

BAB 2

KERANGKA TEORI DAN METODE PENELITIAN

2.1. Penelitian sebelumnya

Untuk penulisan penelitian ini, penulis menggunakan bahan rujukan dari penelitian sebelumnya, yaitu skripsi Sdri. Wiwin Windiyatmi, yang berjudul “Hubungan budaya organisasi dengan produktivitas kerja karyawan PT. TELKOM divisi regional II Jakarta”. Sdri. Wiwin menganalisa bahwa: “untuk variabel budaya organisasi perusahaan pada dasarnya telah memiliki budaya organisasi yang kuat dan nilai-nilai budaya telah dipahami dan dilaksanakan dengan baik oleh anggota organisasinya”. Namun pada dimensi perhatian terhadap kerincian dan dimensi kemandirian karyawan membutuhkan adanya campur tangan pimpinan untuk hasil kerja yang lebih baik dengan cara diawasi dan dibimbing dengan baik. Sedangkan untuk variabel Produktivitas kerja, memiliki hasil jawaban responden dari baik sampai baik sekali, ini juga menunjukkan bahwa karyawan sudah memiliki produktivitas kerja yang baik pula. Namun pada dimensi Inovatif memiliki jumlah prosentase yang lebih kecil dari dimensi yang lain ini menunjukkan perlu adanya penciptaan ide-ide yang dapat menunjang pelaksanaan kerja yang lebih baik.

Dari analisa tersebut diatas, diperoleh kesimpulan bahwa: terdapat hubungan antara budaya organisasi yang terbentuk pada PT TELKOM dengan produktivitas kerja karyawan pada PT TELKOM DIVISI REGIONAL II JAKARTA bagian Sumber Daya Manusia yaitu hubungan yang memiliki arah hubungan positif, hubungan yang kuat, dan hubungan yang bersifat asimetris antara budaya organisasi dengan produktivitas kerja karyawan. Kemudian penulis juga merujuk pada hasil penelitian sebelumnya yang berikutnya, yaitu penelitian yang dilakukan saudara Rochayati, skripsi tahun 2006 yang berjudul “Hubungan Budaya Organisasi Dengan Produktivitas Kerja Karyawan PT INDOSAT”. Adapun dari penelitian ini diperoleh hasil bahwa: produktivitas kerja karyawan PT Indosat cukup baik dan semua ini ditunjang dengan adanya budaya organisasi yang kuat, sehingga pelayanan yang diberikan kepada pelanggan pun semakin profesional.

hakekat gejala yang penulis teliti. Adapun teori yang penulis digunakan pada bab ini adalah teori tentang budaya organisasi dan produktivitas kerja. Untuk lebih jelasnya akan dipaparkan sebagai berikut;

2.2.1 Budaya Organisasi

▪ Definisi Budaya organisasi

Budaya organisasi mempunyai definisi yang beragam, namun intinya adalah sama, yaitu nilai-nilai yang berupa instrument value dan terminal value yang menjadi pedoman untuk berperilaku bagi anggotanya. Definisi Budaya Organisasi menurut Keith Davis adalah: “*Organizational culture is the set of assumptions, beliefs, values, and norms that is shared among its members*”.¹⁰

Dari pendapat Keith Davis tersebut diatas dapat penulis terjemahkan bahwa budaya organisasi merupakan seperangkat asumsi-asumsi, kepercayaan, nilai-nilai, dan norma-norma yang dikontribusikan kepada anggotanya. Disamping itu budaya organisasi juga merupakan suatu pola asumsi yang ditemukan atau dikembangkan oleh sekelompok individu untuk menghadapi permasalahan integrasi eksternal dan internal sebagai cara yang benar dalam persepsi, pikiran dan perasaan yang berkaitan dengan permasalahan dalam penelitian ini.

Sedangkan Schermerhorn mengemukakan bahwa:

“*Organizational culture is system and guides the behavior of its members*”.¹¹

Berdasarkan pernyataan Schermerhorn tersebut diatas, maka diperoleh pengertian bahwa budaya organisasi merupakan suatu petunjuk atau pedoman yang mengatur cara berperilaku yang dibentuk dalam suatu sistem bagi individu yang tergabung dalam satu organisasi.

Penulis mengumpulkan definisi mengenai budaya organisasi ini sebanyak mungkin agar penulis mendapatkan pengertian yang lengkap dan sejelas-jelasnya.

¹⁰Keith Davis dan John W Newstorm, *Human Behavior At Work:Organization Behavior*, (New York:McGraw Hill International),1989,hal.60

¹¹John R.Schermerhorn dan James G.Hunt, James and Richard N.Osborn, *Managing Organization Behavior*, (New York: John Publishing Inc),1985, hal.340

Berikut ini penulis paparkan pendapat dari Schein, Robbins dan Ivancevich yaitu sebagai berikut:

Schein mengemukakan budaya organisasi adalah:

“An organization’s culture is a pattern of basic assumptions invented, discovered or developed by a given group as it learns to cope with its problems of external adaptation and internal integration that has worked well enough to be considered valid and to be taught to new members as the correct way to perceive, think and feel in relation to these problems.”¹²

Sedangkan Robbins mengemukakan bahwa;

Organization Culture is a common perception held by the organization’s members: a system of shared meaning.¹³

Menurut Ivancevich, budaya organisasi adalah:

Organizational culture is what the employees perceive and how this perception creates a pattern of belief, values, and expectations.¹⁴

Bertitik tolak dari pendapat yang dikemukakan tersebut diatas, maka penulis dapat menyimpulkan bahwa:

1. Budaya organisasi merupakan suatu sistem yang mengatur bagaimana cara berperilaku yang dapat dipahami dan juga menjadi pedoman bagi seluruh anggotanya.
2. Budaya organisasi merupakan instrumen pembeda antara satu organisasi dengan organisasi lain.
3. Budaya Organisasi juga merupakan seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang

¹² Schein H ,Edgar., Op.cit, hal.21

¹³Robbin,Steven P. s, 9th Edition,*Organizational Behavior*,(New York:Prentice Hall International, Inc) 2001,Hal.510

¹⁴Ivancevich,John M, et.al.,*Organizational Behaviour and management*,(USA: The McGraw-Hill companies)2005

dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal.

▪ **Tingkatan Analisis Budaya Organisasi**

Tingkatan analisis budaya organisasi berkaitan dengan topik permasalahan yang ingin diteliti oleh penulis yaitu mengenai persepsi budaya organisasi dan hubungannya dengan produktivitas kerja pada PT Indofood Sukses Makmur, Tbk Divisi mi instan pabrik di Tangerang. Untuk menganalisis budaya organisasi, maka diperlukan dasar teori, dalam hal ini penulis memaparkan beberapa teori yang dikemukakan oleh Schermoehorn dan Schein, yaitu sebagai berikut;

“three levels of analysis in studying organizational culture: observable culture, shared values and common assumptions”.¹⁵

Sedangkan menurut Schein tingkatan budaya organisasi adalah:

“Organizational culture can be analyzed at three level: (1) visible artifacts; (2) espoused values, rules, and behavioral norms; and (3) tacit, basic underlying assumptions”.¹⁶

Pendapat Schermoehorn dan Schein seperti yang tersebut diatas pada prinsipnya adalah sama yaitu bahwa budaya organisasi dapat dianalisis berdasarkan tiga tingkatan yaitu; pertama, budaya organisasi yang tampak, kedua adalah nilai-nilai yang dikontribusikan, kemudian yang ketiga adalah asumsi-asumsi umum. Untuk lebih jelasnya penulis memaparkan pendapat Schein yang

¹⁵John R.schermoehan, James.C Hunt “ dan” Richard N.Osborn, Op.cit.

¹⁶Schein, Edgar H.,Op.cit

dikutip oleh Stoner, freeman, dan Gilber dalam buku *Organizational culture and Leadership*, yaitu tingkatan analisis budaya organisasi adalah sebagai berikut;¹⁷

1. *Visible Artifact*

merupakan elemen budaya yang berwujud dan dapat dilihat, didengar dan dirasa jika seseorang berhubungan dengan sebuah kelompok baru dengan budaya yang tidak dikenalnya. *Visible Artifact* ini contohnya adalah identitas anggota organisasi, pakaian seragam, bentuk-bentuk perilaku yang tampak serta dapat didengar, fakta-fakta seni, ciptaan-ciptaan, teknologi.

Sebagaimana yang dikemukakan oleh Scein tersebut diatas, maka *Visible Artifact* adalah tingkatan yang paling tinggi dari tingkatan analisis Budaya Organisasi. *Artifact* mengandung tingkah laku dan perilaku individu, sistem, prosedur, peraturan dan struktur.

2. Nilai-Nilai Yang Didukung

Nilai atau values memiliki pengertian sebagai sesuatu yang berharga, sedangkan nilai-nilai yang didukung merupakan alasan mengapa seorang anggota organisasi bersedia melakukan sesuatu karena sesuatu tersebut memiliki nilai.

3. Asumsi Dasar

Asumsi dasar adalah tingkatan elemen budaya organisasi yang paling rendah dan merupakan keyakinan yang secara sadar dianggap sudah ada oleh anggota organisasi. Asumsi dasar ini berkaitan dengan hubungan dengan lingkungan, dan interaksi antara sesama manusia serta fakta atau kebenaran dan berhubungan dengan segala kegiatan yang dilakukan karyawan pada suatu organisasi.

▪ **Proses Sosialisasi Budaya Organisasi**

Proses sosialisasi budaya organisasi terutama ditujukan untuk karyawan baru yang akan bergabung dengan perusahaan atau organisasi karena mereka belum mengenal budaya organisasi tersebut secara komprehensif. Menurut Fred Luthans tahapan proses sosialisasi budaya organisasi adalah:

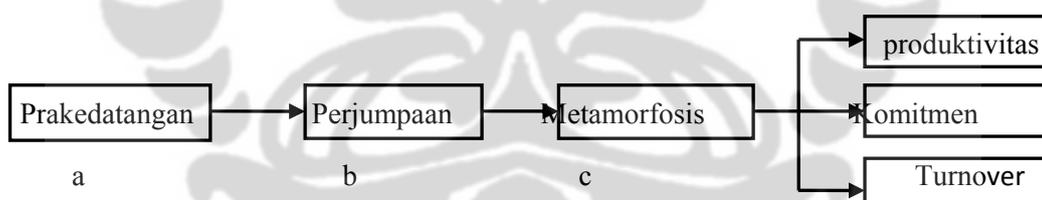
¹⁷ James A.f.Stoner, R.Edeward Freeman, Daniel R.Gilber J.R, Manajemen-jilid 1, alih bahasa oleh Alexander Sindoro, (Jakarta: PT Bhuana Ilmu Popula, 1996), hal.185.

*”Selection of entry-level personnel, placement on the job, job mastery, measuring and rewarding performance, adherence to important values, reinforcing the stories and folklove, recognition and promotion”.*¹⁸

Dari pendapat Fred Luthans tersebut diatas, maka penulis dapat menyimpulkan bahwa tahapan proses sosialisasi dari budaya organisasi meliputi antara lain; tahap seleksi calon karyawan, penempatan karyawan, penguasaan pekerjaan, pengukuran kinerja dan penghargaan, penanaman kesetiaan nilai-nilai utama organisasi, memperluas informasi tentang budaya organisasi, pengakuan dan promosi karyawan. Berkaitan dengan penelitian ini dan berpedoman pada pendapat ahli tersebut diatas, maka penulis berkeyakinan bahwa budaya organisasi yang ada pada PT Indofood Sukses Makmur harus di sosialisasikan kepada karyawan baru dimulai pada saat seleksi, penempatan kerja, pelatihan, serta penilaian dan penghargaan hingga promosi.

Menurut Robbins, proses sosialisasi itu dapat dikonsepsikan sebagai suatu proses yang terdiri atas tiga tahap, antara lain Pra-kedatangan, Perjumpaan dan Metamorfosis. Untuk lebih jelasnya dapat digambarkan dibawah ini;

Gambar 2. 1
Proses Sosialisasi



Sumber: Stepen P.Robbins, *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, Aplikasi*, Edisi sepuluh, Jakarta: Prehanllindo, 2001, hal 258-260

- a. Tahap Prakedatangan, merupakan tahap pertama yang meliputi semua pembelajaran yang terjadi sebelum anggota baru bergabung dengan organisasi itu. Anggota baru yang berada pada suatu lingkungan baru dihadapkan pada seperangkat nilai, sikap dan harapan, yang mencakup juga pekerjaan yang harus

¹⁸ Fred Luthans, *Organization Behavior*, (Japan: McGraw-Hill Company, 1992)

dilakukan dalam organisasi itu. Tahap ini biasanya terdiri dari proses pengenalan yang digunakan dalam organisasi secara luas untuk memberitahu calon karyawan mengenai organisasi itu secara keseluruhan.

b. Tahap Perjumpaan

Pada tahap ini karyawan baru melihat seperti apakah organisasi itu sebenarnya dan menghadapi kemungkinan bahwa harapan dan kenyataan itu dapat berbeda. Anggota baru menghadapi dikotomi pekerjaan antara harapannya yakni mengenai pekerjaan, rekan sekerja, pimpinan dan organisasi itu secara umum, serta kenyataan yang dihadapi sebenarnya.

c. Tahap Metamorfosis

Pada tahap ketiga ini, perubahan yang relatif tahan-lama akan terjadi. Karyawan baru itu menguasai keterampilan yang diperlukan untuk pekerjaannya dan berhasil melakukan perannya dalam melakukan penyesuaian kepada nilai dan norma kelompok kerjanya. Proses pada tahap ini berdampak pada produktivitas kerja, komitmen pada tujuan organisasi dan keputusan akhir untuk tetap bersama organisasi. Proses sosialisasi pada tahap ini selesai bila anggota baru itu telah merasa nyaman dengan organisasi dan pekerjaannya serta telah merasakan diterima baik oleh rekan kerjanya sebagai seorang individu yang dipercaya dan dihargai, merasa yakin bahwa karyawan itu mempunyai kompetensi untuk menyelesaikan pekerjaannya dengan sukses dan memahami sistem, aturan, prosedur dan praktek yang diterima baik secara informal.¹⁹

Sedangkan menurut Ivancevich, proses sosialisasi budaya organisasi adalah kegiatan yang dilakukan sebagai penghargaan atas nilai-nilai, kemampuan dan pengetahuan yang diasumsikan sebagai peran organisasi dan partisipasi dari anggotanya, seperti dibawah ini;

“Socialization process is the activities by which an individual comes to appreciate the values, abilities, expected behaviours and social knowledge

¹⁹ Robbins, P. Stephen. Op. Cit., hal. 258-260

essential for assuming an organizational role and for participating as an organization member”.²⁰

- **Tahapan Sosialisasi**

The Stages of socialization coincide generally with the stages of a career. Although researches have proposed various descriptions of the stages of socialization, three stages sufficiently describe it: (1) *anticipatory socialization*, (2) *accommodation*, and (3) *role management*.²¹

Berdasarkan dari pernyataan Ivancevich tersebut diatas, maka dapat penulis jelaskan bahwa tahapan sosialisasi terdiri dari 3 tahap, yaitu sebagai berikut:

1. *Anticipatory Socialization*

Tahap pertama melibatkan semua kegiatan kepada individu ketika pertama kali memasuki organisasi atau mengambil pekerjaan yang berbeda didalam organisasi yang sama. Tujuan utama dari kegiatan ini adalah untuk memperoleh informasi mengenai organisasi yang dan atau pekerjaan yang baru.

2. *Accommodation*

Tahap kedua dari sosialisasi adalah setelah individu menjadi bagian dari organisasi atau menjadi anggota setelah diterima dari pekerjaan tersebut. Selama tahap ini, individu melihat apakah organisasi dan pekerjaan tersebut memang cocok untuknya. Apabila segala sesuatunya berlangsung baik pada tahap ini, maka individu merasa diterima oleh rekan sekerja dan *supervisor*-nya dan juga kompetensi serta kinerja yang dimilikinya.

3. *Role Management*

Pada tahap ketiga ini, menangani issue dan sejumlah masalah yang lebih besar dan biasanya pada tahap ini konflik timbul, antara lain; konflik antara masalah pekerjaan dan masalah pribadi si karyawan. Sumber konflik yang lain adalah antara karyawan dalam suatu kelompok dengan kelompok yang lain dalam satu organisasi.

²⁰ Ivancevich, John M, Op.Cit

²¹ Ibid,21

Proses sosialisasi organisasi beragam baik dalam formulir maupun konten dari satu organisasi dengan organisasi lainnya. Meskipun berada didalam organisasi yang sama, setiap individu dengan keanekaragaman pengalamannya akan berbeda pula pendekatan proses sosialisasinya. Misalnya tahapan akomodasi untuk karyawan yang direkrut dengan kualitas *college-trained management* akan sangat berbeda dengan karyawan yang digaji rendah didalam organisasi tersebut.

▪ **Peran Pemimpin dalam melakukan sosialisasi Budaya organisasi**

Sebagaimana telah penulis paparkan pada bab I (Latar Belakang Masalah), bahwa Seorang founder atau pemimpin memiliki peranan yang besar dan sangat menentukan bagaimana gambaran budaya organisasi ini bentuknya yang merupakan seperangkat sistem, nilai-nilai dan peraturan yang menjadi pedoman bagi anggotanya dalam berperilaku dan bertindak. Maka dalam proses sosialisasi, ini peran pemimpin adalah diimplementasikan dengan cara memotivasi bawahannya dan memberikan kebebasan kepada karyawan untuk dapat lebih banyak terlibat dalam kegiatan organisasi, serta pemimpin juga harus mampu membina dan memelihara budaya organisasi secara aktif dan konsisten. Supaya dapat memelihara dan membina budaya organisasi ini ada beberapa langkah yang harus dilakukan sebagaimana yang dikemukakan oleh A.B Sutanto berikut ini;²²

- Pemimpin perusahaan harus senantiasa memberikan dorongan/motivasi kepada para manajer dan karyawan untuk mengimplementasikan budaya perusahaannya dalam setiap kegiatan penting, terutama yang bersifat ritual.
- Pemimpin perusahaan harus memberikan keteladanan, terutama dalam lingkungan yang bersifat paternalistik yang menempatkan

²² Susanto A.B, Op.Cit

seorang pemimpin sebagai *central figure*. Dengan demikian pula para manajer perusahaan sebagai pemimpin suatu unit kerja (bagian/departemen/divisi), pada hakekatnya juga merupakan *central figure* bagi unit kerja yang dipimpinnya.

- Perusahaan harus dapat adaptif terhadap *subculture* yang ada (yang tidak bertentangan dengan budaya perusahaan) dan turut serta memperkaya *main culture* atau *dominant culture/homogeneous culture* di perusahaan tersebut.
- Pemimpin perusahaan dan para manajer memberikan bimbingan agar kelompok yang memiliki *subculture* tertentu dapat memahami dan mentolerir kelompok lain dengan *subculture* yang berbeda, bahkan berusaha untuk membantunya dalam memecahkan masalah yang dihadapi.
- Pemimpin perusahaan dan para manajernya senantiasa memberikan penjelasan dan menekankan bahwa budaya perusahaan yang dimiliki itu akan semakin kaya dan kuat, karena dibangun melalui sinergi diantar *subculture* yang ada di perusahaan.

▪ **Karakteristik Budaya Organisasi**

Membahas tentang budaya organisasi tidak dapat dilepaskan dari karakteristik atau dimensi tertentu yang dapat didefinisikan dan terukur. Hal ini sejalan dengan pendapat dari Robbins yang memberikan penjabaran tentang karakteristik dari budaya organisasi dibawah ini,²³

1. Inisiatif Karyawan

Dimensi inisiatif menjabarkan tentang tingkat tanggung jawab, kebebasan dan independensi yang dimiliki oleh anggota organisasi.

2. Toleransi Terhadap Tindakan Beresiko

Dimensi ini melihat sejauh mana para karyawan didorong untuk bertindak agresif, inovatif, dan berani mengambil resiko.

²³ Stephen P. Robbins, Op.Cit, hal 248

3. Arah Organisasi
Dimensi ini menjabarkan tentang arah, kejelasan, sasaran dan harapan mengenai prestasi organisasi.
4. Integrasi Pekerjaan
Integrasi menjelaskan tingkatan serta unit-unit dalam organisasi yang didorong untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi.
5. Dukungan manajemen
Pimpinan dan Manajemen Organisasi didorong untuk memberikan dukungan terhadap para karyawan melalui pemberian informasi dan komunikasi yang jelas, bantuan serta pengarahan dalam hal pekerjaan.
6. Kontrol
Dimensi ini menjabarkan tentang sejumlah peraturan dan pengawasan langsung yang digunakan untuk mengawasi dan mengendalikan perilaku karyawan.
7. Identitas Organisasi
Identitas organisasi melihat sejauh mana para anggota organisasi mengidentifikasi dirinya secara keseluruhan dengan organisasinya dibandingkan dengan kelompok kerja tertentu atau dengan bidang keahlian profesional.
8. Sistem Imbalan
Dimensi ini menjelaskan tentang sejauh mana alokasi imbalan, seperti kenaikan gaji dan promosi yang didasarkan atas kriteria prestasi karyawan sebagai kebalikan dari senioritas, sikap pilih kasih dan sebagainya.
9. Toleransi Terhadap Konflik
Pada dimensi ini menjelaskan bagaimana cara pihak manajemen memberikan dorongan kepada karyawan dalam menyelesaikan konflik dalam organisasi, yaitu dalam bentuk pendapat, kritik ataupun saran dapat dikemukakan secara terbuka.
10. Pola Komunikasi
Dimensi ini memandang sejauh mana komunikasi yang dibangun

organisasi membatasi hierarki kewenangan secara formal.

Sehubungan dengan penelitian mengenai budaya organisasi dan produktivitas kerja pada PT Indofood Sukses Makmur,tbk Divisi mi instan Tangerang yang penulis teliti, maka dimensi atau karakteristik budaya organisasi yang tersebut diatas penulis formulasikan dalam bentuk kuesioner untuk mengetahui persepsi karyawan PT Indofood PT Sukses Makmur,tbk Divisi mi instan di Tangerang terhadap budaya organisasi yang berlaku di lokasi responden bekerja dan selanjutnya dianalisis dan dibahas satu persatu pada Bab 4.

2.2 Konsep Produktivitas Kerja

▪ Pengertian Produktivitas

Kata produktivitas berasal dari bahasa Inggris yaitu, *product*, *result*, *outcome*, artinya hasil, daya dan kemampuan menghasilkan, kata tersebut kemudian berkembang menjadi kata “*productivity*” yaitu; *Productivity is capacity to produce, effectiveness of productive effort especially in industry*”,²⁴ Sehingga dari pernyataan tersebut diatas dapat penulis terjemahkan kedalam bahasa Indonesia yaitu sebagai kemampuan untuk menghasilkan atau usaha yang efektif untuk menghasilkan sesuatu khususnya di bidang industri. Sedangkan konsep produktivitas adalah: mengutamakan bekerja dengan berpedoman pada unsur efisiensi dan efektivitas. Pengertian produktivitas dalam kehidupan sehari-hari sebaiknya tidak hanya menitikberatkan pada masalah efisiensi input dan efektivitas output, namun perlu juga memperhatikan hal kepuasan kerja karyawan, dengan alasan untuk memperhatikan pada unsur kemanusiaan. Konsep Produktivitas menurut piagam Oslo 1984 Ravianto yang dikutip dalam Anogara dan Suyati adalah sebagai berikut:²⁵

²⁴ Julia Swannell, *The Little Oxford Dictionary*, (New York: Oxford University Press, 1980)

²⁵ Pandji Anogara dan Sri Suyati, *Perilaku Keorganisasian*, (Jakarta: Pustaka Jaya, 1995)

1. Produktivitas adalah konsep universal, artinya menyediakan banyak barang dan jasa untuk kebutuhan semakin banyak orang dengan menggunakan semakin sedikit sumber daya.
2. Produktivitas didasarkan pada pendekatan multi disiplin yang secara efektif merumuskan tujuan, rencana pengembangan dan pelaksanaan cara-cara produktif dengan menggunakan sumber-sumber daya secara efisien namun tetap menjaga kualitas.
3. Produktivitas secara terpadu melibatkan semua usaha manusia dengan menggunakan modal, keterampilan, teknologi, manajemen, informasi, energy dan sumber-sumber daya lainnya. Untuk perbaikan kehidupan yang bermanfaat bagi seluruh kehidupan manusia, melalui pendekatan konsep produktivitas secara menyeluruh.
4. Produktivitas berbeda dengan masing-masing Negara sesuai dengan kondisi, potensi dan kekurangan serta harapan-harapan yang dimiliki oleh Negara yang bersangkutan dalam jangka pendek dan jangka panjang, namun masing-masing Negara mempunyai kesamaan dalam melaksanakan pendidikan pelayanan dan komunikasi.
5. Produktivitas lebih sekedar dari ilmu, teknologi dan teknik-teknik manajemen, akan tetapi juga mengandung filosofis dan sikap yang didasarkan pada motivasi yang kuat untuk mencapai mutu kehidupan yang baik.

▪ **Ciri-ciri karyawan Produktif**

Berdasarkan konsep produktivitas kerja yang telah dipaparkan sebelumnya, maka jelas bahwa produktivitas berhubungan dengan sikap mental, pandangan hidup, etika kerja yang baik dan kemauan yang kuat secara terus-menerus menuju suatu kualitas kehidupan yang lebih baik. Oleh karena itu karyawan yang produktif adalah karyawan yang memiliki karakteristik antara lain sebagai berikut; cekatan, dapat menghasilkan barang dan jasa sesuai mutu yang ditetapkan dalam waktu yang relatif singkat. Sedangkan ciri-ciri karyawan produktif menurut Dale Timpe:²⁶

²⁶Dale Timpe, *Produktivitas*, Susanto Boedidharma, penerjemah, (Jakarta: PT Elex Media Komputindo, 1992), hal. 111

1. Cerdas dan dapat belajar dengan cepat.
2. Kompeten secara professional atau teknis yaitu selalu memperdalam pengetahuan dalam bidangnya.
3. Kreatif dan inovatif dengan memperlihatkan kecerdikan dan keanekaragaman.
4. Memahami pekerjaannya
5. Bekerja dengan “cerdik” yaitu menggunakan logika, mengorganisasikan pekerjaan dengan efisien, tidak mudah macet dalam pekerjaan. Selalu memperhatikan kinerja rancangan, mutu, kehandalan, pemeliharaan, keamanan, mudah dibuat, produktivitas, biaya dan jadwal.
6. Selalu mencari perbaikan, tetapi tahu kapan harus berhenti menyempurnakannya.
7. Dianggap bernilai oleh atasannya
8. Memiliki prestasi yang berhasil dan
9. Selalu meningkatkan diri.

Dengan adanya ciri-ciri karyawan produktif dan definisi produktivitas yaitu sikap mental untuk selalu melakukan perbaikan dan peningkatan dalam bekerja dan dalam kehidupan pada umumnya, cara kerja hari ini harus lebih baik dari cara kerja hari kemarin, dan tingkat kehidupan besok harus lebih baik dari tingkat kehidupan hari ini. Sedangkan sikap produktif adalah: komitmen untuk maju dan motivasi untuk berbuat lebih baik. Oleh karena sikap yang demikian, maka akan membuat seseorang selalu mencari cara untuk melakukan perbaikan-perbaikan dan peningkatan-peningkatan dalam hidup dan pekerjaannya. Dan sikap ini akan mendorong seseorang untuk menjadi dinamis, kreatif, inovatif serta terbuka terhadap kritik-kritik, ide-ide baru dan perubahan-perubahan.²⁷ Dari kedua hal tersebut didapatkan adanya dimensi-dimensi dari produktivitas yaitu:

a. Sikap Mental Optimis

²⁷Rahardi Ramelan, *Konsepsi dan Strategi Peningkatan Produktivitas Nasional*, (Jakarta:Lembaga SIUP, 1994), hal. 25

Sikap mental optimis adalah sikap mental yang berpandangan bahwa: kehidupan hari ini harus lebih baik dari hari kemarin dan hari esok harus lebih baik dari hari ini. Cara kerja hari ini harus lebih baik dari cara kerja kemarin, dan hasil yang dicapai besok harus lebih banyak atau lebih baik dari yang diperoleh hari ini. Sehingga dengan sikap yang seperti itu, akan membuat seseorang selalu melakukan perbaikan-perbaikan dan peningkatan-peningkatan dan menjadikannya lebih produktif.

b. **Dinamis**

Dinamis merupakan keberanian dan rasa tanggung jawab untuk melakukan perubahan bilamana diperlukan atau menjadi tuntutan atas terjadinya perubahan. Oleh karena itu dalam suatu organisasi yang efektif dan efisien, setiap orang yang terlibat perlu mengantisipasi perubahan dan seharusnya pula mereka tidak takut akan perubahan tersebut. Dan dalam kasus tertentu, karyawan harus sigap merespon perubahan tanpa mengorbankan rasa percaya dan tim kerja yang sudah dibangun.

c. **Kreatif**

merupakan suatu ide, inspirasi spontan, pemikiran baru, sesuatu yang tidak biasa dan dengan membuat sesuatu yang baru itu menjadi kenyataan. Orang yang kreatif adalah: seseorang yang memiliki ide-ide baru, unik, atau sesuatu yang belum pernah ada sebelumnya, kemudian mampu melaksanakan ide baru dan unik tersebut secara nyata dalam pekerjaan.

d. **Inovatif**

Suatu proses mendapatkan ide baru dan menempatkan ide-ide tersebut pada proses kerja yang dilakukan pada pekerjaan sehingga didapatkan hasil yang baik. Ciri-ciri orang yang memiliki inovasi adalah:

1. Selalu mencari ide-ide baru dari lingkungan dalam maupun luar perusahaan.
2. Memodifikasi ide-ide baru agar cocok dengan kebutuhan perusahaan dan lingkungannya.

3. Melaksanakan ide-ide baru dalam proses kerja sehari diperusahaan.

e. **Terbuka terhadap ide-ide baru**

Seorang yang dikatakan produktif akan memiliki sikap terbuka terhadap ide-ide baru tetapi bukan berarti tidak memiliki pendirian yang kuat bahkan selektif terhadap ide-ide tersebut sehingga dapat memilih ide-ide mana yang tepat buat dirinya.

f. **Terbuka terhadap perubahan**

Seseorang yang dikatakan produktif akan memiliki sikap tidak tertutup terhadap perubahan yang terjadi di lingkungan internal ataupun eksternal perusahaannya, dan selektif menerima perubahan-perubahan tersebut sehingga dapat memilih dan menerima perubahan yang tepat untuknya.

Mengacu dari poin-poin yang telah disebutkan diatas, maka dapat disimpulkan bahwa: ciri-ciri karyawan yang produktif adalah tercermin dari sikap-sikap yang selalu optimis, dinamis, kreatif, inovatif, terbuka terhadap ide-ide baru dan terbuka terhadap perubahan. Karyawan yang produktif akan menjadi asset yang paling penting bagi suatu organisasi untuk dapat mencapai tujuannya.

2.2.3 Analisis Hubungan Budaya Organisasi dengan Produktivitas Kerja

Pada sekitar tahun 1998, krisis melanda negara kita, banyak perusahaan dijual, diambil alih/akuisisi dan dimerger. Sehingga dengan adanya merger dan atau akuisisi, maka masalah perbedaan budaya perusahaan dan bagaimana mengatasi perbedaan itu menjadi masalah yang menonjol. Contohnya ketika *Standard Chartered* mengambil alih Bank Bali, isu terpenting adalah ketidakharmonisan hubungan SDM kedua bank tersebut, yang salah satu sumbernya adalah perbedaan budaya perusahaan yang tidak dijumpai dengan tuntas. Berbagai merger antar bank juga menyisakan api dalam sekam berupa rendahnya *Trust* secara horisontal maupun vertikal dalam jajaran SDM, akibat

belum tuntasnya konsolidasi budaya perusahaan. Dalam proses akuisisi dan merger masalah budaya perusahaan memegang peran kunci bagi keberhasilannya.²⁸

Sedangkan menurut Sondang, bahwa organisasi yang memiliki budaya organisasi yang kuat mampu:²⁹

1. Meningkatkan produktivitasnya,
2. Menumbuh suburkan semangat kebersamaan di kalangan para anggotanya,
3. Meningkatkan “rasa memiliki organisasi”
4. Memperbesar perolehan keuntungan.

Organisasi hendaknya memberikan perhatian yang besar dan menyeluruh dalam menciptakan budaya organisasi yang kuat dan yang pada gilirannya akan mendorong seluruh organisasi untuk meningkatkan produktivitas kerjanya.³⁰

Produktivitas tidak bisa lepas dari budaya perusahaan yang berada dilingkungannya.³¹ Hal ini dapat dilihat dalam proses sosialisasi pada tahap metamorfosis yang telah dibahas sebelumnya, bahwa dalam proses sosialisasi ini karyawan baik yang baru maupun yang telah lama bekerja dalam perusahaan apabila merasa diterima, dipercaya, dan dihargai oleh rekan kerjanya, maka individu ini akan merasa nyaman berada dalam organisasi dan pekerjaannya sehingga hal ini akan berdampak pada produktivitas kerjanya. Disamping itu individu yang telah memahami nilai-nilai inti organisasi akan merasa memiliki atau *sense of belonging* terhadap organisasi dimana dia bekerja serta merasa bangga menjadi

²⁸Sutanto, A.B, Op.cit

²⁹ Sondang P. Siagian, *Teori Pengembangan Organisasi*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2000), hal. 233

³⁰Ibid., hal. 32

³¹J.L. Parapak. *Manajemen Indonesia Memasuki Era Globalisasi*, (Jakarta: PT Sapdodadi, 1993), hal. 62

bagian dalam organisasi tersebut dan ini akan menciptakan suasana bekerja yang baik dan mendukung terciptanya produktivitas kerja.

Sebaliknya apabila karyawan tidak memahami nilai-nilai inti yang diterapkan perusahaan maka produktivitas kerjanya akan cenderung menurun karena ketidakmengertian maksud dan tujuan dari organisasi dimana dia bekerja. Oleh karenanya budaya organisasi memiliki dampak yang kuat dalam setiap perilaku karyawannya tetapi hal ini bukan berarti budaya organisasi tidak dapat berubah, melainkan harus berusaha menyesuaikan dengan kondisi lingkungan organisasi yang akan terus berubah.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa: terdapat hubungan antara budaya organisasi dengan produktivitas kerja karyawan dan kinerja organisasi secara keseluruhan. Budaya organisasi yang baik akan menyebabkan peningkatan produktivitas kerja karyawan dan kinerja organisasi dimana hal ini juga sangat ditentukan oleh efektifitas kepemimpinan dari seorang pemimpin perusahaan dalam hal pengelolaan kegiatan usaha, serta partisipasi aktif setiap individu organisasi itu sendiri. Peningkatan produktivitas kerja dan kinerja organisasi ini juga harus di-apresiasi atau diimbangi dengan cara pemberian penghargaan materi dan non materi secara adil dan layak kepada setiap individu organisasi yang berprestasi. Oleh karena itu sistem *rewards* harus adil dan layak, sebagaimana yang dikemukakan Veitzal Riva'i berikut ini;

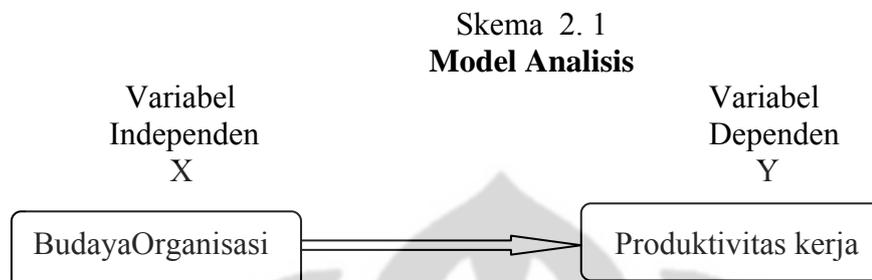
“Tidak boleh dilupakan bahwa suatu sistem penilaian prestasi kerja/penilaian kinerja mempunyai pengaruh kuat terhadap bentuk dan sifat hubungan kerja dalam perusahaan. Dengan kata lain, semangat kerja, sifat kerjasama, kepuasan psikologi dan efisiensi karyawan dipengaruhi langsung oleh sistem dan metode penilaian”.³²

2.3 Model Analisis

Model Analisis yang penulis gunakan dalam penelitian ini adalah dengan dua variabel yaitu variabel independen dan variabel dependen. Variabel

³²Veithzal Rivai & DatoAhmad Fauzi, *Performance Appraisal* (Jakarta: PT.Raja Grafindo Persada, 2004),hal 51

independen adalah variabel yang mempengaruhi variabel lainnya, dalam hal ini adalah budaya organisasi, sedangkan variabel dependen adalah variabel yang dipengaruhinya. yaitu tingkat produktivitas. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada skema 2.1 berikut ini:



Skema tersebut diatas menjelaskan bahwa: budaya organisasi adalah variabel independen yang mempengaruhi tingkat produktivitas, sehingga tingkat produktivitas disini adalah sebagai variabel yang tidak dapat berdiri sendiri atau dependen. Hubungan antara budaya organisasi dan produktivitas merupakan hubungan yang bersifat asimetris, yaitu hubungan yang menyatakan bahwa suatu variabel akan menyebabkan atau mempengaruhi variabel lainnya tetapi tidak berlaku sebaliknya.³³

2.4 Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara atau dugaan jawaban dari suatu permasalahan.³⁴ Hipotesis penelitian yang akan diuji dalam penelitian ini adalah apakah ada hubungan antara persepsi karyawan departemen Produksi terhadap budaya organisasi dengan produktivitas kerjanya pada PT Indofood Sukses Makmur,Tbk Divisi mi intan di Tangerang. Prosedur pengujian hipotesis ini dapat penulis paparkan dalam suatu formula adalah sebagai berikut ;

Formula hipotesis;

³³ Prasetyo, Bambang dan Jannah Miftahul Lina, *Metode Penelitian Kuantitatif, Teori dan Aplikasi*, (Jakarta: PT RajaGrafindo Persada, 2005)

³⁴Ronny Kountur, *Statistik Praktis pengolahan Data Untuk penyusunan Skripsi dan Tesis*,(Jakarta: PPM, 2005) hal 111

H0 : Tidak ada Hubungan antara budaya organisasi (variabel X) dengan produktivitas kerja karyawan atau (Variabel Y).

H1 : Ada Hubungan antara budaya organisasi (variabel X) dengan produktivitas kerja karyawan (Variabel Y).

2.5 Operasionalisasi konsep

Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah budaya organisasi dan produktivitas kerja karyawan untuk kemudian dilakukan pengujian secara statistik apakah ada hubungan diantara kedua variabel tersebut. Konsep pada setiap variabel beserta dimensi dan indikatornya diuraikan dibawah ini, sebagai berikut;

Tabel 2.1
Operasionalisasi Konsep Budaya Organisasi & Produktivitas

VARIABEL	DIMENSI	INDIKATOR	SKALA
Budaya Organisasi	Inisiatif Individu	Tingkat tanggungjawab, kebebasan, dan independensi yang dipunyai individu	Ordinal
	Toleransi terhadap tindakan beresiko	Sejauh mana para karyawan dianjurkan untuk bertindak agresif, Inovatif dan mengambil resiko.	Ordinal
	Arah	Sejauh mana organisasi tersebut menciptakan dengan jelas sasaran dan harapan mengenai prestasi	Ordinal
	Integrasi	Tingkat sejauh mana unit-unit dalam organisasi didorong untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi	Ordinal
	Dukungan Manajemen	Sejauhmana para manajer memberi komunikasi yang jelas, bantuan, serta dukungan terhadap bawahan mereka	Ordinal
	Kontrol	Jumlah peraturan dan pengawasan langsung yang digunakan untuk mengawasi dan mengendalikan perilaku karyawan	Ordinal
	Identitas	Tingkat sejauhmana para anggota mengidentifikasi dirinya secara keseluruhan dengan organisasinya ketimbang dengan kelompok kerja tertentu atau dengan bidang keahlian profesional	Ordinal

	Sistem Imbalan	Tingkat sejauhmana alokasi imbalan(misal, kenaikan gaji,promosi)didasarkan atas kriteria prestasi pegawai sebagai kebalikan dari senioritas, sikap pilih kasih, dan sebagainya.	Ordinal
	Toleransi terhadap Konflik	Tingkat sejauhmana para karyawan didorong untuk mengemukakan konflik dan kritik secara terbuka	Ordinal

VARIABEL	DIMENSI	INDIKATOR	SKALA
	Pola-pola komunikasi	Tingkat sejauhmana komunikasi organisasi dibatasi oleh hierarki kewenangan yang formal	Ordinal
Produktivitas Kerja	Sikap mental optimis	Kehidupan hari ini harus lebih baik dari hari kemarin.	Ordinal
		Selalu ingin melakukan peningkatan-peningkatan hasil kerja terhadap pekerjaan hari ini daripada hari kemarin.	
		Selalu ingin melakukan perbaikan cara kerja terhadap pekerjaan hari ini daripada kemarin.	
	Dinas	Karyawan bertanggungjawab terhadap perubahan yang dilakukannya.	Ordinal
		Karyawan siap merespon perubahan yang terjadi pada perusahaan.	
	Kreatif	Memiliki ide-ide baru	Ordinal
		Memiliki sesuatu yang unik	
		Menerapkan ide baru yang unik tersebut secara nyata dalam pekerjaan.	
	Inovatif	Mencari ide-ide baru	Ordinal
Memodifikasi ide baru sesuai dengan kebutuhan perusahaan.			
Melaksanakan ide baru tersebut dalam proses kerja.			
Terbuka terhadap	Menerima Ide-ide baru	Ordinal	

	Ide-ide baru	Selektif terhadap ide-ide baru	
	Terbuka terhadap perubahan	Menerima ide-ide baru	Ordinal
		Selektif terhadap ide-ide baru	

Sumber : Stephen P.Robbins, *perilaku organisasi: Konsep, Kontroversi,Aplikasi*, Edisi Kesepuluh Hadayana Pujaatmaka dan Benyamin Molan, penerjemah. (Jakarta: Prenhallindo, 2001), hal. 248
- J. Ravianto, *Produktivitas tenaga kerja Indonesia*, (Jakarta: Lembaga SIUP,1986), hal. 13

2.6 Metode Penelitian

2.6.1 Pendekatan Penelitian

Sesuai dengan pokok permasalahan dan tujuan penelitian yang ingin dicapai, maka dalam penelitian ini penulis menggunakan pendekatan kuantitatif. Pendekatan kuantitatif merupakan suatu penelitian dimana peneliti berbasiskan pada sejumlah teori, konsep, hipotesa, juga asumsi sebelum melakukan pengumpulan data lapangan. Peneliti menggunakan pendekatan penelitian kuantitatif karena data kuantitatif bersifat objektif dan bisa ditafsirkan sama oleh semua orang.³⁵

2.6.2 Jenis penelitian

Sesuai dengan tujuannya, maka penulis menggunakan jenis penelitian deskriptif dan bersifat terapan pada penelitian ini. Jenis penelitian deskriptif adalah penelitian yang menuturkan dan menafsirkan data yang berkenaan dengan fakta, keadaan, variabel dan fenomena yang terjadi, bentuk yang diobservasi adalah berupa sikap hubungan antara variabel.³⁶

2.6.3 Teknik Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini, penulis menggunakan dua cara untuk memperoleh data yang dibutuhkan, yaitu sebagai berikut:

a) Studi Kepustakaan

³⁵ Husein Umar, *Riset Sumberdaya Manusia Dalam Organisasi*, (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2005), hal. 16

³⁶ Subana dan Sudrajat, *Dasar-dasar penelitian ilmiah* (Jakarta; Pustaka Setia, 2001),

Dengan cara mempelajari berbagai teori yang terdapat pada buku, jurnal, majalah, internet dan lain-lain yang berkaitan dengan budaya organisasi dan produktivitas kerja karyawan. Sehingga dari teori yang diperoleh akan dibandingkan dengan kenyataan dilapangan dalam hal ini pada site objek penelitian yang penulis lakukan yaitu pada PT Indofood Sukses Makmur,Tbk Divisi mi instan di Tangerang.

b) Studi lapangan

yaitu peneliti turun langsung ke lapangan melakukan observasi ke site objek penelitian untuk mendapatkan data dengan cara sebagai berikut:

√ **Wawancara (*interview*):** wawancara digunakan untuk mengetahui informasi, pandangan maupun pendapat secara lisan yang mendalam dari seorang nara sumber mengenai budaya organisasi dan produktivitas karyawan dengan model tatap muka (*face to face*), antara pewawancara dengan nara sumber. Dalam hal ini dilakukan dengan bagian staf bagian Sumber Daya Manusia pada PT Indofood Sukses Makmur,Tbk Divisi mi instan di Tangerang.

√ **Survey :**

Penulis melakukan penyebaran kuesioner yang terdiri dari 48 pertanyaan tentang budaya organisasi dan produktivitas yang dikemas dalam suatu formulir yang harus diisi oleh responden. Kuesioner ini bertujuan untuk mendapatkan data mengenai penerapan budaya organisasi dan bagaimana gambaran produktivitas kerja responden dihubungkan dengan budaya organisasi tersebut.

2.6.4 Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada Departemen Produksi pada PT Indofood Sukses Makmur,Tbk Divisi mi instan pabrik di Tangerang. Penelitian ini dilakukan selama tiga bulan, yaitu sejak bulan Agustus-November 2008.

2.6.5 Populasi dan Sampel

Menurut pendapat Irawan menyatakan bahwa; “bila populasi sebesar ≥ 100 , minimal sampel yang digunakan adalah 25-30%”.³⁷ Sehingga dalam penelitian ini penulis menggunakan sampel yang diambil secara *convenient* sebanyak 70 orang responden dari total populasi sebesar 210 orang karyawan bagian *helper* di departemen produksi dengan status karyawan tetap pada PT Indofood Sukses Makmur Tbk Divisi mi instan-Tangerang.

2.6.6 Teknik Analisis Data

Analisis dilakukan melalui sistem penilaian skor dengan mengolah data yang berasal dari kuesioner. Metode pengukuran untuk setiap variabel menggunakan skala peringkat *Likert* (*method of summated ratings*). Skala *Likert* adalah skala yang digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau kelompok tentang kejadian atau gejala sosial.³⁸

Pertanyaan-pertanyaan dalam *Skala Likert* disusun berdasarkan indikator-indikator terukur, untuk kemudian dijawab oleh responden. Untuk setiap pertanyaan disediakan lima alternatif jawaban yang berjenjang/bertingkat dengan dua kutub jawaban yang bertolak belakang yaitu **sangat setuju – sangat tidak setuju**. Penelitian ini menggunakan pernyataan positif yang setiap jawabannya dihitung skornya dengan cara pemberian bobot nilai dari 1 sampai dengan 5 seperti yang tampak pada tabel 2.2 berikut ini :

Tabel 2.2
Bobot Tiap Indikator

BOBOT	KATEGORI	KETERANGAN
5	Sangat setuju	SS
4	Setuju	S
3	Ragu-ragu	RR
2	Tidak setuju	TS

³⁷Prasetya Irawan, *Logika dan Prosedur Penelitian*, (Jakarta:STIA LAN Press,cetakan kelima,2003

³⁸Moch Hidochi Anwar. *Skala Pengukuran Variabel-variabel Penelitian*, (Bandung: Alfabeta. 2002), hal.12.

1	Sangat tidak setuju	STS
---	---------------------	-----

Data yang diperoleh melalui wawancara dan kuesioner kemudian dianalisis dengan uraian deskriptif. Kemudian dihitung nilai tertinggi dan terendah dan dari nilai-nilai didapat rata-rata jawaban responden. Peneliti menggunakan perhitungan ini agar lebih mudah melakukan penilaian tanggapan dari responden mengenai dimensi-dimensi yang ditampilkan pada variabel budaya organisasi dan produktivitas kerja. Analisis data dengan menggunakan skor nilai tertinggi dan terendah dapat dijelaskan sebagai berikut:

Untuk menentukan skor minimum dan skor maksimum

1. Skor minimum = nilai minimum x jumlah pernyataan x jumlah responden
2. Skor maksimum = nilai maksimum x jumlah pernyataan x jumlah responden
3. Range data = skor maksimum - skor minimum
4. Menentukan lebar kelas untuk setiap interval Lebar kelas = $range : 5$

Berikut ini adalah contoh dimensi inovasi dan pengambilan resiko yang terdiri Tiga (3) pernyataan dengan jumlah responden 30 orang:

**Tabel 2.3 Contoh Jawaban Responden
Untuk Inisiatif Karyawan
n =30**

No.	Pertanyaan	SS	S	RR	TS	STS
1.	Pimpinan memberi kebebasan kepada saya untuk merencanakan sendiri dan bertanggungjawab atas pekerjaan saya	10 (33,33%)	18 (63,33%)	0	2 (6,7%)	0
2.	Dalam melakukan pekerjaan, saya selalu memiliki inisiatif sendiri.	2 (6,7%)	3 (10%)	0	23 (76,6%)	2 (6,7%)
3.	Pimpinan dan rekan kerja menghargai inisiatif saya dalam melakukan pekerjaan.	8 (26,7%)	20 (66,7%)	0	2 (6,7%)	0
Skor jawaban responden : 322 Skor maximum: 540 Skor minimum: 90 Persentase: $322 : 540 \times 100\% = 59,6\%$						

Sumber: Data diolah berdasarkan hasil kuisisioner pada Oktober 2007

Keterangan:

- Skor nilai 90 – 179 = Sangat Buruk
- Skor nilai 180 – 269 = Buruk
- Skor nilai 270 – 359 = Cukup
- Skor nilai 360 – 539 = Baik
- Skor nilai 540 = Sangat Baik

Skala Jawaban Responden Untuk Inovasi dan pengambilan resiko

Nilai Min.	=	1	x	3	x	30	=	90
Nilai Max.	=	6	x	3	x	30	=	540
Range data	=	540	-	90			=	450
Lebar kelas	=	450	:	5			=	90

Sangat buruk	Buruk	Cukup	Baik	Sangat baik
90	180	270	360	450
				540

Dari hasil perhitungan skor total jawaban responden untuk dimensi Inisiatif karyawan itu sendiri diperoleh angka **322** yang berada pada kategori cukup baik. Data kuantitatif yang diperoleh melalui kuesioner dianalisis dengan teknik korelasi. Analisis korelasi berguna untuk menentukan suatu besaran yang menyatakan bagaimana kuat hubungan suatu variabel dengan variabel lain.³⁹

Dalam penelitian ini analisis korelasi menggunakan koefisien korelasi Spearman (*rs*). Untuk menghitung korelasi spearman (*rs*) menurut Dergibson dan Sugiarto diperoleh dengan rumus:⁴⁰

$$rs = 1 - \frac{6\sum di^2}{n(n^2 - 1)}$$

dimana,

rs = Koefisien korelasi Spearman

di = Selisih ranking tiap pengamatan

n = Banyaknya pengamatan

Teknik analisis data menggunakan spearman karena peneliti ingin mengetahui keeratan hubungan antara variabel budaya organisasi dengan produktivitas kerja karyawan. Koefisien korelasi spearman digunakan untuk mengetahui derajat keeratan dua variabel yang memiliki skala pengukuran minimal ordinal.⁴¹ Selanjutnya, penghitungan data mentah yang didapat dari hasil penyebaran kuesioner kepada responden diolah dengan menggunakan program pengolahan data dengan perangkat lunak *Statistical Package For Social Sciences (SPSS) 15.0*. Koefisien korelasi menunjukkan arah hubungan yang terjadi, baik hubungan yang positif maupun yang negatif yang ditunjukkan oleh nilai yang

³⁹ Husein, Umar, Op.Cit, hal 9

⁴⁰ Dergibson Siagian dan Sugiarto, *Metode Statistika Untuk Bisnis dan Ekonomi*, (Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama, 2002), hal. 315

⁴¹ Ibid, hal 269

berkisar antara -1 sampai dengan 1. Bila diperoleh -1 atau 1, maka hal ini menunjukkan hubungan yang sempurna positif atau negatif, sedangkan bila diperoleh nilai 0 (nol) hingga 0,55 artinya hubungan Tidak Kuat. Untuk lebih jelasnya ditunjukkan pada Tabel 2.4 mengenai pedoman Intepretasi koefisien Korelasi yaitu sebagai berikut:

Tabel 2.4
Pedoman untuk Intepretasi Koefisien Korelasi

Nilai	Kriteria Hubungan
0 - 0,55	Hubungan tidak Kuat
0,56 - 0,65	Hubungan Cukup Kuat
0,66 - 0,75	Hubungan Kuat
0,76 - 0,99	Hubungan Sangat Kuat
1	Hubungan sempurna

Sumber:

Andi Supangat, *Statistika dalam Kajian Deskriptif, Inferensi dan Non Parametrik*, (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2007), hal. 362-363

Pengujian hipotesis dimulai dengan merumuskan hipotesis nul (H_0) maupun hipotesis alternative (H_1). Setelah hipotesis dirumuskan, langkah berikutnya adalah menentukan tingkat signifikansi yang diinginkan. Tingkat Signifikan (α) untuk penelitian-penelitian sosial yang disepakati adalah 0,05 atau 0,01. Suatu sampel dikatakan besar apabila sampel tersebut memiliki anggota yang sama dengan atau lebih besar dari 30. Jika deviasi standar populasi tidak diketahui, dan sampel yang diambil besar, maka gunakan teknik statistik z-test dengan rumus sebagai berikut:⁴²

$$Z = \frac{\bar{X} - \mu}{\frac{S}{\sqrt{n}}}$$

Dimana:

$$\sqrt{n}$$

Z = z-tes perhitungan

⁴² Ronny Kounter, *Statistik Praktis*, (Jakarta: PPM, 2005) hal.153

- χ = rata-rata sampel
- μ = rata-rata populasi
- S = Deviasi standar dari sampel
- n = banyaknya anggota dari sampel (besar sampel)

Untuk menguji apakah hipotesis nol (H_0) diterima atau ditolak, bandingkan Z tabel dengan Z hitung, apabila $Z_{\text{tabel}} \leq Z_{\text{hitung}} \leq Z_{\text{tabel}}$, maka H_0 diterima, jika tidak, H_0 ditolak⁴³



⁴³ Kountur Ronny, Ibid