

**BAB IV**

**ANALISIS HUBUNGAN ANTARA BUDAYA ORGANISASI DENGAN  
KINERJA KARYAWAN MENURUT PERSEPSI KARYAWAN TETAP  
NON MANAJERIAL PT BANK DANAMON INDONESIA Tbk.  
CABANG MELAWAI JAKARTA SELATAN**

Pada bab ini dipaparkan hasil temuan lapangan yang diperoleh melalui metode survei dengan instrumen kuesioner. Analisis ini menggunakan alat bantu *software* statistik SPSS 15.0 untuk menghasilkan interpretasi data. Penelitian ini menggunakan jumlah sampel sebanyak 35 responden yang merupakan karyawan tetap staf non manajerial PT Bank Danamon Indonesia Tbk. Cabang Melawai di Jalan Melawai Raya No. 27 E Jakarta Selatan.

Dalam analisis ini, akan dilakukan pula pengujian hipotesis dengan melihat ada atau tidaknya hubungan antara variabel budaya organisasi dengan kinerja karyawan serta mengukur kekuatan hubungan dengan koefisien korelasi Spearman Rho. tujuannya adalah untuk mengetahui seberapa kuat hubungan antara budaya organisasi sebagai variabel independen dan kinerja karyawan sebagai variabel dependen.

**A. Penyajian Data Karakteristik Responden**

Karakteristik responden dalam penelitian ini dibagi menjadi empat kategori, yang meliputi jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir, dan masa kerja. Penelitian terhadap karakteristik responden dilakukan untuk memberikan

gambaran mengenai responden. Pengumpulan data dilakukan dengan melakukan penyebaran kuesioner kepada karyawan tetap non manajerial PT Bank Danamon Indonesia Tbk Cabang Melawai Jakarta Selatan.

#### 1. Jenis Kelamin

Karakteristik pertama adalah jenis kelamin, yang disajikan dalam tabel berikut ini:

**Tabel IV. 1**  
**DATA RESPONDEN BERDASARKAN JENIS KELAMIN**  
**n = 35**

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase (%)
Laki-laki	20	57,1
Perempuan	15	42,9
Total	35	100

Sumber: Hasil Pengolahan Kuesioner, Mei 2008

Dari hasil pengolahan kuesioner didapatkan data responden berjenis kelamin laki-laki lebih banyak dibanding responden berjenis kelamin perempuan. Responden yang berjenis kelamin laki-laki sebesar 57,1% atau sebanyak 20 responden, dan responden berjenis kelamin perempuan sebesar 42,9% atau sebanyak 15 responden.

Hal ini menunjukkan mayoritas karyawan PT Bank Danamon adalah laki-laki, namun perbedaannya tidak terlalu mencolok. Ini menandakan dalam penerimaan karyawan baru, PT Bank Danamon Cabang Melawai tidak terlalu mementingkan dalam segi *gender*.

## 2. Usia

Karakteristik responden ke dua adalah usia. Identitas responden berdasarkan usia dicantumkan untuk mengetahui secara mendalam berapa rata-rata usia responden yang menjadi sampel penelitian. Pengelompokan responden berdasarkan usia disajikan dalam tabel di bawah ini:

**Tabel IV. 2**  
**DATA RESPONDEN BERDASARKAN USIA**  
**n = 35**

Usia	Frekuensi	Persentase (%)
< 25 tahun	6	17,1
>25 tahun – 30 tahun	16	45,7
>30 tahun – 40 tahun	11	31,4
>40 tahun – 50 tahun	2	5,7
Total	35	100

Sumber: Hasil Pengolahan Kuesioner, Mei 2008

Dari hasil pengolahan data, didapatkan bahwa mayoritas responden berada pada kelompok usia 25 hingga 40 tahun yaitu sebesar 77,1%. Pada usia tersebut termasuk golongan usia yang produktif untuk bekerja. Seperti yang dikatakan oleh Robbins, terdapat keyakinan bahwa kinerja merosot dengan meningkatnya usia.<sup>93</sup> Sedangkan karyawan dengan rentang usia kurang dari 25 tahun sebesar 17,1%. Sedangkan yang berusia di atas 40 tahun hanya sebesar 5,7%. *Hal tersebut terjadi karena biasanya karyawan pada usia di atas 40 tahun sudah menduduki level*

<sup>93</sup> Stephen P. Robbins, *Perilaku Organisasi, Op. Cit.*, hal. 47

*manajerial*.<sup>94</sup> Sedangkan karyawan yang menjadi responden pada penelitian ini adalah karyawan tetap staf non manajerial.

### 3. Tingkat Pendidikan

Karakteristik ke tiga adalah pengelompokkan responden berdasarkan tingkat pendidikannya. Tingkat pendidikan dapat menunjang seseorang dalam bekerja. Biasanya semakin tinggi tingkat pendidikan seseorang, maka semakin mudah dalam mengaplikasikan pekerjaan, karena pengetahuan yang dimiliki semakin banyak. Hasil penelitian dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

**Tabel IV. 3**  
**DATA RESPONDEN BERDASARKAN TINGKAT PENDIDIKAN**  
**n = 35**

Tingkat Pendidikan	Frekuensi	Persentase (%)
SMU / Sederajat	9	25,7
D3	8	22,9
S1	17	48,6
S2	1	2,9
Total	35	100

Sumber: Hasil Pengolahan Kuesioner, Mei 2008

Untuk tingkat pendidikan, mayoritas responden menempuh pendidikan hingga Strata 1, yaitu sebesar 48,6%, hanya 1 responden yang menempuh pendidikan hingga S2 atau sebesar 2,9% dari total responden. Sisanya 48,6 % menempuh pendidikan hingga Diploma 3 dan SMU. Karyawan dengan tingkat

<sup>94</sup> Wawancara dengan Unit Manajer, 21 Mei 2008

pendidikan SMU biasanya menduduki posisi awal karyawan baru sebagai staf *general affair*.<sup>95</sup>

#### 4. Masa Kerja

Karakteristik responden terakhir adalah berdasarkan masa kerja di PT Bank Danamon Cabang Melawai Jakarta Selatan. Biasanya semakin lama karyawan bekerja pada suatu perusahaan, maka nilai-nilai budaya organisasi semakin kuat pada diri karyawan tersebut. Untuk lebih jelas dapat dilihat pada tabel berikut ini:

**Tabel IV. 4**  
**DATA RESPONDEN BERDASARKAN MASA KERJA**  
**n = 35**

Masa Kerja	Frekuensi	Persentase (%)
0- 3 tahun	20	57,1
>3 tahun – 5 tahun	7	20,0
>5 tahun – 10 tahun	2	5,7
>10 tahun	6	17,1
Total	35	100

Sumber: Hasil Pengolahan Kuesioner, Mei 2008

Berdasarkan tabel di atas, dapat terlihat bahwa mayoritas karyawan tetap staf non manajerial PT Bank Danamon Cabang Melawai memiliki masa kerja di bawah 3 tahun yaitu sebesar 57,1%. Lebih banyak responden yang memiliki masa kerja kurang dari 3 tahun, hal tersebut dikarenakan *biasanya karyawan senior dengan masa kerjanya lebih dari 10 tahun sudah menduduki level lebih tinggi,*

<sup>95</sup> Wawancara dengan Unit Manajer, 15 Mei 2008

*yang posisi sebelumnya diganti dengan karyawan baru.*<sup>96</sup> Pada masa kerja di bawah 3 tahun merupakan masa dimana karyawan sedang menyesuaikan diri dengan budaya organisasi tempatnya bekerja. Sedangkan yang masa kerjanya lebih dari 3 tahun sampai 5 tahun sebesar 20,0%. Sisanya dengan masa kerja lebih dari 5 tahun sebesar 22,8%, dengan masa kerja lebih dari 5 tahun biasanya karyawan telah sepenuhnya merasa menjadi bagian dalam organisasi, sehingga budaya organisasi dalam perusahaan sudah melekat dalam dirinya.

#### **B. Analisis Budaya Organisasi dan Kinerja Karyawan PT Bank Danamon Indonesia Tbk. Cabang Melawai Jakarta Selatan**

Pada sub bab ini, akan dijelaskan mengenai tanggapan responden tentang budaya organisasi serta kinerja karyawan PT Bank Danamon Indonesia Tbk. Cabang Melawai Jakarta Selatan. Berdasarkan operasioanalisis konsep yang telah dijabarkan pada bab 2, data diperoleh dari hasil penyebaran kuesioner yang dibagikan kepada responden pada 14 Mei 2008 serta hasil wawancara pada 15 & 21 Mei, dan 4 Juni 2008 dengan karyawan tetap staf non manajerial dan Unit Manajer PT Bank Danamon Cabang Melawai Jakarta Selatan.

Analisis ini dilakukan dengan cara mendiskripsikan hasil tanggapan responden berdasarkan variabel-variabel yang diteliti. Pada analisis deskriptif ini terdapat lima alternatif jawaban yang masing-masing memiliki nilai atau skor yaitu sangat setuju (SS) bernilai 5, setuju (S) bernilai 4, kurang setuju (KS) bernilai 3, tidak setuju (TS) bernilai 2, dan sangat tidak setuju (STS) bernilai 1.

---

<sup>96</sup> Wawancara dengan Unit Manajer, 15 Mei 2008

Untuk memudahkan dalam mengkategorikan hasil persentase (skor) jawaban responden, maka digunakan tabel interpretasi. Untuk lebih jelas mengenai interpretasi nilai persentase (skor) jawaban dapat dilihat pada tabel sebagai berikut:

**Tabel IV. 5**  
**INTERPRETASI ANALISIS DESKRIPTIF**

<b>Kategori</b>	<b>Interval Nilai Persentase (Skor)</b>
Baik	76 – 100%
Cukup Baik	56 – 75%
Kurang Baik	40 -55%
Tidak Baik	> 40%

Sumber: Suharsimi Arikunto, *Dasar-dasar Evaluasi Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2001)

Berikut ini akan dijelaskan mengenai variabel budaya organisasi dan variabel kinerja karyawan pada PT Bank Danamon Indonesia Tbk Cabang Melawai Jakarta Selatan.

### **1. Analisis Budaya Organisasi PT Bank Danamon Indonesia Tbk Cabang Melawai Jakarta Selatan**

Pada sub bab ini, akan dipaparkan secara deskriptif tanggapan dari 35 responden terhadap pernyataan dalam indikator penelitian untuk variabel budaya organisasi. Variabel budaya organisasi mengambil teori dari Robbins, terdapat 9 dimensi yang digunakan, yaitu toleransi terhadap tindakan berisiko, arah organisasi, integrasi pekerjaan, dukungan pimpinan/manajemen, kontrol, identitas organisasi, sistem imbalan, toleransi terhadap konflik, dan pola komunikasi.<sup>97</sup>

---

<sup>97</sup> Robbins, *Teori Organisasi: Struktur, Desain dan Aplikasi, Op. Cit.*, hal. 480

a. Toleransi terhadap Tindakan Berisiko

Dimesi pertama dari budaya organisasi yaitu toleransi terhadap tindakan berisiko. Seperti dikemukakan oleh O'Reilly dalam Munandar, ciri budaya organisasi salah satunya adalah mencari peluang baru, mengambil risiko, bereksperimen, dan tidak merasa terhambat oleh kebijakan dan praktek-praktek formal.<sup>98</sup> Atas dasar itu, dimensi toleransi terhadap tindakan berisiko dijabarkan dalam 3 indikator. Pertama, pimpinan memberi dorongan kepada karyawan untuk melakukan inovasi, mengambil keputusan, dan berkreaitivitas. Untuk lebih lengkapnya indikator tersebut disajikan dalam tabel di bawah ini:

**Tabel IV. 6**  
**JAWABAN RESPONDEN UNTUK DIMENSI TOLERANSI TERHADAP**  
**TINDAKAN BERISIKO**  
**n = 35**

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban					Total	NS	NH	Skor (%)
		SS	S	KS	TS	STS				
1	Pimpinan saya memberi dorongan untuk melakukan inovasi/hal baru dalam pekerjaan.	9	24	2	0	0	35	147	175	84
		25,7%	68,6%	5,7%	0%	0%	100%			
2	Pimpinan memberi saya kebebasan dalam bertindak untuk mengambil keputusan.	6	22	4	2	1	35	135	175	77,14
		17,1%	62,9%	11,4%	5,7%	2,9%	100%			
3	Pimpinan mendorong saya untuk meningkatkan kreativitas agar pekerjaan dapat diselesaikan dengan cepat dan aman.	13	21	1	0	0	35	152	175	86,86
		37,1%	60%	2,9%	0%	0%	100%			
<b>Skor Keseluruhan (%)</b>									<b>82,67</b>	

Sumber: Hasil Pengolahan Kuesioner, Mei 2008

<sup>98</sup> Munandar, *Op. Cit.*, hal. 260



Perhitungan untuk mencari nilai persentase (skor) responden, dilakukan langkah-langkah sebagai berikut:

- 1) Menentukan nilai harapan (NH), nilai ini dapat diketahui dengan mengalikan jumlah responden dengan skor tertinggi.

$$NH = \text{Jumlah responden} \times 5$$

$$NH = 35 \times 5 = 175$$

- 2) Mengukur nilai skor (NS), nilai ini dapat dicari dengan menjumlahkan hasil kali antara frekuensi (f) pada masing-masing alternatif jawaban dengan skor jawaban.

$$NS = \text{Frekuensi alternatif jawaban} \times \text{skor}$$

$$NS = (9 \times 5) + (24 \times 4) + (2 \times 3) + (0 \times 0) + (0 \times 0) = 147$$

- 3) Menentukan kategorinya yaitu dengan menggunakan rumus:

$$\frac{\text{Nilai Skor}}{\text{Nilai Harapan}} \times 100\%$$
$$\frac{147}{175} \times 100\% = 84$$

- 4) Skor keseluruhan didapatkan dengan menjumlahkan nilai persentase (skor) masing-masing pernyataan dalam satu aspek, lalu dibagi dengan jumlah pernyataan dalam aspek tersebut.

$$\frac{84 + 77,14 + 86,86}{3} = 82,67\%$$

Untuk indikator pertama, 94,3% responden memberi tanggapan yang positif, yaitu 9 responden menanggapi sangat setuju, dan 24 responden memberi tanggapan setuju. Hanya 5,7% responden yang memberi tanggapan negatif, yaitu 2 responden memberi tanggapan kurang setuju terhadap pernyataan indikator ini.

Mayoritas responden memberi tanggapan positif, artinya semua karyawan sepakat bahwa pimpinannya memberi dorongan untuk berinovasi

Indikator ke dua adalah pimpinan memberi kebebasan dalam bertindak untuk mengambil keputusan. Dalam indikator ke dua, pilihan responden lebih merata. Responden ada yang menanggapi sangat setuju, setuju, kurang setuju, tidak setuju dan sangat tidak setuju. Sebagian besar responden merasa diberi kebebasan dalam bertindak untuk mengambil keputusan, walaupun terdapat beberapa responden yang merasa pernyataan di atas kurang sesuai. Sebesar 20% responden memberi tanggapan cenderung negatif dan 80% responden memberi tanggapan positif. Pada sebagian organisasi, karyawan saat ini disebut rekan, dan terjadi pengaburan antara peran manajer dan karyawan. Menurut Blau dalam Robbins, pengambilan keputusan ditekan turun ke level operasi, dimana karyawan diberi kebebasan untuk memilih jadwal dan prosedur dan menyelesaikan masalah terkait pekerjaan.<sup>99</sup> Hal ini didukung oleh pernyataan Unit Manajer Bank Danamon,

Sebenarnya karyawan dikasi kebebasan untuk ngambil keputusan, tapi ada beberapa kerjaan yang sebaiknya dibicarakan sama pimpinan. Soalnya kan kerja di Bank risikonya gede. Saya suka wanti2 sama karyawan lain, untuk hal-hal tertentu, kalo mau ambil keputusan dibicarain sama saya. Mungkin karena itu, ada karyawan yang merasa dirinya terlalu harus ngikutin prosedur kali ya. Tapi itu kan cuma untuk kerjaan tertentu aja. Selebihnya karyawan dikasi kebebasan ko'.<sup>100</sup>

Untuk mengukur dimensi toleransi terhadap tindakan berisiko indikator lain yang digunakan adalah pernyataan mengenai pimpinan yang mendorong

---

<sup>99</sup> Stephen P. Robbins, *Perilaku Organisasi, Op. Cit.*, hal. 25

<sup>100</sup> Wawancara dengan Unit Manajer, 21 Mei 2008

karyawan untuk meningkatkan kreativitas agar pekerjaan dapat diselesaikan dengan cepat dan aman. Untuk indikator ke tiga, hanya terdapat 1 responden (2,9%) merasa kurang setuju dengan pernyataan tersebut. Selebihnya sebesar 97,1% responden memberi tanggapan positif, yaitu sebanyak 13 responden menyatakan sangat setuju dan 21 responden memberi tanggapan setuju. Artinya pimpinan Bank Danamon Cabang Melawai memang mendorong karyawan untuk meningkatkan kreativitas agar pekerjaannya dapat diselesaikan dengan cepat dan aman.

Indikator pertama memiliki skor 84%, indikator ke dua memiliki skor 77,14%, dan indikator terakhir memiliki skor tertinggi yaitu 86,86%. Berarti semua indikator masuk pada kategori baik, karena semua indikator memiliki nilai pada interval 76–100%. Dari tanggapan responden untuk dimensi ini, mayoritas responden merasa bahwa pimpinannya memang memberi toleransi terhadap tindakan berisiko yang dilakukan karyawan. Dikatakan oleh Robbins, bahwa:

Organisasi yang berhasil saat ini harus mendukung inovasi dan menguasai seni perubahan atau mereka akan menjadi kandidat kepunahan. Karyawan dapat menjadi kekuatan inovasi dan perubahan atau mereka dapat menjadi penyebab utama keruntuhan. Tindakan bagi para manajer adalah merangsang kreativitas karyawan mereka dan memaklumi perubahan.<sup>101</sup>

Jadi, untuk bisa bersaing dengan kompetitor, pimpinan harus memberikan dorongan kepada karyawan untuk melakukan inovasi/hal baru dalam pekerjaan, memberi kebebasan dalam bertindak untuk mengambil keputusan. Serta mendorong karyawan untuk meningkatkan kreativitas. Seperti yang dikatakan oleh salah satu responden, *ya klo kita sih sebagai karyawan lebih seneng kalo*

---

<sup>101</sup> Stephen P. Robbins, *Perilaku Organisasi, Op. Cit.*, hal. 25

*dikasi kebebasan, yang penting kan kerjanya beres, di sini kita dikasi kebebasan yang penting ga keluar dari jalurnya.*<sup>102</sup>

#### b. Arah Organisasi

Dimensi ke dua dari budaya organisasi adalah arah organisasi.

Menurut Schein dalam Kreitner dan Kinicki,

Menanamkan sebuah budaya melibatkan proses belajar, karenanya para anggota organisasi mengajarkan satu sama lain mengenai nilai-nilai, keyakinan, pengharapan, dan perilaku yang dipilih organisasi. Hal ini dilengkapi dengan menggunakan mekanisme, diantaranya adalah pernyataan filosofi formal, misi, visi, nilai, dan material organisasi yang digunakan untuk rekrutmen, seleksi, dan sosialisasi.<sup>103</sup>

Oleh karena itu, indikator yang digunakan dalam dimensi ini adalah perusahaan mensosialisaikan visi dan misi kepada karyawan. Indikator ke dua adalah pihak manajemen menyampaikan tujuan perusahaan kepada karyawan. Pentingnya menyampaikan tujuan perusahaan agar karyawan dapat mengetahui sasaran yang ingin dicapai, dan karyawan dapat bekerja sesuai dengan harapan dan tujuan perusahaan. Indikator ke tiga adalah pihak manajemen menginformasikan dengan jelas mengenai ukuran keberhasilan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan. Hal ini penting karena menjadi acuan bagi karyawan untuk bekerja secara optimal.

---

<sup>102</sup> Wawancara dengan responden, 21 Mei 2008

<sup>103</sup> Robert Kreitner dan Angelo Kinicki, *Op. Cit.*, hal. 95

**Tabel IV. 7**  
**JAWABAN RESPONDEN UNTUK DIMENSI ARAH ORGANISASI**  
**n = 35**

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban					Total	NS	NH	Skor (%)
		SS	S	KS	TS	STS				
1	Pihak perusahaan mensosialisasikan visi dan misi organisasi kepada karyawan.	9	24	1	1	0	35	146	175	83,43
		25,7%	68,6%	2,9%	2,9%	0%	100%			
2	Pihak manajemen perusahaan menyampaikan tujuan perusahaan kepada karyawan.	11	20	4	0	0	35	147	175	84
		31,4%	57,1%	11,4%	0%	0%	100%			
3	Pihak manajemen perusahaan menginformasikan dengan jelas mengenai ukuran keberhasilan dalam pekerjaan saya	4	29	1	1	0	35	141	175	80,57
		11,4%	82,9%	2,9%	2,9%	0%	100%			
Skor Keseluruhan (%)									82,67	

Sumber: Hasil Pengolahan Kuesioner, Mei 2008

Dari hasil perhitungan indikator pertama, sebesar 94,3% memberi tanggapan positif, terdapat 24 responden memberi tanggapan setuju, dan 9 responden memberi tanggapan sangat setuju bahwa pihak perusahaan mensosialisasikan visi dan misi perusahaan. Selebihnya 5,8% responden menanggapi cenderung negatif terhadap pernyataan tersebut. Berikut ini tanggapan dari salah satu responden:

Kalo saya tau visi misi perusahaan. Kan waktu pertama masuk jadi karyawan danamon di *briefing* trus dikasi tau visi misi Bank Danamon. Kalo ada yang bilang gak tau, pas di *briefing* gak dengerin kali, atau lupa pernah dikasi tau.<sup>104</sup>

Untuk indikator ke dua mengenai pihak manajemen menyampaikan tujuan organisasi kepada karyawan, sebesar 11,4% responden kurang menyetujui pernyataan indikator ini. Selebihnya sebesar 88,5% responden memberi tanggapan

<sup>104</sup> Wawancara dengan responden, 21 Mei 2008

positif terhadap pernyataan indikator tersebut, berarti pihak manajemen menyampaikan tujuan perusahaan kepada karyawan dengan baik.

Indikator ke tiga adalah pihak manajemen menginformasikan dengan jelas mengenai ukuran keberhasilan pekerjaan karyawan. Sebesar 5,8% responden menanggapi cenderung negatif terhadap pernyataan tersebut, terdapat 1 responden menyatakan kurang setuju, dan 1 responden menanggapi tidak setuju. Selebihnya 94,3% atau sebanyak 33 responden memberi tanggapan positif untuk pernyataan indikator ke tiga dari dimensi arah organisasi.

Dimensi ini memiliki skor 82,7%, berarti masuk dalam kategori baik karena berada pada interval nilai 76–100%. Mayoritas responden memberi tanggapan positif terhadap ketiga pernyataan dimensi arah organisasi. Artinya pihak manajemen dan pimpinan memang mensosialisasikan visi dan misi perusahaan, menyampaikan tujuan perusahaan yang ingin dicapai, serta menginformasikan kepada karyawan mengenai ukuran keberhasilan hasil pekerjaannya.

Sasaran perusahaan biasanya diinformasikan melalui media informasi, seperti *e-mail*, portal Danamon atau biasanya melalui saya sendiri, itu sih lebih kena soalnya saya bisa lebih gamblang ngebebanin target ke karyawan, yang tentunya orientasinya untuk keuntungan perusahaan.<sup>105</sup>

Dimensi ini memiliki skor 82,67%, skor tersebut berada pada interval 76-100%, berarti termasuk dalam kategori baik. Pengarahan organisasi merupakan hal yang penting dalam suatu perusahaan, seperti disebutkan di bawah ini:

Pengungkapan budaya perusahaan ke dalam sebuah pernyataan dapat dilakukan melalui perumusan pernyataan

---

<sup>105</sup> Wawancara dengan Unit Manajer, 21 Mei 2008

visi dan misi. Hanya dengan kalimat singkat, pernyataan visi dan misi dapat menyiratkan nilai, etika, prinsip, tujuan, dan strategi perusahaan. Menuliskan pernyataan visi dan misi perusahaan adalah cara yang paling efektif untuk memastikan bahwa semua karyawan dapat memahami budaya perusahaan dan mengimplementasikannya ke dalam usaha-usaha pencapaian tujuan perusahaan.<sup>106</sup>

### c. Integrasi Pekerjaan

Ciri budaya organisasi adalah orientasi tim dan kolaborasi, dimana anggota organisasi bekerja bersama secara terkoordinasi dan berkolaborasi.<sup>107</sup> Integritas merupakan salah satu nilai budaya organisasi yang disosialisasikan kepada karyawan Bank Danamon. Di sini akan dilihat sejauh mana integrasi pekerjaan dilakukan oleh para anggota organisasi PT Bank Danamon Cabang Melawai Jakarta Selatan. Untuk itu, dimensi ini akan diukur oleh tiga indikator.

**Tabel IV. 8**  
**JAWABAN RESPONDEN UNTUK DIMENSI INTEGRASI PEKERJAAN**  
**n = 35**

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban					Total	NS	NH	Skor (%)
		SS	S	KS	TS	STS				
1	Dalam melaksanakan pekerjaan, saya melakukan koordinasi antar unit perusahaan yang terkait.	9	23	2	1	0	35	145	175	82,86
		25,7%	65,7%	5,7%	2,9%	0%	100%			
2	Dalam melaksanakan pekerjaan, saya melakukan koordinasi dengan rekan kerja dan pimpinan.	10	23	1	1	0	35	147	175	84
		28,6%	65,7%	2,9%	2,9%	0%	100%			
3	Dalam menyelesaikan pekerjaan, saya melakukan sesuai dengan prosedur perusahaan.	13	21	1	0	0	35	152	175	86,86
		37,1%	60%	2,9%	0%	0%	100%			
Skor Keseluruhan (%)									84,57	

Sumber: Hasil Pengolahan Kuesioner, Mei 2008

<sup>106</sup> Memanfaatkan Budaya Perusahaan, *www.AiMSconsultans.com*, diunduh 6 Juni 2008, pukul 4.01 WIB

<sup>107</sup> O'Reilly dalam Munandar, *Op. Cit.*, hal. 260



Indikator pertama adalah dalam melaksanakan pekerjaan, karyawan melakukan koordinasi antar unit perusahaan yang terkait. Sebesar 91,4% memberi tanggapan positif, artinya karyawan memang melakukan koordinasi antar unit dalam perusahaan. Sedangkan 8,6% responden menanggapi cenderung negatif terhadap indikator ini. Artinya dalam melakukan pekerjaan terdapat 2 responden yang kurang/tidak melakukan koordinasi antar unit dalam perusahaan. Indikator ini memiliki nilai terkecil untuk dimensi integrasi pekerjaan, hal ini bukan menandakan hasil dari indikator ini buruk. Dimensi integrasi pekerjaan memiliki skor 82,86%, dan masuk dalam kategori baik.

Dalam melaksanakan pekerjaan, karyawan melakukan koordinasi dengan rekan kerjanya dan pihak pimpinan. Ternyata, dari hasil perhitungan, 5,7% responden menanggapi kurang setuju bila dikatakan melakukan koordinasi dengan rekan kerja lain dan pimpinannya. Selebihnya 94,3% responden memberi tanggapan positif, yaitu 23 responden menyetujui dalam melaksanakan pekerjaan memang melakukan koordinasi dengan rekan kerja lain dan pihak pimpinan, dan 10 responden sangat menyetujui pernyataan indikator tersebut. Seperti dikatakan oleh salah satu responden, *yang pasti kalo kerja saya koordinasi sama atasan, sama temen kerja juga sih, tapi terutama ke atasan, misalnya untuk laporan kerja ke bos.*<sup>108</sup>

Indikator terakhir mengenai karyawan yang melaksanakan pekerjaan sesuai dengan prosedur. Dari 35 responden, sebesar 97,1% responden memberi tanggapan positif, artinya mayoritas responden menyetujui bahwa dalam

---

<sup>108</sup> Wawancara dengan responden, 4 Juni 2008



melaksanakan pekerjaan memang telah sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan. Sedangkan yang menyatakan kurang setuju hanya 2,9% dari total responden. Indikator ini memiliki skor tertinggi, yaitu 86,86%, artinya karyawan telah melaksanakan pekerjaan sesuai dengan prosedur perusahaan.

Untuk dimensi integrasi pekerjaan dalam budaya organisasi PT Bank Danamon Cabang Melawai mayoritas memberi tanggapan positif untuk ketiga indikator, dan dimensi ini memiliki skor 84,57%. PT Bank Danamon Cabang melawai dilihat dari integrasi pekerjaannya sudah baik, artinya nilai integrasi yang ada memang diterapkan oleh karyawan. Hal tersebut didukung oleh komentar Unit Manajer, *Saya ngeliatnya koordinasi antara kita uda berjalan, semua kerjaan kita koordinasiin, biar gak jalan sendiri-sendiri.*<sup>109</sup>

#### d. Dukungan dari Pimpinan / Manajemen

Dimensi ke empat dari budaya organisasi adalah dukungan dari pimpinan/manajemen. Fungsi pimpinan mencakup memotivasi karyawan, mengarahkan orang lain, memilih jalur komunikasi yang paling efektif, dan menyelesaikan konflik-konflik.<sup>110</sup> Selengkapnya dimensi budaya organisasi untuk dukungan dari pimpinan/manajemen di PT Bank Danamon Cabang Melawai dapat dilihat dalam tabel berikut ini:

---

<sup>109</sup> Wawancara dengan Unit Manajer, 21 Mei 2008

<sup>110</sup> Stephen P. Robbins, *Perilaku Organisasi, Op cit.*, hal. 5

**Tabel IV. 9**  
**JAWABAN RESPONDEN UNTUK DIMENSI DUKUNGAN DARI**  
**PIMPINAN/MANAJEMEN**

**n = 35**

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban					Total	NS	NH	Skor (%)
		SS	S	KS	TS	STS				
1	Pimpinan memberikan arahan dan komunikasi yang jelas mengenai pekerjaan yang harus saya lakukan.	9	25	1	0	0	35	148	175	84,57
		25,7%	71,4%	2,9%	0%	0%	100%			
2	Perusahaan memberikan fasilitas dalam menunjang penyelesaian pekerjaan secara optimal.	7	23	5	0	0	35	142	175	81,14
		20%	65,7%	14,3%	0%	0%	100%			
3	Pimpinan memberi dorongan kepada saya untuk bekerja secara maksimal.	10	25	0	0	0	35	150	175	85,71
		28,6%	71,4%	0%	0%	0%	100%			
4	Pimpinan dan pihak manajemen memberi solusi dan bantuan jika saya menemukan kendala dalam melakukan pekerjaan.	8	25	2	0	0	35	146	175	83,43
		22,9%	71,4%	5,7%	0%	0%	100%			
Skor Keseluruhan (%)									83,71	

Sumber: Hasil Pengolahan Kuesioner, Mei 2008

Tindakan manajemen puncak mempunyai dampak besar pada budaya organisasi. Mereka membentuk norma-norma penyangga yang menyeluruh di dalam organisasi melalui apa yang dikatakan dan bagaimana para pimpinan berperilaku akan diikuti ke bawah sepanjang organisasi. Oleh karena itu dukungan dari pimpinan/manajemen bagi karyawan sangat diperlukan.<sup>111</sup>

Indikator pertama untuk dimensi dukungan dari pimpinan/manajemen yaitu pimpinan memberi arahan dan komunikasi yang jelas mengenai pekerjaan yang harus dilakukan karyawan. Dari 35 responden yang memberi tanggapan, sebesar 2,9% responden kurang setuju dengan pernyataan indikator tersebut. Sedangkan 97,1% responden memberi tanggapan positif, 25 responden

<sup>111</sup> *Ibid.*, hal. 730

menyetujui pimpinan memberi arahan dan komunikasi yang jelas mengenai pekerjaan yang seharusnya dilakukan, selebihnya 9 responden sangat menyetujui pernyataan indikator tersebut. Pimpinan telah memberikan arahan dan komunikasi yang jelas mengenai pekerjaan yang harus dilakukan karyawannya, hal tersebut dilihat dari skor yang diperoleh sebesar 84,57%, dan masuk dalam kategori baik.

Indikator ke dua yaitu pihak perusahaan memberikan fasilitas dalam menunjang penyelesaian pekerjaan secara optimal. Dari indikator ke dua ini sebesar 85,7% memberi tanggapan positif. Selebihnya sebesar 14,3% cenderung menanggapi negatif pernyataan tersebut. Dengan demikian diketahui bahwa mayoritas responden memberikan respon positif terhadap indikator tersebut. Berarti perusahaan telah memberikan fasilitas dalam menunjang penyelesaian pekerjaan secara optimal kepada karyawan dengan baik.

Indikator ke tiga adalah pimpinan memberi dorongan kepada karyawan untuk bekerja secara maksimal. Dari indikator ini, 100% responden memberi tanggapan positif terhadap pernyataan tersebut.

Indikator yang terakhir adalah pimpinan dan pihak manajemen memberi solusi dan bantuan jika karyawan menemukan kendala. Tanggapan positif dilontarkan salah satu responden:

Wah kalo bos suka ngasih semangat ke kita kalo kita lagi loyo, gak semangat, palagi kalo lagi dikejar *date line*. Lumayan buat penyemangat, malu juga kan kalo udah disemangatin tapi tetep loyo. Mau gak mau deh sok-sok semangat lagi. Hehe..<sup>112</sup>

---

<sup>112</sup> Wawancara dengan responden, 21 Mei 2008

Tanggapan positif diberikan oleh responden sebesar 94,3% untuk indikator ke empat, yaitu pimpinan dan manajemen memberi solusi dan bantuan jika karyawan menemukan kendala dalam melakukan pekerjaan. Hanya sebesar 5,7% memberi tanggapan cenderung negatif, yaitu 2 responden menanggapi kurang setuju terhadap pernyataan di atas. Artinya, pimpinan/manajemen PT Bank Danamon Cabang Melawai telah memberikan dukungan dengan baik kepada karyawannya, seperti dikatakan oleh Unit Manajer:

Pasti sebisa mungkin saya usahain buat ngasih yang terbaik buat mereka (karyawan), kalo memang mereka nemuin kendala dalam kerjanya, saya coba cari jalan keluarnya. Kesulitan mereka ya kesulitan saya juga, ya kesulitan perusahaan juga. Jadi semaksimal mungkin kita cari lah jalan keluarnya seperti apa. Gitu loh mba'.<sup>113</sup>

Dimensi dukungan dari pimpinan/manajemen untuk indikator pertama memiliki skor 84,57%. Indikator ke dua memiliki skor 81,14% yang merupakan skor terkecil untuk dimensi ini. Indikator ke tiga merupakan skor tertinggi, dengan skor 85,71%, dan indikator ke empat memiliki skor 83,43%. Berdasarkan nilai masing-masing indikator, dimensi ini masuk pada kategori baik, karena memiliki skor 83,71%.

#### e. Kontrol

Dimensi ke lima adalah kontrol yang terdapat pada PT Bank Danamon Cabang Melawai Jakarta Selatan. Telah disebutkan pada bab sebelumnya, budaya organisasi adalah filosofi, ideologi, nilai-nilai, keyakinan dan asumsi-asumsi dan norma-norma yang dianut bersama sebagai energi sosial yang mengarahkan

---

<sup>113</sup> Wawancara dengan Unit Manajer, 21 Mei 2008

manusia dalam bertindak,<sup>114</sup> karena budaya organisasi adalah norma yang dianut bersama yang mengarahkan anggota organisasi, maka harus dilakukan pengawasan atau kontrol.

Selain itu salah satu peran budaya organisasi adalah membangun sistem kontrol organisasi secara menyeluruh.<sup>115</sup> Dalam hal ini, indikator yang digunakan adalah sejauh mana karyawan dapat bekerja dengan baik tanpa adanya pengawasan langsung dari pimpinan.

**Tabel IV. 10**  
**JAWABAN RESPONDEN UNTUK DIMENSI KONTROL**  
**n = 35**

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban					Total	NS	NH	Skor (%)
		SS	S	KS	TS	STS				
1	Tanpa kehadiran pimpinan, saya melakukan pekerjaan sesuai tugas yang diberikan.	8	23	3	1	0	35	143	175	81,71
		22,9%	65,7%	8,6%	2,9%	0%	100%			
2	Dalam bekerja saya berusaha untuk mematuhi peraturan yang ada walaupun tidak ada pengawasan.	9	25	1	0	0	35	148	175	84,57
		25,7%	71,4%	2,9%	0%	0%	100%			
Skor Keseluruhan (%)									83,14	

Sumber: Hasil Pengolahan Kuesioner, Mei 2008

Indikator pertama untuk dimensi kontrol adalah tanpa kehadiran pimpinan karyawan melakukan pekerjaan sesuai dengan tugas yang diberikan. Dari indikator ini sebesar 88,5% responden memberi tanggapan positif. Salah satu responden mengatakan, *Aku sih kerja kaya sebagaimana mestinya aja. Walopun atasan gak ada, aku tetep kerja, ngerjain tugas sampe selesai, aku kan gak cari muka tapi cari aman, kerja sebener-benernya aja.*<sup>116</sup> Sisanya 11,5% responden

<sup>114</sup> Poerwanto, *Op. Cit.*, hal. 15

<sup>115</sup> Poerwanto, *Op. Cit.*, hal. 26

<sup>116</sup> Wawancara dengan responden, 21 Mei 2008

memberi tanggapan cenderung negatif, 3 responden menanggapi kurang setuju, dan 1 responden menanggapi tidak setuju. Indikator ini memiliki skor 81,71%, berarti tanpa kehadiran pimpinan, mayoritas karyawan melakukan pekerjaan sesuai tugas yang diberikan dengan baik.

Indikator ke dua dari dimensi kontrol adalah dalam bekerja karyawan berusaha untuk mematuhi peraturan yang ada walaupun tidak ada pengawasan. Dari indikator ini, 97,1% responden memberi respon positif. Hanya 2,9% responden menanggapi kurang setuju atas pernyataan tersebut. Hal tersebut menandakan bahwa mayoritas karyawan selalu berusaha untuk mematuhi peraturan yang ada, skor untuk indikator ini 84,57%, artinya kontrol yang ada telah berjalan baik.

Skor untuk dimensi kontrol adalah 83,14%, artinya kontrol yang berjalan di Bank Danamon Cabang Melawai sudah baik. Unit manajer memberi tanggapan, *Mereka bisa kerja tanpa harus selalu diawasi ko', saya kan juga gak bisa selalu ngawasin mereka satu per satu, tapi saya percaya mereka bisa kerja dengan baik tanpa ada pengawasan langsung dari saya.*<sup>117</sup>

#### f. Identitas Organisasi

Dimensi budaya organisasi ke enam adalah identitas organisasi. Robbins menyatakan budaya memiliki beberapa fungsi di dalam suatu organisasi, salah satunya budaya menciptakan perbedaan antar satu organisasi dengan organisasi

---

<sup>117</sup> Wawancara dengan Unit Manajer, 21 Mei 2008

lainnya.<sup>118</sup> Dengan adanya nilai-nilai yang disosialisasikan kepada anggota organisasi dan adanya *ceremony* diharapkan budaya organisasi semakin melekat dalam diri karyawan. Untuk mengukur dimensi identitas organisasi PT Bank Danamon, diukur oleh dua indikator yang dapat dilihat dalam tabel di bawah ini:

**Tabel IV. 11**  
**JAWABAN RESPONDEN UNTUK DIMENSI IDENTITAS ORGANISASI**  
**n = 35**

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban					Total	NS	NH	Skor (%)
		SS	S	KS	TS	STS				
1	Perusahaan tempat saya bekerja melakukan acara <i>family gathering</i> secara rutin.	7	23	2	1	2	35	136	175	77,71
		20%	65,7%	5,7%	2,9%	5,7%	100%			
2	Perusahaan mempunyai nilai-nilai yang menjadi acuan saya dalam bekerja.	6	27	1	1	0	35	143	175	81,71
		17,1%	77,1%	2,9%	2,9%	0%	100%			
Skor Keseluruhan (%)									79,71	

Sumber: Hasil Pengolahan Kuesioner, Mei 2008

Indikator pertama adalah perusahaan melakukan acara *family gathering*, hampir setiap perusahaan mempunyai acara yang diikuti oleh semua karyawan dalam rangka mempererat jalinan antar karyawan. Salah satu responden memberi tanggapan mengenai *family gathering*, *kemaren siyh terakhir, kita outbound ke puncak, seru, bisa nambah deket antar karyawan juga acara-acara kaya gitu, seseruan bareng kita di sana.*<sup>119</sup> Acara *family gathering* di suatu perusahaan berbeda-beda, hal ini dapat menjadi ciri khas suatu perusahaan yang membedakannya dari perusahaan lain.

Dari 35 responden, sebesar 14,3% responden menanggapi cenderung negatif dengan pernyataan PT Bank Danamon melakukan acara *family gathering*.

<sup>118</sup> Stephen P. Robbins, *Prinsip-prinsip Perilaku Organisasi, Op. Cit.*, hal. 283

<sup>119</sup> Wawancara dengan responden, 21 Mei 2008



Selebihnya, 65,7% responden menanggapi setuju pernyataan tersebut, bahkan 20% responden lainnya menyatakan sangat setuju. Dengan mayoritas responden memberikan tanggapan yang positif terhadap pernyataan tersebut, berarti sebenarnya Bank Danamon memang sudah melakukan acara *family gathering*. Indikator ini memang memiliki skor yang tidak terlalu tinggi, yaitu 77,71%, namun tetap dikategorikan baik.

Indikator ke dua adalah perusahaan mempunyai nilai-nilai yang menjadi acuan karyawan dalam bekerja. Sebagaimana telah disebutkan pada bab sebelumnya, nilai-nilai yang terdapat di Bank Danamon adalah peduli, jujur, mengupayakan yang terbaik, kerjasama, dan profesionalisme yang disiplin.

Dari 35 responden, sebesar 94,2% memberi tanggapan positif terhadap pernyataan indikator ke dua ini. Sisanya terdapat 1 responden atau sebesar 2,9% kurang setuju dengan pernyataan tersebut, bahkan 1 responden tidak setuju dengan pernyataan tersebut. Dengan nilai-nilai yang menjadi acuan Bank Danamon, mungkin belum semuanya dapat dipenuhi karyawan, tetapi mayoritas responden merasa telah menerapkan nilai-nilai yang ada. Indikator ini memiliki skor 81,71%, berarti indikator ke dua lebih baik dari skor indikator pertama.

Dilihat dari dimensi identitas organisasi, dengan dua indikator tersebut, mayoritas responden menanggapi positif, dan dimensi identitas organisasi memiliki skor 79,71%. Artinya, PT Bank Danamon Cabang Melawai memang memiliki identitas organisasi yang kuat yang membedakan dengan perusahaan lain, semua itu dapat dilihat dari acara *family gathering* yang diikuti para



karyawan, dan nilai-nilai yang menjadi acuan karyawan dalam bekerja, seperti dikatakan oleh Unit Manajer Bank Danamon Cabang Melawai:

Untuk *family gathering*, rutin dilakukan setahun sekali. Acaranya macem-macem, terakhir kita outbound bareng. Dan untuk nilai-nilai Bank Danamon sendiri, menurut saya mempengaruhi karyawan dalam bekerja, seperti yang kita tahu nilai-nilainya ada disiplin, kerjasama, dan lain-lain ya, berkat nilai-nilai itu salah satu divisi Bank Danamon, yaitu SEMM (*Self Employee Mass Market*) mampu mencapai target. 8 trilyun sesuai target yg ditetapkan dan menjadi penyumbang keuntungan terbesar bagi Bank Danamon, dan juga mampu mendobrak keamanan Bank X sebagai pemilik kredit mikro.<sup>120</sup>

Secara spesifik budaya memiliki peran memberikan rasa memiliki identitas dan kebanggaan bagi karyawan, yaitu menciptakan perbedaan yang jelas antara organisasinya dengan yang lain.<sup>121</sup> Nilai-nilai yang ada, seperti transparansi, responsibilitas, integritas, dan profesionalisme serta acara *family gathering* yang telah dilakukan merupakan identitas yang membedakan Bank Danamon dengan organisasi lain.

#### g. Sistem Imbalan

Dimensi budaya organisasi ke tujuh adalah mengenai sistem imbalan. Schein dalam Kreitner dan Kinicki mengatakan, mekanisme yang digunakan organisasi untuk menanamkan budaya organisasi salah satunya dengan cara memberikan penghargaan eksplisit, simbol status, dan kriteria promosi.<sup>122</sup> Oleh karena itu, indikator yang digunakan untuk sistem imbalan berupa gaji yang

---

<sup>120</sup> Wawancara dengan Unit Manajer, 21 mei 2008

<sup>121</sup> Poerwanto, *Op. Cit.*, hal. 26

<sup>122</sup> Robert Kreitner dan Angelo Kinicki, *Op. Cit.*, hal. 95

diterima karyawan sesuai dengan kontribusi pekerjaan. Kedua, mengenai pemberian insentif apabila target dapat terpenuhi. Terakhir, mengenai pemberian uang lembur jika karyawan bekerja melebihi waktu jam kerja. Untuk mengetahui tanggapan karyawan dapat dilihat dalam tabel berikut ini:

**Tabel IV. 12**  
**JAWABAN RESPONDEN UNTUK DIMENSI SISTEM IMBALAN**  
**n = 35**

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban					Total	NS	NH	Skor (%)
		SS	S	KS	TS	STS				
1	Gaji yang diterima sesuai dengan pekerjaan saya.	2	17	8	8	0	35	118	175	67,43
		5,7%	48,6%	22,9%	22,9%	0%	100%			
2	Pihak manajemen memberikan insentif bila pekerjaan saya mencapai target yang ditentukan.	9	23	3	0	0	35	146	175	83,43
		25,7%	65,7%	8,6%	0%	0%	100%			
3	Pihak manajemen memberikan upah yang cukup bila saya bekerja lembur.	7	17	8	2	1	35	132	175	75,43
		20%	48,6%	22,9%	5,7%	2,9%	100%			
Skor Keseluruhan (%)									75,43	

Sumber: Hasil Pengolahan Kuesioner, Mei 2008

Tabel di atas menunjukkan, untuk indikator mengenai gaji mendapat tanggapan berbeda-beda dari responden. Sebesar 54,2% responden memberi tanggapan positif, sedangkan 45,8% lainnya memberi tanggapan berbeda, 8 responden menyatakan kurang setuju, dan 8 responden lainnya menyatakan tidak setuju terhadap pernyataan indikator dari sistem imbalan. Indikator ini memiliki skor 67,43%, skor ini menandakan untuk sistem imbalan dari segi gaji belum baik, karena hampir setengah responden cenderung menanggapi negatif.

Indikator mengenai sistem imbalan yang ke dua adalah mengenai pemberian insentif yang diberikan pihak perusahaan bila pekerjaannya telah melampaui target memiliki skor 83,43%, artinya indikator ini memiliki nilai yang

baik bila dibandingkan dengan indikator pertama. Dari 35 responden yang memberi tanggapan, 8,6% responden menyatakan kurang setuju bila dikatakan perusahaan memberikan insentif bila pekerjaannya melampaui target. Sedangkan 91,4% responden memberi respon positif.

Indikator untuk dimensi sistem imbalan yang terakhir adalah mengenai pemberian uang lembur jika waktu kerja melebihi batas. Indikator ini mendapat tanggapan paling beragam dibanding dua indikator sebelumnya. Terdapat 31,5% responden merasa sistem imbalan mengenai uang lembur kurang sesuai dengan pengorbanan yang diberikan. Sedangkan 68,6% responden lainnya menanggapi positif pernyataan tersebut. Indikator ini memiliki skor 75,43%, berarti indikator ini ditanggapi cukup baik oleh para responden.

Dimensi mengenai imbalan memiliki skor sebesar 75,43% yang dapat dikategorikan dimensi ini cukup baik. Pada dasarnya pihak perusahaan memberikan gaji, insentif, dan uang lembur kepada karyawan. Sesuai dengan pernyataan salah satu responden, *kalo di sini gajinya emang gak terlalu besar tapi lemburannya lumayan, trus kalo kerjaan sampe target biasanya kita dapet tambahan atau bonusnya dipake buat makan-makan.*<sup>123</sup> Pernyataan tersebut ditanggapi oleh Unit Manajer Bank Danamon,

Mereka sering usul ke saya urusan kenaikan gaji, tapi kan saya juga gak punya wewenang. Semua diatur pihak manajemen, tapi sejauh ini kita bisa berikan uang tambahan dari lemburan. Kita kan di sini sering lembur, jadi ya uang lemburnya lumayan lah sangat menutupi gaji, lagipula gajinya juga ga kecil-kecil banget, cukup untuk hidup di Jakarta. Tapi kan namanya manusia itu, gak ada puasnya, selalu pengen yang lebih.<sup>124</sup>

---

<sup>123</sup> Wawancara dengan responden, 21 Mei 2008

<sup>124</sup> Wawancara dengan Unit Manajer, 21 Mei 2008

h. Toleransi terhadap Konflik

Dimensi ke delapan dari budaya organisasi adalah toleransi terhadap konflik. Menurut Schein dalam Munandar,

Budaya organisasi terdiri dari asumsi-asumsi dasar yang dipelajari baik sebagai hasil memecahkan masalah yang timbul dalam proses penyesuaian dengan lingkungannya, maupun sebagaimana hasil memecahkan masalah yang timbul dari dalam organisasi, antarunit organisasi yang berkaitan dengan integrasi.<sup>125</sup>

Dalam dimensi ini, ingin dilihat mengenai sejauh mana PT Bank Danamon Cabang Melawai memperbolehkan adanya perbedaan pendapat, kebebasan mengeluarkan saran/kritik, dan penyelesaian masalah dengan *win-win solution*. Untuk itu, indikator yang mengukur toleransi terhadap konflik ada tiga pernyataan, yang dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

**Tabel IV. 13**  
**JAWABAN RESPONDEN UNTUK DIMENSI TERHADAP KONFLIK**  
**n = 35**

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban					Total	NS	NH	Skor (%)
		SS	S	KS	TS	STS				
1	Pimpinan memperbolehkan adanya perbedaan pendapat dalam pekerjaan selama tidak mengganggu jalannya perusahaan.	0	30	5	0	0	35	135	175	77,14
		0%	85,7%	14,3%	0%	0%	100%			
2	Saya diberi kebebasan mengeluarkan saran/kritik yang membangun kepada pimpinan.	5	22	8	0	0	35	137	175	78,29
		14,3%	62,9%	22,9%	0%	0%	100%			
3	Jika ada masalah pekerjaan dengan pihak lain dalam perusahaan, diselesaikan dengan <i>win-win solution</i> .	5	25	3	2	0	35	138	175	78,86
		14,3%	71,4%	8,6%	5,7%	0%	100%			
Skor Keseluruhan (%)									78,10	

Sumber: Hasil Pengolahan Kuesioner, Mei 2008

<sup>125</sup> Asyar sunyoto Munandar, *Op. Cit.*, hal. 262

Indikator pertama pernyataan mengenai pimpinan yang memperbolehkan adanya perbedaan pendapat dalam pekerjaan. Pernyataan tersebut mendapat tanggapan kurang setuju dari 14,3% responden. Sebanyak 30 responden menyatakan setuju dengan pernyataan di atas, artinya mayoritas responden yaitu sebesar 85,7% menanggapi positif. Pimpinan memperbolehkan adanya perbedaan pendapat dalam pekerjaan selama tidak mengganggu jalannya pekerjaan. Indikator ini memiliki skor 77,14%, dan indikator ini dapat dikategorikan baik, berarti perbedaan pendapat merupakan hal yang wajar terjadi dan dapat dimaklumi asalkan tidak mengganggu pekerjaan.

Untuk indikator ke dua, kebebasan karyawan dalam mengeluarkan saran/kritik yang membangun kepada pimpinan memiliki skor sebesar 78,29%, dan dapat dikategorikan baik. Mayoritas responden memberi tanggapa positif, yaitu 5 responden menanggapi pernyataan tersebut dengan sangat setuju, dan 22 responden juga setuju bila dikatakan karyawan diberi kebebasan untuk memberikan saran/kritik. Berbeda dengan 77,1% responden sebelumnya, sebanyak 22,9% menanggapi cenderung negatif terhadap pernyataan tersebut, responden merasa kurang diberi kebebasan dalam mengeluarkan saran/kritik kepada pimpinan.

Indikator terakhir untuk dimensi toleransi terhadap konflik, sebesar 14,3% memberi respon cenderung negatif. Namun, 71,4% responden memberi tanggapan setuju, bahkan 14,3% responden menyatakan sangat setuju pernyataan tersebut. Mayoritas responden memberi tanggapan positif, dan indikator ini memiliki skor 78,86%, berarti sebagian besar responden memang merasa bahwa bila ada

masalah pekerjaan dengan pihak lain dapat diselesaikan dengan baik, dan tidak ada pihak yang dirugikan. Indikator ini memiliki skor tertinggi dibandingkan indikator lain dalam dimensi ini, artinya indikator ini sudah baik dijalankan di PT Bank Danamon Cabang Melawai.

Dari ke tiga indikator, pernyataan yang dilontarkan mayoritas responden memberi tanggapan positif. Kesimpulannya adalah PT Bank Danamon dalam budaya organisasinya memang memiliki toleransi terhadap konflik yang baik. Dimensi toleransi terhadap konflik memiliki skor 78,10%, artinya dimensi ini sudah baik, karena berada pada interval 76–100%. Dimensi ini dinilai baik, ditunjang pula oleh tanggapan salah satu responden, *Saya kadang suka ngasih saran/kritik kalo lagi rapat, didengerin sih, terlepas dari usulannya dijalanin atau gak, yang penting usulan saya didengerin sama bisa diterima aja dulu.*<sup>126</sup> Selain itu, unit manajer memberi tanggapan mengenai toleransi terhadap tindakan berisiko, *Sejauh ini saya selalu ngasih mereka kebebasan, kalo ada saran/kritik silahkan aja mereka ngomong, itu kan juga buat masukan untuk kemajuan perusahaan juga. Apa salahnya ngedengerin mereka.*<sup>127</sup>

#### i. Pola Komunikasi

Dimensi terakhir dari budaya organisasi adalah pola komunikasi yang terdapat di PT Bank Danamon Cabang Melawai. Pola komunikasi dalam organisasi dapat terjadi secara vertikal dan horizontal. Dari pola komunikasi yang terjadi pada suatu organisasi dapat diketahui bagaimana budaya organisasi pada

---

<sup>126</sup> Wawancara dengan responden, 21 Mei 2008

<sup>127</sup> Wawancara dengan Unit Manajer, 21 Mei 2008

suatu perusahaan. Untuk itu pola komunikasi digunakan untuk melihat budaya organisasi, hal tersebut dapat dilihat dalam tabel di bawah ini:

**Tabel IV. 14**  
**JAWABAN RESPONDEN UNTUK POLA KOMUNIKASI**  
**n = 35**

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban					Total	NS	NH	Skor (%)
		SS	S	KS	TS	STS				
1	Dalam melaksanakan pekerjaan, terjadi komunikasi dua arah antara atasan dan bawahan.	6	26	2	1	0	35	142	175	81,14
		17,1%	74,3%	5,7%	2,9%	0%	100%			
2	Dengan pimpinan, saya tidak dibatasi oleh pembicaraan yang formal mengenai pekerjaan saja.	11	21	2	1	0	35	147	175	84
		31,4%	60%	5,7%	2,9%	0%	100%			
3	Dalam melaksanakan pekerjaan, terjalin proses komunikasi dengan rekan kerja.	11	24	0	0	0	35	151	175	82,29
		31,4%	68,6%	0%	0%	0%	100%			
4	Saya biasa menggunakan waktu luang untuk bertukar informasi dengan rekan kerja dan pimpinan.	9	25	0	1	0	35	148	175	84,57
		25,7%	71,4%	0%	2,9%	0%	100%			
Skor Keseluruhan (%)									83	

Sumber: Hasil Pengolahan Kuesioner, Mei 2008

Dalam melaksanakan pekerjaan, semua pekerjaan pasti melakukan interaksi dengan pihak lain, dalam interaksi tersebut terjadi proses komunikasi. Pola komunikasi yang terjadi dapat dilihat dari tanggapan yang diberikan responden. Untuk pernyataan pertama mengenai proses komunikasi dua arah antara atasan dan bawahan dalam melakukan pekerjaan, sebanyak 32 responden memberi tanggapan positif. Berbeda dengan 32 responden sebelumnya, 2 responden kurang menyetujui pernyataan tersebut, bahkan 1 responden menyatakan tidak setuju. Berarti belum semua responden merasa adanya proses komunikasi antara atasan dan bawahan dalam melakukan pekerjaan.



Responden yang memberi tanggapan positif sebesar 91,4%, mereka menyetujui setuju pembicaraan dengan pimpinan tidak hanya dibatasi oleh pembicaraan yang formal saja, dengan pimpinan karyawan dapat berbicara hal lain di luar pekerjaan. Seperti dikatakan salah satu responden, *biasanya sama pimpinan atasan saya gak cuma ngomongin masalah kerjaan aja, kadang suka ngobrol pas makan siang bareng.*<sup>128</sup> Namun belum semua karyawan merasakan hal yang sama, terdapat 8,6% memberi tanggapan negatif, responden tersebut tidak setuju terhadap pernyataan tersebut.

Dalam melaksanakan pekerjaan, terjadi proses komunikasi dengan rekan kerja lain, dan hal tersebut ditanggapi dengan hal yang positif dari seluruh responden, 100% responden menyatakan setuju bahkan sangat setuju terhadap pernyataan tersebut. Hal ini menandakan proses komunikasi antar rekan kerja memang terjalin dengan baik pada PT Bank Danamon Cabang Melawai.

Indikator terakhir dari dimensi pola komunikasi adalah mengenai penggunaan waktu luang untuk bertukar informasi dengan rekan kerja lain dan pimpinan. Sebesar 97,1% memberi respon positif terhadap pernyataan di atas. Namun, 2,9% responden lainnya tidak menyetujui pernyataan indikator ke empat tersebut. Responden ini merasa tidak biasa menggunakan waktu luang atau istirahatnya untuk bertukar informasi dengan pihak lain ditempat kerja.

Indikator pertama mengenai komunikasi antara atasan dan bawahan memiliki skor 81,14%, sedangkan indikator ke dua mengenai komunikasi dengan atasan tidak dibatasi pembicaraan yang formal memiliki skor 84%. Indikator ke

---

<sup>128</sup> Wawancara dengan responden, 21 Mei 2008



tiga mengenai terjadinya proses komunikasi dengan rekan kerja memiliki skor 82,29%, terakhir, mengenai penggunaan waktu luang untuk bertukar informasi dengan rekan kerja memiliki skor 84,57%. Hal ini menandakan bahwa pola komunikasi yang terjadi di PT Bank Danamon cabang Melawai sudah berjalan dengan baik, karena semua indikator memiliki skor pada interval 76- 100%, yang artinya masuk ke dalam kategori baik.

Komunikasi saya sama mereka gak formal, natural aja pake bahasa sehari-hari, intinya kita di sini lebih ke keluargaan, biar mereka gak canggung, harapannya komunikasi yang ada bisa lebih mengalir, untuk kerjaan biar bisa lebih gampang diomongin kalo ada sesuatu, yang penting kenyamanan mereka yang utama, kenyamanan untuk bicara sama saya atau pimpinan lain maksudnya.<sup>129</sup>

Keseluruhan indikator dari berbagai dimensi budaya organisasi, mayoritas mendapat tanggapan yang baik dari seluruh responden. Dilihat dari dimensi toleransi terhadap tindakan berisiko, arah organisasi, integrasi pekerjaan, dukungan pimpinan/manajemen, kontrol, identitas organisasi, sistem imbalan, toleransi terhadap konflik, dan pola komunikasi<sup>130</sup> semua dimensi mendapat tanggapan positif, artinya budaya organisasi di PT Bank Danamon Cabang Melawai dapat diterima oleh para karyawan. Dengan dapat diterimanya budaya yang ada di perusahaan tersebut akan semakin menguatkan budaya organisasi yang ada.

---

<sup>129</sup> Wawancara dengan Unit Manajer, 21 Mei 2008

<sup>130</sup> Stephen P. Robbins, *Teori Organisasi: Struktur, Desain dan Aplikasi*, Op. Cit., hal. 480

**Tabel IV. 15**  
**REKAPITULASI DESKRIPSI VARIABEL BUDAYA ORGANISASI**

No	Dimensi	Skor (%)
1	Toleransi terhadap tindakan berisiko	82,67
2	Arah organisasi	82,67
3	Integrasi pekerjaan	84,57
4	Dukungan dari pimpinan/manajemen	83,71
5	Kontrol	83,14
6	Identitas Organisasi	79,71
7	Sistem Imbalan	75,43
8	Toleransi terhadap konflik	78,10
9	Pola komunikasi	83
Skor Keseluruhan (%)		81,44

Dari tabel di atas semua dimensi budaya yang ada di PT Bank Danamon Indonesia Tbk. Cabang Melawai sudah baik, karena skor yang dimiliki berada pada kisaran interval 76-100%, dan dapat dikategorikan budaya organisasi yang ada sudah baik, karena mendapat tanggapan positif dari mayoritas responden. Dimensi integrasi memiliki skor tertinggi yaitu 84,57%, berarti dapat dikatakan dimensi budaya organisasi paling baik yang dimiliki Bank Danamon Cabang Melawai berada pada dimensi integrasi pekerjaan. Artinya nilai integrasi pekerjaan atau integritas merupakan nilai dominan pada budaya organisasi Bank Danamon cabang Melawai. Sedangkan dimensi yang dirasa kurang adalah sistem imbalan dengan skor 75,43%.

## **2. Analisis Kinerja Karyawan PT Bank Danamon Indonesia Tbk. Cabang Melawai Jakarta Selatan**

Pada sub bab ini akan dipaparkan secara deskriptif tanggapan dari 35 responden terhadap pernyataan dalam indikator penelitian untuk variabel kinerja karyawan. Berdasarkan teori dari Ivancevich, dimensi yang akan dijabarkan untuk variabel kinerja karyawan ada tujuh, yaitu kuantitas kerja, kualitas kerja, pengetahuan tentang pekerjaan, kualitas personel, kerjasama, dapat dipercaya, dan inisiatif.<sup>131</sup> Ketujuh dimensi tersebut akan dijabarkan satu per satu di bawah ini:

### **a. Kuantitas Kerja**

Dimensi pertama yang akan dijabarkan adalah mengenai kuantitas kerja, dimana kinerja seseorang dapat diukur melalui kuantitas pekerjaan yang dihasilkan. Pengertian kinerja salah satunya adalah hasil kerja secara kuantitas yang dicapai oleh karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan.<sup>132</sup> Oleh karena itu, kuantitas kerja dijadikan salah satu dimensi untuk melihat kinerja seorang karyawan. Terdapat dua indikator yang mengukur dimensi ini, yaitu pemenuhan target pekerjaan dan penyelesaian pekerjaan dengan efisien. Untuk mengetahui tanggapan responden, dapat dilihat pada tabel berikut ini:

---

<sup>131</sup> John M. Ivancevich, *Op. Cit.*, hal. 253

<sup>132</sup> Anwar Prabu Mangkunegara, *Op. Cit.*, hal. 67

**Tabel IV. 16**  
**JAWABAN RESPONDEN UNTUK DIMENSI KUANTITAS KERJA**  
**n = 35**

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban					Total	NS	NH	Skor (%)
		SS	S	KS	TS	STS				
1	Saya merasa dapat memenuhi beban pekerjaan yang ditetapkan.	1	30	2	2	0	35	135	175	77,14
		2,9%	85,7%	5,7%	5,7%	0%	100%			
2	Saya merasa dapat menyelesaikan pekerjaan dengan efisien.	2	29	3	1	0	35	137	175	78,29
		5,7%	82,9%	8,6%	2,9%	0%	100%			
Skor Keseluruhan (%)									77,72	

Sumber: Hasil Pengolahan Kuesioner, Mei 2008

Indikator pertama dimensi kuantitas kerja adalah pernyataan pemenuhan beban pekerjaan yang ditetapkan. Dari hasil pengolahan kuesioner, responden yang menanggapi kurang setuju dan tidak setuju masing-masing dua responden atau sebesar 11,4%. Selebihnya, 88,6% responden memberi tanggapan positif. Hal tersebut didukung oleh tanggapan salah satu responden, *sejauh ini saya selalu bisa menuhin target kerjaan, apa yang ditugasin ke saya, semaksimal mungkin saya kerjain.*<sup>133</sup> Tidak ditemukan responden yang memberi tanggapan sangat tidak setuju. Berarti hanya 2,9% dari total responden yang optimis merasa bahwa dirinya dapat memenuhi beban pekerjaan sesuai dengan target yang telah ditetapkan.

Dilihat dari segi persentase, mayoritas karyawan PT Bank Danamon Cabang Melawai Jakarta Selatan sudah dapat memenuhi beban pekerjaan yang telah ditetapkan. Pada pernyataan indikator pertama, didapatkan nilai persentase (skor) sebesar 77,14%, dengan merujuk pada tabel interpretasi analisis deskriptif, skor tersebut dikategorikan baik, karena berada berada pada interval 76–100%.

<sup>133</sup> Wawancara dengan responden, 21 Mei 2008

Pernyataan indikator ke dua yaitu dapat menyelesaikan pekerjaan dengan efisien. Dari indikator ini, terdapat 88,5% memberi respon positif. Terdapat 8,6% responden yang menanggapi kurang setuju, dan hanya 2,9% responden memberi tanggapan tidak setuju dengan pernyataan tersebut. Walaupun 11,5% responden memberi tanggapan cenderung negatif, namun secara umum karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan dengan efisien.

Berdasarkan tanggapan responden mengenai dimensi kuantitas kerja, seperti terlihat dalam tabel IV. 6, mayoritas karyawan PT Bank Danamon Cabang Melawai Jakarta Selatan, kuantitas kerjanya sudah baik. Indikator ke dua memiliki skor 78,29% dan dapat dikategorikan baik, artinya responden telah dapat menyelesaikan pekerjaan dengan efisien.

Dimensi kuantitas kerja karyawan PT Bank Danamon Cabang Melawai dikategorikan sudah baik, karena memiliki skor 77,72%, yang didapat dari skor untuk pemenuhan beban pekerjaan sebesar 77,14% dan penyelesaian pekerjaan dengan efisien memiliki skor 78,29%. Hal tersebut didukung oleh pernyataan Unit Manajer:

Dari segi kuantitas, rata-rata karyawan sudah bisa memenuhi target kerjanya. Untuk tau buktinya bisa dilihat dari laporan kerja karyawan. Dari laporan kerja itu lah kita bisa liat apa karyawan bisa menuhin target kerjanya atau enggak.<sup>134</sup>

#### b. Kualitas Kerja

Dimensi ke dua dari kinerja karyawan adalah kualitas kerja. Senada dengan kuantitas kerja, pengertian kinerja itu sendiri salah satunya adalah hasil

---

<sup>134</sup> Wawancara dengan Unit Manajer, 21 Mei 2008

kerja secara kualitas yang dicapai oleh karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.<sup>135</sup> Indikator yang digunakan untuk mengetahui kualitas kerja adalah karyawan dapat melakukan pekerjaan dengan rapi dan teliti. Indikator ke dua, karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan dengan tepat sesuai standar yang ditetapkan, dan ke tiga adalah karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan tepat waktu. Selengkapnya mengenai tanggapan responden dapat dilihat dalam tabel di bawah ini, berikut penjabarannya.

**Tabel IV. 17**  
**JAWABAN RESPONDEN UNTUK DIMENSI KUALITAS KERJA**  
**n = 35**

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban					Total	NS	NH	Skor (%)
		SS	S	KS	TS	STS				
1	Saya merasa dapat melakukan pekerjaan dengan rapi dan teliti.	6	23	5	1	0	35	139	175	79,43
		17,1%	65,7%	14,3%	2,9%	0%	100%			
2	Saya merasa dapat menyelesaikan pekerjaan dengan tepat sesuai standar yang ditetapkan.	9	24	1	1	0	35	146	175	83,43
		25,7%	68,6%	2,9%	2,9%	0%	100%			
3	Saya menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu.	8	23	3	1	0	35	143	175	81,71
		22,9%	65,7%	8,6%	2,9%	0%	100%			
Skor Keseluruhan (%)									81,52	

Sumber: Hasil Pengolahan Kuesioner, Mei 2008

Untuk indikator pertama, responden yang memberi tanggapan cenderung negatif sebesar 17,2% yaitu 5 responden menanggapi kurang setuju, dan 1 responden menanggapi tidak setuju. Mayoritas responden menanggapi positif, yaitu 82,8% responden mengakui bahwa dirinya dapat melakukan pekerjaan dengan rapi dan teliti. Tidak ada responden yang menanggapi sangat tidak setuju

<sup>135</sup> Anwar Prabu Mangkunegara, *Op. Cit.*, hal. 67

dalam indikator ini, artinya mayoritas karyawan yang menjadi responden merasa sudah dapat menyelesaikan pekerjaan dengan rapi dan teliti.

Indikator ini memiliki skor 79,43%, atau termasuk kategori baik. Hal tersebut dapat diartikan bahwa responden telah melakukan pekerjaan dengan rapi dan teliti.

Pernyataan ke dua memiliki skor tertinggi untuk dimensi kualitas kerja, yaitu sebesar 83,43%. Pada indikator ini responden yang memberi tanggapan positif sebesar 94,3% responden, dan yang menanggapi cenderung negatif sebesar 5,7% responden. Hal ini menandakan bahwa sebagian besar responden merasa sudah dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar yang ditetapkan.

Untuk mengukur dimensi kualitas kerja, indikator lain yang digunakan adalah pernyataan mengenai karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu. Untuk indikator ke tiga, diketahui 11,4% memberi tanggapan cenderung negatif. Selebihnya sebesar 88,6% responden memberi respon positif. Pernyataan indikator ini masuk ke dalam kategori baik karena memiliki skor 81,71%, artinya mayoritas responden memberi tanggapan positif.

Dari ketiga indikator di atas, mayoritas responden merasa bahwa dirinya mempunyai kualitas kerja yang baik. Hanya ada beberapa reponden yang merasa dirinya belum bisa memenuhi kualitas kerja dengan baik. Untuk dimensi kualitas kerja memiliki skor 81,52 %, dan masuk pada kategori kualitas kerja yang baik, seperti tanggapan Unit Manajer, *Selama ini kerjaan mereka hasilnya bagus, saya puas sama hasil yang mereka kasih untuk perusahaan, saya melihat mereka*

*udah maksimal.*<sup>136</sup> Untuk yang belum bisa memenuhi kualitas kerja, salah satu responden memberi tanggapan, *Saya kadang ngerasa kurang puas sama hasil kerja saya mbak, mungkin karena saya termasuk tipe yang perfeksionis kali yah, jadi kayanya ada aja yang kurang.*<sup>137</sup>

### c. Pengetahuan tentang Pekerjaan

Dimensi kinerja ke tiga adalah pengetahuan tentang pekerjaan. Pengetahuan tentang pekerjaan dijadikan dimensi pada variabel kinerja karyawan, karena bila pengetahuan/pemahaman karyawan terhadap tugas-tugasnya otomatis kinerja yang dihasilkan semakin baik. Menurut Mangkunegara faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja salah satunya kemampuan (*ability*) karyawan, terdiri dari kemampuan potensi (*IQ*) dan kemampuan *reality* (*knowledge and skill*). Artinya pegawai yang memiliki IQ di atas rata-rata dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan.<sup>138</sup> Indikator yang mengukur dimensi ini terdapat tiga pernyataan, seperti terlihat dalam tabel di bawah ini:

---

<sup>136</sup> Wawancara dengan Unit Manajer, 21 Mei 2008

<sup>137</sup> Wawancara dengan responden, 4 Juni 2008

<sup>138</sup> Anwar Prabu Mangkunegara, *Op. Cit.*, hal. 67



**Tabel IV. 18**  
**JAWABAN RESPONDEN UNTUK DIMENSI PENGETAHUAN**  
**PEKERJAAN**

**n = 35**

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban					Total	NS	NH	Skor (%)
		SS	S	KS	TS	STS				
1	Saya memahami hal-hal yang berhubungan dengan pekerjaan seperti ketentuan, sistem dan prosedur kerja.	6	25	4	0	0	35	142	175	81,14
		17,1%	71,4%	11,4%	0%	0%	100%			
2	Saya memahami tugas-tugas rutin yang saya dikerjakan.	13	21	1	0	0	35	152	175	86,86
		37,1%	60,0%	2,9%	0%	0%	100%			
3	Saya melaksanakan peranan sesuai dengan posisi jabatan di perusahaan.	12	20	2	1	0	35	148	175	84,57
		34,3%	57,1%	5,7%	2,9%	0%	100%			
<b>Skor Keseluruhan (%)</b>									<b>84,19</b>	

Sumber: Hasil Pengolahan Kuesioner, Mei 2008

Pernyataan pertama dari dimensi pengetahuan tentang pekerjaan adalah karyawan memahami hal-hal yang berhubungan dengan pekerjaan. Sebesar 88,6% memberi respon positif terhadap pernyataan mengenai pemahaman hal-hal yang berhubungan dengan pekerjaan, seperti ketentuan, sistem, dan prosedur kerja. Sedangkan 11,4% responden lainnya beranggapan kurang setuju dengan pernyataan di atas. Pernyataan indikator pertama memiliki skor terendah dibanding indikator lainnya yaitu 81,14%, walaupun begitu indikator ini masuk ke dalam kategori baik.

Untuk indikator ke dua, 97,1% atau sebanyak 34 responden memberi tanggapan positif terhadap pernyataan pemahaman tugas-tugas rutin, artinya responden memang benar-benar mengetahui tugas rutinnnya. Hanya terdapat 2,9% responden yang kurang setuju bahwa dirinya dapat memahami tugas rutin yang harus dikerjakan. Mayoritas responden sudah dapat memahami dengan jelas mengenai tugasnya, dan indikator ini memiliki skor tertinggi, yaitu 86,86%. Hal

tersebut didukung oleh pernyataan salah satu responden, *karena udah lumayan lama kerja di sini otomatis saya tau banget tugas rutin saya, soalnya kerjaan itu diulang-ulang stiap hari. Masa' iya masih gak ngerti juga.*<sup>139</sup>

Indikator yang terakhir adalah karyawan melaksanakan peranannya sesuai dengan jabatan. Sebanyak 32 responden atau sebesar 91,4% memberi respon positif. Selain itu, 5,7% merasa pernyataan tersebut kurang sesuai dengan yang dialaminya, bahkan 2,9% responden merasa dirinya tidak melaksanakan peranan sesuai dengan posisi jabatan yang dimilikinya. Untuk indikator ini memiliki skor 84,57%, dan masuk dalam kategori baik.

Skor untuk dimensi pengetahuan tentang pekerjaan memiliki skor 84,19%, dan masuk ke dalam kategori baik. Dari tanggapan responden, mayoritas karyawan memiliki pengetahuan tentang pekerjaannya. Berarti karyawan memiliki pemahaman tentang pekerjaan yang harus dilakukan.

#### d. Kualitas Personel

Dimensi ke empat dari kinerja karyawan adalah dimensi kualitas personel. Bila seseorang memiliki kualitas personel yang baik, secara tidak langsung akan mempengaruhi kinerja yang dihasilkan karena akan berpengaruh pada *performance* karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan. Dimensi kualitas personel menggunakan empat indikator yang dapat dilihat dalam tabel di bawah ini:

---

<sup>139</sup> Wawancara dengan responden, 4 Juni 2008

**Tabel IV. 19**  
**JAWABAN RESPONDEN UNTUK DIMENSI KUALITAS PERSONEL**  
**n = 35**

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban					Total	NS	NH	Skor (%)
		SS	S	KS	TS	STS				
1	Saya memperhatikan penampilan di tempat kerja agar terlihat rapi dan sopan.	11	22	1	1	0	35	148	175	84,57
		31,4%	62,9%	2,9%	2,9%	0%	100%			
2	Saya berusaha untuk ramah dengan orang lain.	19	15	0	1	0	35	157	175	89,71
		54,3%	42,9%	0%	2,9%	0%	100%			
3	Saya berusaha untuk membina hubungan baik dengan orang-orang di lingkungan kerja.	15	20	0	0	0	35	155	175	88,57
		42,9%	57,1%	0%	0%	0%	100%			
4	Saya berusaha untuk mengutamakan kepentingan pekerjaan daripada kepentingan pribadi.	10	23	2	0	0	35	148	175	84,57
		28,6%	65,7%	5,7%	0%	0%	100%			
Skor Keseluruhan (%)									86,86	

Sumber: Hasil Pengolahan Kuesioner, Mei 2008

Indikator pertama kualitas personel adalah mengenai penampilan di tempat kerja. Sebesar 94,3% memberi tanggapan positif, 33 responden merasa dirinya memperhatikan penampilan di tempat kerja agar terlihat rapi dan sopan. Sementara 5,7% responden lainnya memberi tanggapan cenderung negatif, responden kurang setuju dengan pernyataan tersebut.

Indikator pertama ini masuk ke dalam kategori baik karena memiliki skor 84,57%. Mayoritas karyawan memperhatikan penampilan di tempat kerja, sesuai dengan pernyataan salah satu karyawan, *Saya kalo di kantor selalu rapi, secara kerjaan saya berhubungan sama nasabah, jadi harus rapi dan wangi. Tuntutan kerjaan juga.*<sup>140</sup>

<sup>140</sup> Wawancara dengan responden, 21 Mei 2008

Pernyataan ke dua yaitu berusaha untuk ramah dengan orang lain. Indikator ini memiliki skor tertinggi yaitu 89,71%. Pernyataan tersebut ditanggapi positif oleh 97,1% responden. Tetapi terdapat 1 responden yang menanggapi tidak setuju, responden tersebut tidak berusaha untuk ramah dengan orang lain.

Untuk indikator ke tiga dari kualitas personel, 100% responden memberi tanggapan positif, 20 responden menyatakan setuju dengan pernyataan selalu berusaha untuk membina hubungan baik dengan orang-orang di lingkungan kerja, dan 15 responden sangat setuju dengan pernyataan tersebut. Semua responden memberi tanggapan positif, sehingga indikator ini dikategorikan baik, karena memiliki skor 88,57%. Hal ini menandakan semua karyawan berusaha untuk membina hubungan baik dengan orang-orang yang berada di lingkungan tempat kerja.

Pernyataan ke empat adalah karyawan berusaha untuk mengutamakan kepentingan pekerjaan daripada kepentingan pribadi. Sebesar 94,3% responden memberi tanggapan positif, yaitu 10 responden menyatakan sangat setuju, dan 23 responden menyatakan setuju. Hanya 5,7% responden yang kurang setuju dengan pernyataan tersebut. Sebagaimana karyawan yang profesional, sepatutnya setiap karyawan selalu mengutamakan kepentingan pekerjaan daripada kepentingan pribadi.

Dari tanggapan responden mengenai empat indikator kualitas personal, dapat disimpulkan mayoritas karyawan PT Bank Danamon Cabang Melawai memiliki kualitas personal yang baik. Hal tersebut tercermin dari penampilan, keramahan, menjaga hubungan baik dengan orang lain, dan selalu mementingkan

kepentingan pekerjaan daripada kepentingan pribadi. Dimensi kualitas personel masuk pada kategori baik, karena semua indikator berada pada interval nilai 76–100%. Hal tersebut didukung oleh pernyataan unit manajer, *Kita di sini kan jual jasa, jadi memang harus perhatiin penampilan dan kelakuan kita. Kalo enggak, bisa-bisa client pada kabur.*<sup>141</sup>

e. Kerjasama

Dimensi ke lima dari kinerja karyawan adalah kerjasama. Melalui kerjasama yang baik antar rekan, unit kerja dan pimpinan, kinerja seseorang dapat dicapai maksimal. Hubungan pribadi merupakan perekat alami yang memungkinkan sebuah tim memiliki kinerja tinggi.<sup>142</sup> Kerjasama merupakan salah satu nilai dalam budaya organisasi Bank Danamon. Untuk itu, kerjasama dijadikan dimensi dalam mengukur kinerja karyawan PT Bank Danamon Cabang Melawai. Indikator yang digunakan dapat dilihat dalam tabel di bawah ini:

**Tabel IV. 20**  
**JAWABAN RESPONDEN UNTUK DIMENSI KERJASAMA**  
**n = 35**

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban					Total	NS	NH	Skor (%)
		SS	S	KS	TS	STS				
1	Saya berusaha menghindari konflik kerja dengan rekan lain yang mengakibatkan perpecahan.	11	23	1	0	0	35	150	175	85,71
		31,4%	65,7%	2,9%	0	0	100%			
2	Saya memberi dukungan kepada rekan kerja lain agar dapat bekerja secara maksimal.	10	24	1	0	0	35	149	175	85,14
		28,6%	68,6%	2,9%	0%	0%	100%			

<sup>141</sup> Wawancara dengan Unit Manajer, 21 Mei 2008

<sup>142</sup> Daniel Goleman, *Op. Cit.*, hal. 468

**Lanjutan Tabel IV. 20**

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban					Total	NS	NH	Skor (%)
		SS	S	KS	TS	STS				
3	Dengan rekan kerja dalam satu divisi maupun dengan divisi lain saling membantu apabila menemukan kendala dalam melakukan pekerjaan	15	19	1	0	0	35	154	175	88
		42,9%	54,3%	2,9%	0%	0%	100%			
Skor Keseluruhan (%)									86,28	

Sumber: Hasil Pengolahan Kuesioner, Mei 2008

Indikator pertama dari dimensi kerjasama adalah berusaha untuk menghindari konflik kerja dengan rekan lain yang mengakibatkan perpecahan. Sebesar 2,9% kurang setuju dengan pernyataan dalam indikator yang pertama. Sedangkan 97,1% responden memberi tanggapan positif. Jadi hanya 1 responden yang kurang menghindari konflik kerja dengan rekan lain. Indikator ini masuk dalam kategori yang baik, karena berada dalam interval 76 – 100%.

Dari indikator ke dua, sebanyak 34 responden atau sebesar 97,1% memberi tanggapan positif, responden mendukung pernyataan bahwa dirinya memberi dukungan kepada rekan kerja lain agar dapat bekerja secara maksimal. Didapatkan 2,9% responden merasa kurang setuju dengan pernyataan tersebut, sedangkan responden lainnya menanggapi setuju. Dilihat dari persentasenya, responden mayoritas menanggapi positif terhadap pernyataan tersebut, berarti karyawan saling memberi dukungan agar rekan kerjanya dapat bekerja secara maksimal.

Indikator yang terakhir dari dimensi kerjasama adalah dengan rekan kerja dalam satu divisi maupun dengan divisi lain saling membantu apabila menemukan kendala dalam melakukan pekerjaan. Terdapat 2,9% responden kurang menyetujui pernyataan tersebut. Sebaliknya 97,1% memberi tanggapan positif, artinya dengan

rekan kerja saling membantu bila menemukan kendala. Indikator ini memiliki skor tertinggi, berarti merupakan indikator paling baik yang dimiliki karyawan untuk dimensi kerja sama.

Seperti telah disebutkan pada bab sebelumnya, kerjasama merupakan salah satu nilai yang mengakar dalam budaya organisasi Bank Danamon. Inti dari kerjasama tersebut adalah Bank danamon meraih hasil yang lebih baik sebagai sebuah tim melalui kekuatan dari kemajemukan diantara anggota organisasi.<sup>143</sup> *Berkat kerja sama yang solid antar karyawan dan juga pimpinan, kita bisa dapat hasil yang sekarang ini. Hasilnya gak mengecewakan, apa pun kerjanya, lebih enak kalo dikerjain bareng-bareng.*<sup>144</sup>

f. Dapat Dipercaya

Dimensi ke enam yang akan dijabarkan adalah mengenai karyawan dapat dipercaya. Untuk dimensi tersebut ada tiga indikator yang mengukur, yaitu pentingnya akurasi dalam menyelesaikan pekerjaan, menjunjung tinggi kejujuran, dan memiliki kehadiran yang tinggi di tempat kerja. Indikator tersebut digunakan untuk melihat kinerja karyawan Bank Danamon karena nilai budaya organisasi diantaranya jujur, mengupayakan yang terbaik, dan disiplin.<sup>145</sup> Sesuai dengan nilai-nilai yang ada, indikator di bawah ini dapat dijadikan petunjuk mengenai seberapa jauh nilai-nilai yang ada mempengaruhi kinerja karyawan Bank Danamon.

---

<sup>143</sup> Laporan Tahunan 2007, [www.danamon.co.id](http://www.danamon.co.id), diunduh 24 Mei 2008, pukul 15.30

<sup>144</sup> Wawancara Unit Manajer, 4 Juni 2008

<sup>145</sup> Laporan Tahunan 2007. [www.danamon.co.id](http://www.danamon.co.id), diunduh 24 Mei 2008 pukul 15.30 WIB



**Tabel IV. 21**  
**JAWABAN RESPONDEN UNTUK DIMENSI DAPAT DIPERCAYA**  
**n = 35**

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban					Total	NS	NH	Skor (%)
		SS	S	KS	TS	STS				
1	Saya menyadari akan pentingnya akurasi dalam menyelesaikan pekerjaan.	7	28	0	0	0	35	147	175	84
		20%	80%	0%	0%	0%	100%			
2	Dalam melakukan suatu pekerjaan, saya menjunjung tinggi kejujuran.	13	22	0	0	0	35	153	175	87,43
		37,1%	62,9%	0%	0%	0%	100%			
3	Saya termasuk sebagai karyawan yang memiliki tingkat kehadiran yang tinggi di tempat kerja.	11	23	1	0	0	35	150	175	85,71
		31,4%	65,7%	2,9%	0%	0%	100%			
Skor Keseluruhan (%)									85,71	

Sumber: Hasil Pengolahan Kuesioner, Mei 2008

Pernyataan pertama dari dimensi dapat dipercaya adalah karyawan menyadari pentingnya akurasi dalam menyelesaikan pekerjaan. Semua responden atau 100% responden memberi tanggapan positif untuk indikator yang pertama, semua menganggap pentingnya akurasi dalam menyelesaikan pekerjaan adalah sesuatu yang penting. Dengan begitu indikator masuk dalam kategori yang baik, karena memiliki skor yang tinggi, yaitu 84%.

Untuk indikator ke dua, 100% memberi respon positif dengan pernyataan tersebut. Indikator ini mendapat skor tertinggi diantara indikator lainnya untuk dimensi dapat dipercaya, berarti nilai indikator ini paling baik, tanggapan ini dikuatkan oleh salah satu responden, *Saya pribadi jujur dalam bekerja, saya orangnya lurus-lurus aja sih, gak macem-macem.*<sup>146</sup> Terdapat dalam nilai jujur

<sup>146</sup> Wawancara dengan responden, 4 Juni 2008



yang dipegang Bank danamon yaitu memegang kebenaran kepada diri sendiri dan orang lain tanpa ada yang disembunyikan.<sup>147</sup>

Indikator terakhir adalah memiliki tingkat kehadiran yang tinggi di tempat kerja. Sebanyak 34 responden atau 97,1% memberi tanggapan positif. Hanya 2,9% responden merasa pernyataan tersebut kurang sesuai dengan yang dialaminya. Walaupun begitu, indikator ini termasuk dalam kategori baik karena berada pada interval 76 – 100%, yaitu 85,71%.

Dari tanggapan responden, mayoritas responden merupakan karyawan yang dapat dipercaya. Dimana sebagian besar responden memberi positif terhadap ketiga indikator. Karyawan menyadari akan pentingnya akurasi dalam menyelesaikan pekerjaan. Dalam melakukan pekerjaan karyawan juga menjunjung tinggi kejujuran, dan termasuk sebagai karyawan yang memiliki tingkat kehadiran yang tinggi di tempat kerja.

Skor untuk dimensi ini adalah 85,71%, dan termasuk dalam kategori baik. Dalam bekerja, karyawan memiliki nilai-nilai yang menuntun dalam bekerja. Nilai-nilai Bank Danamon yang berhubungan dengan dimensi ini yaitu disiplin dan jujur,<sup>148</sup> berarti nilai-nilai Bank Danamon menuntun karyawan untuk menghasilkan kinerja yang baik. Unit Manajer Bank Danamon Cabang Melawai memberi tanggapan, *Saya ngeliat mereka semua orang yang tekun dalam bekerja, rajin, dan bisa diandalkan.*<sup>149</sup>

---

<sup>147</sup> Laporan Tahunan 2007, [www.danamon.co.id](http://www.danamon.co.id), diunduh 24 Mei 2008, pukul 15.30 WIB

<sup>148</sup> Laporan Tahunan 2007, [www.danamon.co.id](http://www.danamon.co.id), diunduh 24 Mei 2008, pukul 15.30 WIB

<sup>149</sup> Wawancara dengan Unit Manajer, 4 Juni 2008

g. Inisiatif

Dimensi terakhir dari kinerja karyawan adalah inisiatif. Menurut Ivancevich, dimensi inisiatif dalam kinerja karyawan dapat diukur dengan kesungguhan karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab, meningkatkan hasil kerja serta memiliki keberanian untuk bekerja secara mandiri.<sup>150</sup> Indikator yang akan disebutkan, berhubungan dengan nilai budaya organisasi Bank Danamon, diantaranya responsibilitas, mengupayakan yang terbaik, dan profesional. Selengkapnya mengenai indikator dari dimensi inisiatif dapat dilihat dalam tabel berikut ini:

**Tabel IV. 22**  
**JAWABAN RESPONDEN UNTUK DIMENSI INISIATIF**  
**n = 35**

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban					Total	NS	NH	Skor (%)
		SS	S	KS	TS	STS				
1	Dalam melakukan pekerjaan, saya tidak menunggu perintah dari pimpinan.	7	25	3	0	0	35	144	175	82,29
		20%	71,4%	8,6%	0%	0%	100%			
2	Dalam menyelesaikan pekerjaan, saya merasa mampu melakukan secara mandiri.	9	21	4	1	0	35	143	175	81,71
		25,7%	60%	11,4%	2,9%	0%	100%			
3	Saya berusaha untuk bersungguh-sungguh dalam melaksanakan pekerjaan agar mendapatkan hasil yang maksimal.	11	24	0	0	0	35	151	175	86,29
		31,4%	68,6%	0%	0%	0%	100%			
4	Saya berusaha untuk memperbaiki kesalahan yang telah dilakukan dan bertanggung jawab terhadap pekerjaan yang saya lakukan.	12	23	0	0	0	35	152	175	86,86
		34,3%	65,7%	0%	0%	0%	100%			
Skor Keseluruhan (%)									84,29	

Sumber: Hasil Pengolahan Kuesioner, Mei 2008

<sup>150</sup> John M. Ivancevich, *Op. Cit.*, hal. 253

Indikator pertama untuk dimensi inisiatif karyawan yaitu dalam melakukan pekerjaan, karyawan tidak menunggu perintah dari pimpinan. Dari 35 responden, sebesar 8,6% responden kurang memberi tanggapan positif. Sedangkan 91,4% responden memberi tanggapan positif terhadap indikator tersebut. Dari tanggapan responden, terlihat bahwa 3 responden yang menunggu perintah dari pimpinan dalam melakukan suatu pekerjaan. Selebihnya, karyawan lain tidak menunggu perintah dari pimpinan dalam melakukan suatu pekerjaan.

Indikator ke dua yaitu dalam menyelesaikan pekerjaan, karyawan mampu melakukan secara mandiri. Dari indikator ini sebanyak 30 responden memberi tanggapan positif, yaitu, 25,7% menanggapi sangat setuju, dan 60% menanggapi menyetujui bahwa dirinya dapat melakukan secara mandiri. Selebihnya 11,4% responden kurang menyetujui dan 2,9% responden tidak setuju dengan pernyataan tersebut. Hal itu berarti, terdapat 5 responden belum dapat secara penuh melakukan pekerjaan secara mandiri.

Indikator ke tiga adalah karyawan berusaha untuk bersungguh-sungguh dalam melaksanakan pekerjaan agar mendapatkan hasil yang maksimal. Dari indikator ini sebanyak 11 responden menyatakan sangat setuju atas pernyataan tersebut. Selebihnya, 24 responden menyetujui pernyataan tersebut. Dari tanggapan yang diberikan responden dapat terlihat bahwa 100% responden melaksanakan pekerjaan dengan sungguh-sungguh. Hal tersebut didukung oleh pernyataan seorang responden, *yang namanya kerja ya harus benar-bener. Pokoknya sebisa mungkin nih kerja semaksimal mungkin, kan yang nikmatin*

*hasilnya kita juga kalo hasilnya bagus.*<sup>151</sup> Pendapat responden diperkuat dengan tanggapan Unit Manajer, *Saya ngeliat mereka kerjanya bener, saya selalu bilang sebisa mungkin, kita kasih yang terbaik untuk perusahaan, toh hasilnya nanti kita juga yang merasakan.*<sup>152</sup>

Indikator terakhir yaitu karyawan berusaha untuk memperbaiki kesalahan yang telah dilakukan dan bertanggung jawab terhadap pekerjaan yang dilakukan. Dari indikator terakhir ini, sebanyak 12 responden menyatakan sangat setuju akan pernyataan tersebut, dan terdapat 23 responden yang menyetujui pernyataan tersebut. Seperti halnya pernyataan indikator yang ke tiga, pernyataan indikator ke empat juga mendapat tanggapan 100% positif dari responden. Tanggung jawab merupakan salah satu nilai yang membudaya di Bank Danamon, yaitu nilai *responsibilitas*.<sup>153</sup> Dikatakan oleh Robbins, bahwa karyawan harus belajar memikul tanggung jawab atas pekerjaannya.<sup>154</sup> Dengan tanggung jawab atas pekerjaan karyawan dapat memperbaiki dan meningkatkan kinerja secara terus-menerus.

Respon positif diberikan oleh mayoritas responden terhadap keempat indikator dari dimensi inisiatif. Untuk indikator pertama memiliki skor 82,29%, indikator ke dua memiliki skor 81,71%, indikator ke tiga memiliki skor 86,29%, dan indikator terakhir memiliki skor 86,86%. Hal ini menandakan inisiatif yang dimiliki karyawan sudah baik, skor untuk dimensi ini adalah 84,29%. Artinya,

---

<sup>151</sup> Wawancara dengan responden, 21 Mei 2008

<sup>152</sup> Wawancara dengan Unit Manajer, 4 Juni 2008

<sup>153</sup> Laporan Tahunan 2007, [www.danamon.co.id](http://www.danamon.co.id), diunduh 24 Mei 2008, pukul 15.30 WIB

<sup>154</sup> Stephen P. Robbins, *Perilaku Organisasi, Op. Cit.*, hal. 24

para karyawan PT Bank Danamon Cabang Melawai mempunyai inisiatif yang cukup tinggi dalam melakukan suatu pekerjaan, terutama semua karyawan bersungguh-sungguh dalam bekerja dan bertanggung jawab terhadap pekerjaannya serta bersedia memperbaiki kesalahan agar lebih optimal.

Keseluruhan indikator dari berbagai dimensi kinerja karyawan, semua pernyataan mayoritas mendapat tanggapan positif dari responden. Dilihat dari teori yang dikemukakan Ivancevich yaitu dimensi kuantitas dan kualitas kerja, pengetahuan tentang pekerjaan, kualitas personal, kerjasama, dapat dipercaya, dan inisiatif,<sup>155</sup> semua dimensi masuk pada kategori baik, karena berada pada interval nilai 76–100%, artinya kinerja karyawan di PT Bank Danamon Cabang Melawai sudah baik, seperti terlihat pada tabel di bawah ini:

**Tabel IV. 23**  
**REKAPITULASI DESKRIPSI VARIABEL KINERJA KARYAWAN**

No	Dimensi	Skor (%)
1	Kuantitas kerja	77,72
2	Kualitas kerja	81,52
3	Pengetahuan tentang pekerjaan	84,19
4	Kualitas personel	86,86
5	Kerja sama	86,28
6	Dapat dipercaya	85,71
7	Inisiatif	84,29
Skor Keseluruhan (%)		83,79

Dari tabel di atas, diketahui skor terkecil adalah dimensi kuantitas kerja sebesar 77,72%, sedangkan yang memiliki skor terbesar adalah dimensi kualitas

<sup>155</sup> John M. Ivancevich, *Op. Cit.*, hal. 253

personel, dengan skor 86,86%. Berarti nilai dominan dalam kinerja karyawan Bank Danamaon cabang Melawai adalah dari segi kualitas personelnnya. Skor keseluruhan dimensi kinerja karyawan sebesar 83,79%. Berdasarkan tabel interpretasi analisis deskriptif, nilai persentase tersebut masuk dalam kategori baik karena berada pada interval 76–100%. Maka dapat dikatakan bahwa pada umumnya kinerja karyawan PT Bank Danamon Indonesia Tbk. Cabang Melawai sudah baik.

### **C. Analisis Hubungan antara Variabel Budaya Organisasi dengan Kinerja Karyawan**

Pada penelitian ini hipotesis yang dirumuskan adalah ada atau tidaknya hubungan antara budaya organisasi sebagai variabel independen dan kinerja karyawan sebagai variabel dependen, jika terdapat hubungan antara kedua variabel tersebut berarti  $H_0$  ditolak dan jika tidak terdapat hubungan maka  $H_0$  diterima.

Untuk mengukur hubungan antara dua variabel dan mencari keterkaitannya, data dalam tabel diubah menjadi data ordinal dalam bentuk rangking untuk kedua variabel ( $Y_i$  dan  $X_i$ ) lalu selisih dari rangking ditotal ( $d_i$ ) untuk kemudian dimasukkan kedalam rumus yang dikemukakan oleh Spearman<sup>156</sup> untuk pengujian hipotesis korelasi:

$$r_s = 1 - \frac{6\sum d_i^2}{n(n^2 - 1)}$$

---

<sup>156</sup> Dergibson Siagian dan Sugiarto, *Op. Cit.*, hal. 315

Keterangan:  $r_s$  = Nilai koefisien korelasi Spearman  
 $d_i$  = Total selisih rangking variabel  $Y_i$  dengan  $X_i$   
 $n$  = Jumlah sampel

Dengan perhitungan manual, didapatkan nilai  $\sum d_i^2 = 1506$  (lihat lampiran), maka diperoleh koefisien korelasi Spearman sebagai berikut:

$$r_s = 1 - \frac{6 \times 1506}{35(35^2 - 1)} = 1 - \frac{9036}{42840} = 1 - 0,211 = 0,789$$

Dari hasil perhitungan di atas, diperoleh nilai koefisien korelasi rank spearman sebesar +0,789 yang menunjukkan bahwa tingkat hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan adalah kuat, karena berada di antara *range* 0,60 – 0,799. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang kuat antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan. Nilai koefisien positif ini juga menyatakan bahwa arah hubungannya bersifat positif, yang berarti bahwa semakin baik budaya organisasi semakin baik pula kinerja karyawan.

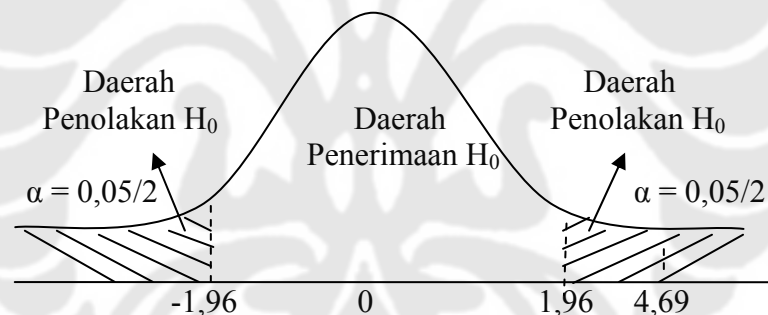
Selanjutnya untuk pengujian signifikansi hipotesis nol ( $H_0$ ) diterima atau tidak, terlebih dahulu dicari nilai  $Z_{hitung}$  ( $Z_h$ ) dan  $Z_{tabel}$  ( $Z_t$ ), kemudian membandingkan nilai keduanya. Nilai  $Z_{hitung}$  dicari dengan menggunakan rumus sebagai berikut:

$$\begin{aligned} Z_h &= \frac{r_s}{\frac{1}{\sqrt{n-1}}} \\ &= \frac{0,789}{\frac{1}{\sqrt{35-1}}} \\ &= 4,69 \end{aligned}$$

Dari hasil perhitungan  $Z_{hitung}$  ( $Z_h$ ) diperoleh nilai sebesar 4,69 sedangkan nilai  $Z_{tabel}$  ( $Z_t$ ) diperoleh dengan menggunakan rumus uji dua pihak dimana nilai taraf signifikansi ( $\alpha$ ) sebesar 5%, yaitu:

$$\begin{aligned}
Z_t &= 50\% - \alpha/2 \\
&= 50\% - 5\%/2 \\
&= 47,5 \longrightarrow \text{pada tabel distribusi normal didapat nilai } Z_t = 1,96 \text{ (lihat} \\
&\quad \text{lampiran}
\end{aligned}$$

Dari perhitungan  $Z_h$  dan  $Z_t$  diperoleh nilai sebesar 4,69 dan 1,96, karena  $Z_h > Z_t$ , yaitu  $4,69 > 1,96$  maka kesimpulan yang diperoleh dari hasil pengujian signifikansi adalah menolak hipotesis nol ( $H_0$ ) dan menerima hipotesis alternatif ( $H_a$ ). Hal tersebut menandakan bahwa terdapat hubungan yang kuat dan signifikan antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan pada PT Bank Danamon Indonesia Tbk. Cabang Melawai Jakarta Selatan.



**Gambar IV. 1**  
**DAERAH PENOLAKAN UJI DUA ARAH**  
**UNTUK TINGKAT SIGNIFIKANSI 0,05**

Hasil penelitian di atas menunjukkan bahwa budaya organisasi sangat penting dan diperlukan dalam melaksanakan pekerjaan. Dimensi budaya organisasi yang dimaksud seperti toleransi terhadap tindakan berisiko, arah organisasi, integrasi pekerjaan, dukungan pimpinan/manajemen, kontrol, identitas organisasi, sistem imbalan, toleransi terhadap konflik, dan pola komunikasi.<sup>157</sup>

<sup>157</sup> Robbins, *Teori Organisasi: Struktur, Desain dan Aplikasi, Op. Cit.*, hal. 480



Selain itu, dapat disimpulkan hasil penelitian ini mendukung teori-teori yang diungkapkan oleh Kotter:

Budaya yang kuat sering dikatakan membantu kinerja bisnis organisasi, karena menciptakan suatu tingkat motivasi yang luar biasa dalam diri para karyawan. Nilai-nilai dan perilaku yang dianut bersama membuat orang merasa nyaman dalam bekerja dalam suatu organisasi, rasa komitmen atau loyal selanjutnya dikatakan membuat karyawan berusaha lebih keras.<sup>158</sup>

Selain Kotter, Rivai juga menyatakan bahwa:

Berbagai bangsa di dunia mempunyai budaya yang berbeda satu sama lain, begitu pula organisasi. Perbedaan budaya dalam organisasi mengakibatkan perbedaan perilaku dan sikap dalam kegiatan organisasi. Perbedaan ini juga akan berakibat adanya perbedaan hasil dalam *job performance* sebagai akibat dari perbedaan budaya organisasi.<sup>159</sup>

Seperti halnya Kotter dan Rivai, Robbins juga berpendapat bahwa:

Budaya yang kuat memiliki dampak yang lebih besar terhadap sikap karyawan. Semakin banyak anggota organisasi yang menerima nilai-nilai inti dan semakin besar komitmen karyawan terhadap nilai-nilai tersebut, maka makin kuat suatu budaya. Budaya yang kuat jelas sekali akan memiliki pengaruh yang besar dalam sikap anggota organisasi dibandingkan dengan budaya yang lemah. Suatu budaya yang kuat akan memperlihatkan kesepakatan yang tinggi mengenai tujuan organisasi di antara anggota-anggotanya. Kebulatan suara terhadap tujuan akan membentuk keterikatan, kesetiaan, dan komitmen organisasi. Dengan begitu akan mempengaruhi kinerja karyawan dalam mencapai tujuan organisasi.<sup>160</sup>

Dari ketiga teori tersebut, sangat jelas adanya hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan. Pengujian hipotesis pada penelitian ini juga menunjukkan korelasi positif kuat. Maka dapat disimpulkan hasil penelitian ini

---

<sup>158</sup> Joh P. Kotter dan James L. Heskett, *Op. Cit.*, hal. 18

<sup>159</sup> Veithzal Rivai dan Ahmad Fawzi Mohd Basri, *Op. Cit.*, hal. 147

<sup>160</sup> Stephen P. Robbins, *Prinsip-prinsip Perilaku Organisasi, Op. Cit.*, hal. 283

mendukung teori yang diungkapkan oleh Kotter mengenai budaya yang kuat sering dikatakan membantu kinerja bisnis organisasi, selain itu Rivai yang mengungkapkan perbedaan hasil dalam *job performance* sebagai akibat dari perbedaan budaya organisasi. Terakhir, teori dari Robbins yang menyebutkan budaya yang kuat akan mempengaruhi kinerja karyawan.

