat dari penerapan budaya organisasi di perusahaan tersebut. Namun dalam pelaksanaanya terdapat beberapa kendala, sehingga perlu adanya solusi untuk mengatasi kendala tersebut.

a. Penerapan Budaya Organisasi dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Koperasi DM Marito Jaya Karawang

Budaya organisasi yang diterapkan di Koperasi DM Marito, dapat meningkatkan kinerja koperasi DM Marito Jaya dimana budaya organisasi yang meliputi: "a) *Individual intiative* (tanggung jawab, kebebasan dan ketidaktergantungan yang dimiliki individu); b) *Risk tolerance* (pekerja didorong mengambil resiko, menjadi agresif dan inovatif); c) *Direction* (kemampuan organisasi menciptakan sasaran yang jelas dan menetapkan target kinerja); d) I*ntegration* (setiap unit dalam organisasi didorong untuk bekerja dengan cara

terkoordinasi); e) *Management support* (jumlah aturan, ketentuan, dan pengawasan langsung terhadap perilaku karyawan); f) *Control* (mekanisme dari implementasi suatu strategi); g) *Identity* (identitas); h) *Reward system* (didasarkan pada relatif kinerja); i) *Confict tolerance* (konflik dan kritikan secara terbuka); j) *Communication pattern* (pola komunikasi dibatasi pada kewenangan hierarki formal)".

Dari kesepuluh Budaya kerja di Koperasi DM Marito Jaya Karawang tersebut, tentunya itu selalu berbeda dari satu organisasi ke organisasi lain, dan itu karena setiap organisasi memiliki budayanya sendiri. Karyawan merupakan sumber daya terpenting yang dimiliki perusahaan untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Pelayanan yang diberikan perusahaan kepada masyarakat melalui sumber dayanya Jika masyarakat puas dengan pelayanan yang diberikan perusahaan maka akan berdampak baik bagi perusahaan. Koperasi DM Marito Jaya Karawang dalam hal meningkatkan budaya organisasi yang ada di koperasi ini, tujuannya adalah guna meningkatkan kinerja perusahaan, yakni memajukan koperasi DM Marito Jaya Karawang, dimana budaya organisasi yang baik akan mempengaruhi perkembangan perusahaan. Budaya organisasi yang baik dapat memberikan pengaruh yang baik bagi karyawan maupun perusahaan, adanya rasa percaya diri dan rasa memiliki dari setiap karyawan dalam perusahaan akan meningkatkan rasa bangga bagi seluruh anggota organisasi yang ada dalam organisasi tersebut, sehingga jika semua anggota organisasi memiliki rasa bangga terhadap tempat dimana dia bekerja, hal ini akan mempengaruhi perkembangan perusahaan. Kongkritnya bahwa:

Pertama, dalam hal *Individual intiative* (tanggung jawab, kebebasan dan ketidaktergantungan yang dimiliki individu), dalam hal ini tanggungjawab anggota organisasi dalam menjalankan tugas dan fungsinya harus sesuai dengan budaya organisasi yang ada di koperasi DM Marito Jaya Karawang, dimana dalam hal "kebebasan dan tanggung jawab adalah merupakan faktor dominan yang menetukan suatu perbuatan dapat dikatakan sebagai perbuatan akhlaki. Disinilah letak hubungan fungsional antara kebebasan, tanggung jawab dan hati nurani dengan akhlak seorang anggota di DM Marito Jaya Karawang".

Kedua, dalam hal *Risk tolerance* (pekerja didorong mengambil resiko, menjadi agresif dan inovatif), Para pekerja yang ada di DM Marito Jaya Karawang didorong untuk berani mengambil resiko dalam menjalani tugas organisasi sehingga budaya organisasi menjadi kuat. Dalam hal ini ketua pengawas (Roles, komunikasi pribadi, 2022) mengatakan bahwa: Toleransi dalam budaya organisasi di DM Marito Jaya Karawang, diberlakukan secara totalitas, artinya karyawan atau anggota harus mampu berinovasi dan respek agresif dalam segala hal, harus cepat tanggap sesuai tupoksinya tentunya.

Ketiga, dalam hal *Direction* (kemampuan organisasi menciptakan sasaran yang jelas dan menetapkan target kinerja) di DM Marito Jaya Karawang erat kaitannya dengan penetapan sasaran, hal ini diharapkan dapat membantu membangun budaya perusahaan. Selain itu dalam budaya organisasi yang biasa diterapkan di DM Marito Jaya Karawang tujuan dari pencapaian target adalah untuk mendorong masing-masing divisi anggota untuk menjadi nomor satu dan paling berharga di lingkungan DM Marito Jaya Karawang, hal ini sebagaimana diungkapkan oleh Sekretaris koperasi DM Marito Jaya Karawang Bapak Tiarmauli Habeahan, pada Senin, 9 Mei 2022, beliau mengatakan bahwa: Budaya organisasi di DM Marito salah satunya adalah berlomba-lomba menjadi yang terdepan, menjadi prestasi yang tidak terkalahkan, dan menjadi nomor 1 antar devisi, seperti halnya pencapaian target jumlah konsumen, sehingga bagi karyawan berprestasi nantinya akan mendapatkan bonus, dimana "Reward atau bonus adalah sesuatu yang didapat di luar gaji atau upah. Reward atau bonus adalah tambahan dari upah yang diterima karyawan setiap bulannya karena kinerjanya bagus dan mencapai target tertentu". Reward dalam di DM Marito terdiri dari penghargaan dalam bentuk finansial dan non-finansial, sehingga hal ini juga berdampak pada nilai perusahaan (T. Habeahan, komunikasi pribadi, 2022).

Keempat, dalam hal *Integration* (setiap unit dalam organisasi didorong untuk bekerja dengan cara terkoordinasi), dimana di Koperasi DM Marito dalam hal budaya organisasi tujuannya untuk membentuk rasa dan mekanisme pengendalian dalam rangka memberikan percepatan bagi organisasi dalam mencapai tujuan, dimana dalam hal integration dalam suatu organisasi menjadikan target capaian yang maksimal dan juga terkoordinasi dengan baik. Hal ini

sebagaimana diungkapkan oleh Pengawas di koperasi DM Marito Jaya Karawang yakni Bapak Roles, pada Rabu, 11 Mei 2022, beliau mengatakan bahwa: Bekerja secara terkoordirinir di DM Marito perlu mengedepankan persamaan persepsi dalam mencapai tujuan perusahaan seperti dalam penyamaan persepsi dalam mencapai target yang telah ditentukan oleh pihak DM Marito dalam hal peningkatan jumlah konsumen atau pelanggan.

Kelima, dalam hal *Management support* (jumlah aturan, ketentuan, dan pengawasan langsung terhadap perilaku karyawan), dimana di DM Marito peranan pemimpin sudah seharusnya bertujuan untuk mengembangkan budaya organisasi, seperti terjalinnya komunikasi dengan bawahannya sebagai *role modelling* (panutan). Komunikasi yang ada di dalam organisasi merupakan bagian penting yang harus diperhatikan pemimpin, hal ini dikarenakan komunikasi merupakan alat bagi pemimpin untuk menjalankan budaya yang diharapkan. Artinya Pimpinan organisasi harus mampu memberikan dukungan moral kepada anggota organisasi dalam pelaksanaan tugas dan fungsinya. Seperti halnya diungkapkan oleh Lita Deswati Pardede selaku Bendahara di koperasi DM Marito Jaya Karawang Ibu Lita Deswati Pardede, pada Rabu, 11 Mei 2022, dimana beliau menjelaskan bahwa beliau sebagai bendahara di DM Marito harus mampu menjalankan tugasnya sebagai bendahara yakni Menyusun rencana anggaran. Selain itu saya juga harus melaksanakan pengelolaan keuangan dan pengadaan kebutuhan barang di DM Marito, Menyusun laporan dan pembukuan dari mulai transaksi hingga bukti transaksi (L. D. Pardede, komunikasi pribadi, 2022).

Keenam, dalam hal *Control* (mekanisme dari implementasi suatu strategi), di DM Marito sebagai mekanisme control bagi koperasi adalah menjalankan aturan yang telah disepakati dalam organisasi, yakni meliputi: Transparansi, Akuntabilitas, Pertanggungjawaban, Kemandirian, dan Kewajaran. Hal ini sebagaimana diungkap oleh ketua Pengawasa Koperasi DM Marito bapak Jasper Pardede, dimana beliau menjelaskan terkait strategi yang digunakan di koperasi DM Marito sebagai alat atau media control bagi karyawan adalah penting dilakukan guna menjadikan strategi perusahaan dalam meningkatkan Kinerja pada Pegawai Koperasi DM Marito Jaya Karawang.

Ketujuh, dalam hal *Identity* (identitas), Pegawai Koperasi DM Marito Jaya harus memiliki Identitas organisasi yang jelas, dimana kompetensi yang dimiliki anggota di Koperasi DM Marito, harus mampu melakukan tugas-tugasnya sesuai dengan wewenangnya seperti halnya: 1) Tugas Pengurus Koperasi DM Marito Karawang harus mampu mengelola koperasi berdasarkan anggaran dasar dan mengajukan rancangan rencana kerja dan rancangan rencana anggaran pendapatan dan belanja koperasi, serta menyelenggarakan rapat anggota. 2) Sementara Tugas Sekretaris di Koperasi DM Marito Karawang Bertanggung jawab kegiatan administrasi dan perkantoran, Mengusahakan kelengkapan organisasi, dan Mengantur jalannya perkantoran. 3) Tugas Bendahara di Koperasi DM Marito Karawang, Bertanggung jawab masalah keuangan koperasi, Mengatur jalannya pembukuan keuangan, Menyusun anggaran setiap bulan, Mengawasi penerimaan dan pengeluaran uang, Menyusun rencana anggaran dan pendapatan koperasi, dan Menyusun laporan keuangan. 4) Tugas Pengawas di Koperasi DM Marito Karawang adalah Memberi nasihat dan pengawas kepada Pengurus, Melakukan pengawasan terhadap pelaksanaan kebijakan dan pengelolaan koperasi yang dilakukan oleh pengurus, dan Melaporkan hasil pengawasan kepada rapat anggota. 5) Adapun tugas anggota di Koperasi DM Marito Karawang, yakni Mengelola koperasi dan usahanya dan Mengajukan rencana kerja dan rancangan anggaran pendapatan dan belanja koperasi.

Kedelapan, dalam hal *Reward system* (didasarkan pada relatif kinerja), di DM Marito, *Reward system* dilaksanakan didasarkan pada relatif kinerja karyawannya. Dimana dalam hal ini Pengawas di koperasi DM Marito Jaya Karawang Bapak Roles, pada Senin, 9 Mei 2022 menjelaskan bahwa: dalam memberikan bentuk Ucapan terimakasih adalah sebagai bukti prestasi berupa sertifikat/piagam kepada anggota yang berprestasi, hal ini bertujuan untuk menarik dan mempertahankan anggota, selain itu kita juga mengadakan kegiatan pemberian reward menggunakan cara sederhana yaitu dengan cara pengundian tanpa menggunakan kriteria penilaian.

Kesembilan, dalam hal *Confict tolerance* (konflik dan kritikan secara terbuka), DM Marito dalam mengatasi konflik antar anggota dilakukan dengan cara melakukan kritikan secara terbuka. Dimana dalam Mengatasi Konflik dalam

Organisasi di koperasi DM Marito memperhatikan: 1) Hindari Menyudutkan Satu Belah Pihak; 2) Menjadi seorang pemimpin dalam sebuah organisasi haruslah adil dan tidak memihak siapapun; 3) Menjadi Mediator yang Bijaksana; 4) Mengambil Keputusan Bersama; 5) Melakukan Evaluasi (J. Pardede, komunikasi pribadi, 2022)

Kesepuluh, dalam hal *Communication pattern* (pola komunikasi dibatasi pada kewenangan hierarki formal), dimana di DM Marito membutuhkan komunikasi untuk merampingkan pekerjaan para karyawan dengan atasannya dan melaksanakan tugas dengan cara yang sempurna sesuai dengan tufoksi masing-masing.

b. Faktor Pendukung dan Penghambat Penerapan Budaya Organisasi dalam meningkatkan kinerja SDM di Koperasi DM Marito Jaya Karawang

Dalam mencapai kesuksesan perusahaan, banyak faktor yang harus diperhatikan. Salah satu yang utama adalah kinerja karyawan. Karyawan selalu dituntut untuk selalu bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan perusahaan. Tidak jarang perusahaan mengeksploitasi kinerja karyawan secara berlebihan sehingga kurang memperhatikan apa yang dibutuhkan karyawan, sehingga kinerja karyawan menurun. Karyawan di Koperasi DM Marito menjadi salah satu aset berharga perusahaan yang perlu diperhatikan. Satu hal yang pasti, perusahaan menginginkan kinerja karyawannya selalu optimal. Namun ada beberapa faktor penghambat yang mempengaruhi kinerja karyawan di Koperasi DM Marito Jaya Karawang yakni: 1) Sarana dan prasarana yang memadai, 2) Lingkungan kerja yang sehat, 3) Jobdesk pekerjaan yang jelas, 4) Karyawan yang bertanggung jawab, 5) Visi dan misi perusahaan, 6) Budaya organisasi, 7) Sistem komunikasi yang baik, 8) Kinerja pimpinan, 9) Skill upgrade, dan 10) Bonus dan insentif. Hal ini sebagaimana pendapat karyawan yang ada di Koperasi DM Marito (Warti, komunikasi pribadi, 2022):

1) Sarana dan Prasarana yang memadai

Agar karyawan “melakukan pekerjaannya secara produktif, tentunya pihak perusahaan dalam hal ini Koperasi DM Marito harus memperhatikan sarana prasarana apa saja yang dibutuhkan oleh pegwainya. Tersedianya sarana prasarana yang memadai di tempat kerja tentu mempengaruhi kinerja karyawan. Beberapa

contoh kebutuhan yang umum ditemui seperti halnya sarana penunjang *customer service* untuk melayani pelanggan dengan cepat, namun ketika koneksi internet lambat (hank) dan spesifikasi komputer yang rendah sehingga pelayanan terhadap pelanggan terganggu".

> "Sarana dan prasarana itu bagi kami adalah penunjang, jika kita tidak ada mesin fotokopi atau print, menjadikan kami sebagai karyawan sering bolak balik keluar kantor sehingga banyak waktu terbuang di perjalanan nantinya" (Warti, komunikasi pribadi, 2022)

2) Lingkungan kerja yang sehat"

Dalam hal ini koperasi DM Marito "sebagai perusahaan harus memastikan memiliki lingkungan kerja yang sehat untuk semua karyawannya. Salah satunya memiliki ruangan kantor yang memiliki pencahayaan dan sirkulasi udara yang baik".

> "Kita kalo bekerja perlu lingkngan yang streil, dan bersih, agar lingkungan kerja sehat, seharusnya di ruangan tidak ada punting rokok, setiap ruangan sudah menggunakan pendingin udara agar para karyawan merasa nyaman. Selain itu ketika toilet yang bersih dan nyaman, tempat istirahat yang layak, tempat ibadah yang bersih, pantry yang lengkap, itu menjadikan kita jadi semnagat kerja dan bikin betah, dan tentunya menjadikan nyaman bagi konsumen" (Warti, komunikasi pribadi, 2022)

3) Jobdesk pekerjaan yang jelas

Dalam hal Jobdesk pekerjaan atau Pembagian *job description* setiap karyawan sudah seharunya memiliki transparansi dan kejelasan dalam melaksanakan tugas, dan fungsi dalam bekerja. Pembagian jobdesk ini menjadi acuan bekerja setiap karyawan tentang apa saja yang menjadi tanggung jawabnya. Hal ini bermanfaat agar karyawan tidak memiliki kebingungan dalam melaksanakan pekerjaanya. Semisal ketika karyawan di Koperasi DM Marito ada yang membantu pekerjaan karyawan lain padahal bukan menjadi tanggung jawabnya, maka hal ini menjadi penghambat kinerja karyawan. Hal ini sebagaimana diungkap oleh Sekretaris koperasi DM Marito Jaya Karawang Bapak Tiarmauli Habeahan, pada Senin, 9 Mei 2022, bahwa:

> "Job kerjaan di kantor kami sudah cukup baik, sesuai tupoksinya masing-masing, namun kalo ketika pekerjaan utama sudah selesai dikerjakan, karyawan diperbolehkan membantu pekerjaan rekannya. Hal ini tujuannya agar kerjaan cepat kelar dan efektif bareng-bareng maju intinya itu" (T. Habeahan, komunikasi pribadi, 2022).

4) Tanggung jawab

Tanggung jawab karyawan terhadap pekerjaan bisa dilihat dari berbagai hal. Antara lain dari waktu datangnya karyawan ke kantor dengan tepat waktu. Karyawan yang bertanggung jawab sudah barang tentu "akan selalu datang ke kantor secara tepat waktu. Dalam hal pekerjaan, kinerja karyawan yang bertanggung jawab adalah selalu konsisten, totalitas dalam pekerjaan, punya inisiatif, selalu jujur, beretika yang baik dan bisa bekerja sama dalam satu tim". Hal ini sebagaimana diungkapkan oleh salah satu karyawan di koperasi DM Marito Ibu Warti pada Kamis, 12 Mei 2022, bahwa:

> "Jujur dan tanggungjawab itu sangat dikedepankan di kantor kami, kalo dalam hal tanggung jawab laporan misamlnya, ketika ada kendala kerjaan, kita selalu minta arahan dari pengawas, jadi kalo bingung kita langsung nanya ke pak Ketua Pengawasn bapak Jasper Pardede, atau ke Anggota Pengawas bapak Roles, dan bapak Welmon Pardede" (Warti, komunikasi pribadi, 2022)

5) Visi dan Misi Perusahaan

Visi dan misi adalah dua hal yang berbeda. Visi adalah cita-cita, impian, atau nilai-nilai dari suatu organisasi, perusahaan, atau instansi. Visi adalah tujuan yang ingin dicapai yang ditetapkan oleh para pendiri sebagai perusahaan yang akan dipindahkan. Sedangkan misi adalah tahapan atau langkah-langkah yang akan ditempuh untuk mencapai visi. Sehingga dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan di koperasi DM Marito, bapak Jasper Pardede selaku ketua pengawas koperasi mengatakan bahwa visi dan misi DM Marito dibuat guna memberikan kejelasan atas visi dan misi berdirinya koperasi, dimana visi dan misi koperasi DM Marito adalah: "Terwujudnya pelayanan yang optimal untuk peningkatan kesejahteraan anggota". Sedangkan Misi Koperasi DM Marito Jaya Kabupaten Karawang diantaranya adalah:

"Meningkatkan profesionalisme pengelola koperasi (Pengurus, Pengawas, dan Karyawan)"

"Meningkatkan mutu manajemen dan tata kelola yang transparan dan akuntabel"

"Meningkatkan partisipasi aktif anggota sebagai pemilik koperasi"

"Meningkatkan partisipasi aktif anggota sebagai pengguna jasa koperasi"

“Mengoptimalkan sumber daya yang ada untuk meningkatkan pelayanan dan usaha koperasi”

“Melakukan kerjasama usaha yang saling menguntungkan dalam rangka pengembangan koperasi”

6) Budaya organisasi

Di era yang penuh kecanggihan teknoli, para karyawan di Di era milenial, mereka tidak hanya bekerja, tetapi juga peduli dengan budaya organisasi di dalam perusahaan. Satu perusahaan dengan perusahaan lainnya memiliki budaya yang berbeda, dan setiap perusahaan biasanya memiliki karakteristik tersendiri. Sehingga hal ini dapat menjadi salah satu faktor berpengaruhnya terhadap kinerja karyawan, hal ini dikarenakan budaya organisasi yang kurang sesuai dengan apa yang diharapkan akan menjadikannya kurang produktifnya karyawan, akibatnya kinerja karyawan menjadi menurun.

7) Sistem komunikasi yang baik

Komunikasi tidak sebatas masalah untuk melakukan pertukaran informasi semata, tetapi sebagai media atau alat komunikator dengan komunikan. “Sistem komunikasi yang lancar antar team dalam dunia kerja dapat mampu meningkatkan kinerja antar karyawan dan tentunya memberikan manfaat juga pada perusahaan”. Artinya dalam bekerja yang dikedepankan tidak hanya *hard skill* semata, akan tetapi “yang harus dimiliki oleh karyawan, antara lain adalah *soft skill* seperti komunikasi harus diasah dengan sering berkomunikasi antar karyawan dan divisi lain dalam perusahaan”. Dalam hal ini dalam mendukung Penerapan Budaya Organisasi dalam meningkatkan kinerja SDM di Koperasi DM Marito Jaya Karawang melalui system konikasi yang baik dapat dimanfaatkan untuk tetap menjalin komunikasi yang harmonis antar karyawan. Hal ini sebagaimana diungkapkan oleh ketua dewan Pengawas di koperasi DM Marito Jaya Karawang Bapak Roles, pada Senin, 9 Mei 2022, bahwa

> “Tidak ada gunanya jika skill yang mumpuni tetapi kurang bisa menjalin komunikasi dengan baik, yang ada malah nantinya sering terjadi miss komunikasi antar sesama team” (Roles, komunikasi pribadi, 2022)

8) Kinerja pimpinan

Pemimpin dalam perusahaan dituntut untuk selalu dapat memberikan teladan bagi seluruh karyawannya. Pemimpin juga harus dituntut untuk menjadi

influencer dan panutan bagi seluruh karyawannya. Tidak jarang saat ini kita melihat "karyawan yang kinerjanya menurun karena pemimpin yang tidak sesuai dengan harapannya. Bahkan ada yang rela pindah tempat kerja, karena tidak cocok dengan pemimpinnya". Pemimpin yang baik akan membuat karyawan nyaman dan perusahaan akan berkinerja lebih baik.

9) Skill upgrade

Tindak hanya masalah kenyamanan dan fasilitas saja, seorang karyawan harus memiliki skill yang bertambah. "Perusahaan yang baik adalah yang memberikan keleluasaan kepada para karyawan untuk melakukan upgrade skill seperti mengikuti pelatihan, workshop bahkan berpendidikan atau mengenyam pendidikan di bangku perkuliah. Ini semua hasilnya nanti akan kembali lagi kepada perusahaan melalui kinerja karyawan yang semakin meningkat. Artinya semakin produktif karyawan, maka performa perusahaan akan menjadi meningkat".

10) Bonus dan insentif

Faktor pendukung yang berpengaruh pada kinerja karyawan adalah adanya bonus dan insentif. Hal ini terkait upah atau gaji, tidak dapat dipungkiri gaji tersebut "merupakan salah satu faktor yang berpengaruh pada kinerja karyawan. Jika penghasilan tidak sesuai dengan harapan, maka hal ini akan berakibat pada kinerja karyawan cenderung stagnan bahkan menurun. Solusinya adalah dengan cara memberikan bonus dan insentif kepada karyawan saat sudah melampaui target yang diberikan perusahaan".

> "Kami selalu berikan karyawan target-target yang dengan bonus yang menarik dan bandingkan kinerjanya sebelum dan sesudahnya pastinya akan ada perubahan, dan kami pertimbangkan" (L. D. Pardede, komunikasi pribadi, 2022).

c. Solusi Mengatasi Kendala Penerapan Budaya Organisasi dalam Meningkatkan Kinerja SDM di Koperasi DM Marito Jaya Karawang

Berdasarkan hasil temuan di lapangan yakni di Koperasi DM Marito Jaya Karawang, ada beberapa kendala dalam penerapan Budaya Organisasi dalam Meningkatkan Kinerja SDM, diantaranya meliputi: 1) Penyaluran kredit menurun, 2) Kredit macet bertambah, 3) Penambahan anggota tidak bertambah, 4)

Pelayanan kurang baik, 5) Ketidakpuasan nasabah, 6) Kurangnya inovasi, dan 7) Budaya organisasi kurang baik.

Koperasi DM Marito Jaya adalah sebuah Lembaga keuangan Mikro yang memberikan pelayanan jasa keuangan bagi masyarakat di wilayah Karawang. Sebagai lembaga keuangan mikro yang dipercaya masyarakat sekitar sudah selayaknya koperasi DM Marito Jaya mampu menunjukkan kinerja yang optimal baik dari sisi SDM maupun dari sisi pelayanan yang diberikan oleh koperasi. Tetapi kinerja SDM koperasi Marito jaya belum mencapi pada titik yang diharapkan hal bisa bisa terlihat dari tidak maksimalnya produktifitas pegawai seperti pada data di bawah ini:

Tabel 4.2

Analisis Data Kredit Tersalurkan dan Kredit Macet Koperasi DM Marito Jaya

No	Tahun	Kredit Tersalurkan	Kredit Macet	Jumlah Anggota
1	2019	986.000.000	220.000.000	82
2	2020	920.000.000	242.000.000	84
3	2021	880.000.000	190.000.000	88

Berdasarkan data pada table 4.2 dapat di identifikasi awal bahwa dalam tiga tahun terakhir data kredit tersalurkan koperasi DM Marito Jaya cenderung mengalami penurunan, pada tahun 2020 persentase penurunan jumlah kredit sebesar 6,6% dari total penyaluran tahun sebelumnya. Demikian juga pada tahun 2021 mengalami penurunan juga sebesar 4,3% dari tahun sebelumnya. Selain itu data kredit macet dalam tiga tahun terakhir masih tinggi sekitar 21-26,3% dari kredit tersalurkan. Begitu juga jumlah anggota tidak mengalami kenaikan yang signifikan lebih terkesan jalan ditempat.

Disamping itu, permasalahan muncul juga dari ketidakpuasan dari nasabah yang melakukan pengaduan terkait pelayanan yang diberikan oleh karyawan Koperasi Marito Jaya.

Berdasarkan dokumentasi yang peneliti ambil di koperasi DM Marito Jaya menunjukkan adanya data pengaduan nasabah dan tingkat keluh kesah nasabah terhadap koperasi DM Marito Jaya, yang menjadi awal untuk pijakan penelitian ini dilanjutkan ke tahap penelitian. Adapun dalam rangka mengatasi kendala-

kendala dalam penerapan Budaya Organisasi dalam Meningkatkan Kinerja SDM diantaranya adalah:

1) Solusi Penyaluran kredit menurun

Adapun solusi dalam mengatasi kendala Penyaluran kredit menurun yang ada di koperasi DM Marito Jaya dapat dilakukan dengan cara Penataan Kembali *(Reconditioning)*, Persyaratan Kembali *(Restructuring)*, dan Penjadwalan Kembali *(Rescheduling)*. Dalam Pelaksanaan *rescheduling*, *reconditioning*, dan *restructuring* merupakan kegiatan restrukturisasi pembiayaan yang ada di koperasi DM Marito. Restrukturisasi pembiayaan adalah sebuah upaya yang dilakukan bank dalam menyelesaikan pembiayaan bermasalah melalui penjadwalan kembali, persyaratan kembali, dan penataan kembali. Hal ini bertujuan agar pihak debitur (konsumen yang berhutang) agar memiliki iktikad baik untuk membayar kewajibannya.

2) Solusi Kredit macet bertambah

Adapun solusi dalam mengatasi kendala Kredit macet bertambah yang ada di koperasi DM Marito Jaya dapat dilakukan dengan cara; "a) Penjadwalan kembali *(rescheduling)*, dimana cara ini dilakukan dengan menyesuaikan tenor pinjaman agar dapat kembali mencicil pembayaran kredit. Pihak koperasi DM Marito akan memperpanjang tenor pinjaman dari debitur yang mengalami kredit macet. Hal ini dilakukan agar angsuran yang harus dibayar bisa semakin ringan. Perpanjangan tenor juga disesuaikan dengan kemampuan pembayaran debitur. b) Persyaratan kembali *(restructuring)*, cara kedua adalah dengan restructuring atau mengubah syarat-syarat peminjaman, yang mencakup perubahan jadwal pembayaran, jangka waktu, dan persyaratan lainnya. Persyaratan kembali ini bisa dilakukan dengan syarat tidak mengubah maksimal plafon kredit. c) Penataan kembali *(reconditioning)*, cara ketiga adalah dengan penataan kembali, yaitu upaya pihak bank mengubah kondisi kredit untuk meringankan tanggung jawab debitur yang terlibat kredit macet. Hal ini dilakukan dengan cara menambah fasilitas kredit, mengonversi tunggakan menjadi pokok kredit baru, hingga penjadwalan dan persyaratan kembali".

3) Solusi Penambahan anggota tidak bertambah

Adapun solusi dalam mengatasi kendala Penambahan anggota tidak bertambah yang ada di koperasi DM Marito Jaya dapat dilakukan dengan cara menabung secara sukarela sehingga dapat menambah modal koperasi. Dalam hal ini pihak koperasi DM Marito memberikan memanfaatkan jasa koperasi dalam bentuk menggunakan barang atau jasa yang disediakan koperasi. Selain itu pihak koperasi DM Marito memberikan pelayanan kepada nasabah (konsumen) untuk memanfaatkan dana pinjaman dari koperasi DM Marito dengan menghimbau kepada nasabah untuk tepat dalam mengangsur. Selain itu pihak koperasi DM Marito juga perlu menghadiri rapat-rapat dan pertemuan secara aktif, agar strategi dalam meningkatkan anggota menjadi bertambah.

4) Solusi Pelayanan kurang baik

Adapun solusi dalam mengatasi kendala Pelayanan kurang baik yang ada di koperasi DM Marito Jaya dapat dilakukan dengan cara Pertama, dengan meningkatkan pelatihan perkoperasian secara massif bagi karyawan. Kedua, sertifikasi kompetensi untuk pengelola koperasi. Ketiga, bimbingan teknis dan pendampingan penyusunan strategi bisnis hingga pemasaran.

5) Solusi Ketidakpuasan nasabah

Adapun solusi dalam mengatasi kendala Ketidakpuasan nasabah yang ada di koperasi DM Marito Jaya dapat dilakukan dengan cara: pertama, menerima Keluhan dengan Baik, hal ini bertujuan agar nasabah mengetahui bahwa pihak perusahaan memerhatikan apa yang mereka sampaikan (keluhkan). Hal ini sebagimana diungkapkan oleh karyawan yang ada di koperasi DM Marito bahwa:

> “Kami selalui meminta maaf atas ketidaknyamanan yang telah disebabkan oleh kesalahan kami tersebut. Artinya menrima adalah lebih baik” (Warti, komunikasi pribadi, 2022)

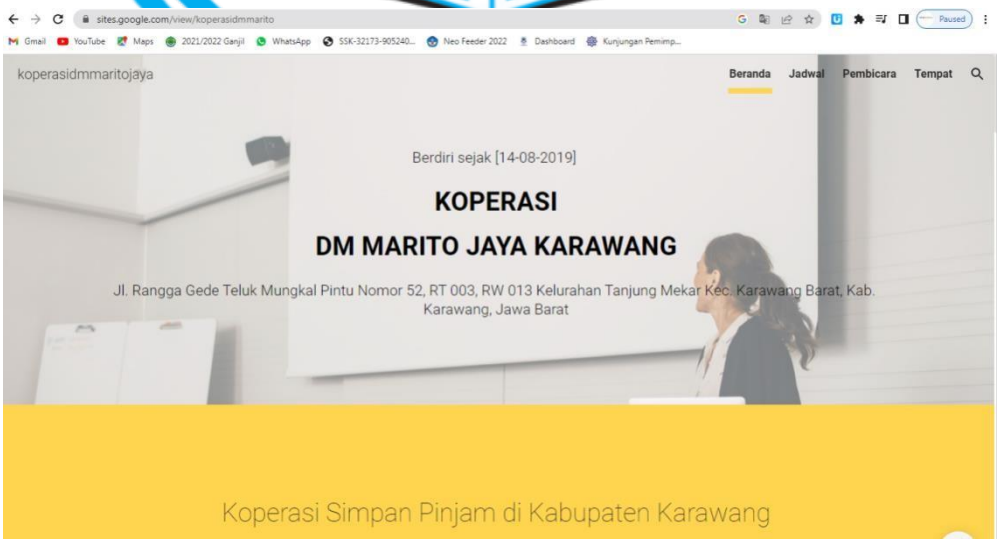
Kedua, menunjukkan rasa Empati dan Komunikasi yang Baik, artinya dengan menunjukkan rasa empati kepada nasabah, artinya secara tidak langsung perusahaan telah memberikan manfaat dalam menangani keluhan pelanggan.

> “Kami sering mendapat teguran dari pelanggan yang menyampaikan keluhan karena server jaringan website yang mendadak down. Dan kami langsung tangani segera dengan memperbaikinya dalam beberapa menit saja, dan tidak lama, jadi intinya melatih kita untuk sabar” (Warti, komunikasi pribadi, 2022)

6) Solusi Kurangnya inovasi

Adapun solusi dalam mengatasi kendala Kurangnya inovasi yang ada di koperasi DM Marito Jaya dapat dilakukan dengan cara melakukan kreatifitas dan inovatif produk dalam memproduksi barang, di koperasi DM Marito baru ada dua produk yakni Simpanan dan Peminjaman. Namun Inovasi yang dikedepankan adalah inovasi pemasaran yaitu mengembangkan kaidah mencari pasaran baru dengan meningkatkan kualitas desain, pengemasan, dan promosi (Buulolo, 2019). Hal senada sebagaimana diungkapkan oleh Sekretaris dewan Pengawas di koperasi DM Marito Jaya Karawang Bapak Tiarmauli Habeahan, pada Senin, 9 Mei 2022, bahwa:

> "Dalam hal ini kami sering bergabung dengan pelatihan-pelatihan yang diadakan oleh Kementrian Koperasi dan UKM serta perusahaan- perusahaan yang memberi perhatian khusus kepada UKM. Selain aktif mengikuti pelatihan, kami juga aktif dalam menganalisa produk kompetitor. Hal ini penting dilakukan untuk menganalisa harga, tren bisnis, serta mencari ide inovatif yang bisa diterapkan untuk inovasi produk. Adapun inovasi produk kami memolesnya melalui pemasaran berbasis online (website, Youtube, Instagram, facebook)" (T. Habeahan, komunikasi pribadi, 2022).



Gambar 4.2

Inovasi Pemasaran Koperasi DM Marito Karawang melalui Website https://sites.google.com/view/koperasidmmarito

7) Solusi Budaya organisasi kurang baik

Adapun solusi dalam mengatasi kendala Budaya organisasi kurang baik yang ada di koperasi DM Marito Jaya dapat dilakukan dengan cara**:** a) Pelatihan dan Pengembangan, b) Komunikasi Secara Efektif, c) Tata Kelola Organisasi yang Baik.

Pertama terkait Pelatihan dan Pengembangan SDM, pihak koperasi DM Marito Jaya telah melakukan beberapa Pelatihan dan Pengembangan bagi karyawan, dimana tujuannya adalah untuk meningkatkan kapasitas SDM agar mampu menjadi sumber daya yang berkualitas baik dari segi pengetahuan, keterampilan bekerja, tingkat professionalisme yang tinggi dalam bekerja agar bisa meningkatkan kemampuan untuk mencapai tujuan-tujuan. Adapun pelatihan dan pengembangan yang telah dilakukan antara lain Technology Training (Pelatihan Teknologi), Language Training (Pelatihan Bahasa), dan Skill Training (Pelatihan Keahlian SDM).

Kedua, komunikasi secara efektif dilakukan dengan cara saling mendengarkan lawan bicara, dengan cara mengajukan pertanyaan, dan juga memberikan informasi dengan jelas, selain itu dalam menjalin komunikasi secara efektif di DM Marito Jaya juga saling membangun kepercayaan antar anggota, dari mulai bawahan hingga atasan. Selain itu dalam mewujudkan komunikasi secara efektif, pihak DM Marito juga salalu melatih karyawan dengan meningkatkan kekompakan dalam bekerja.

Ketiga, tata kelola organisasi yang baik, ini diharapkan dapat menjadikan solusi budaya organisasi yang kurang baik. Artinya dalam prakteknya prinsip tata kelola organisasi yang baik harus dibangun dan dikembangkan secara bertahap dengan melibatkan semua pihak yang berkepentingan. Organisasi harus membangun sistem dan pedoman tata kelola organisasi yang terintegrasi.

Manfaat budaya organisasi dikemukakan oleh Widianingsih (2017) sebagai berikut:

1. Mengatasi peran yang membedakan antara organisasi yang satu dengan organisasi yang lain. Setiap organisasi mempunyai peran yang berbeda sehingga perlu memiliki akar budaya yang kuat dalam sistem dan kegiatan yang ada dalam organisasi.

2. Menimbulkan rasa memiliki identitas bagi para anggota organisasi. Dengan budaya organisasi kuat akan merasa memiliki identitas yang merupakan ciri khas organisasi.
3. Mementingkan tujuan bersama daripada mengutamakan kepentingan individu.
4. Menjaga stabilitas organisasi. Kesatuan komponen-komponen organisasi yang direkatkan oleh pemahaman budaya yang sama akan membuat kondisi organisasi relative stabil.

Menurut Luthans dalam Marliani (2017) faktor-faktor utama yang menentukan kekuatan budaya organisasi adalah kebersamaan dan intensitas.

1. Kebersamaan

Kebersamaan adalah sejauh mana anggota organisasi berbagi nilai-nilai inti. Tingkat sinergi dipengaruhi oleh elemen pengarahan dan penghargaan. Orientasi bertujuan untuk memberikan pengarahan kepada anggota organisasi, khususnya anggota baru, baik yang dilakukan melalui orientasi anggota senior kepada anggota baru maupun melalui program pelatihan. Sedangkan reward dapat berupa kenaikan gaji, jabatan, promosi, hadiah, dan tindakan lain yang membantu memperkuat kepatuhan pada nilai-nilai inti budaya organisasi..

2. Intensitas

Intensitas adalah tingkat komitmen anggota organisasi terhadap nilai-nilai dasar budaya organisasi. Skor keparahan dapat berupa struktur hasil dan hadiah. Kesediaan karyawan untuk menerapkan budaya dan nilai-nilai kerja meningkat ketika diberi penghargaan (Marliani, 2017). Faktor-faktor yang menentukan kekuatan budaya organisasi adalah sebagai berikut: Pertama, faktor simbiosis yang terdiri dari pendampingan/pelatihan dan faktor penghargaan berupa gaji, promosi dan hadiah. Faktor kedua adalah intensitas komitmen karyawan terhadap nilai-nilai inti budaya organisasi.