

BAB II

KERANGKA TEORI DAN METODE PENELITIAN

A. Tinjauan Pustaka

Penelitian dengan judul “Persepsi Karyawan Tetap Non Manajerial atas Hubungan antara Budaya Organisasi dengan Kinerja Karyawan pada PT Bank Danamon Indonesia Tbk. Cabang Melawai Jakarta Selatan” ini dilakukan untuk mengetahui bagaimana hubungan budaya organisasi dengan kinerja karyawan. Sebelum penelitian ini dilakukan, sudah terdapat penelitian terdahulu yang meneliti hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan. Penelitian tersebut diantaranya dilakukan oleh Widagdo dari Pasca Sarjana FISIP UI tahun 2006, dalam tesisnya yang mengangkat tema Analisis Hubungan Budaya Organisasi dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai di Perusahaan Jawatan Rumah Sakit Anak dan Bersalin Harapan Kita Jakarta. Dari beberapa variabel yang diuji dalam penelitian tersebut adalah hubungan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian tersebut adalah terdapat hubungan yang tergolong sangat lemah, positif dan signifikan antara budaya organisasi dengan tingkat kinerja pegawai di Perjan RSAB Harapan Kita Jakarta. Dalam penelitian tersebut diketahui nilai koefisien korelasi sebesar 0.012, hal ini mencerminkan bahwa hubungan antara variabel budaya organisasi dengan variabel kinerja pegawai tergolong sangat lemah.²¹

²¹ Djoko Widagdo, ”Analisis Hubungan Budaya Organisasi dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai di Perusahaan Jawatan Rumah Sakit Anak dan Bersalin Harapan Kita Jakarta,” *Tesis FISIP Universitas Indonesia*, 2006, tidak diterbitkan

Selain itu penelitian serupa dilakukan pula oleh Nyusa dari Departemen Ilmu Administrasi FISIP UI tahun 2007, yang mengangkat tema Hubungan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT Excelcomindo Pratama Divisi *Transmission Engineering*. Hasil penelitian tersebut adalah terdapat hubungan yang kuat dan signifikan antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan pada PT Excelcomindo Pratama Divisi *Transmission Engineering* dengan nilai korelasi sebesar 0.684 berada antara interval 0.60 dengan 0.799 dan dikategorikan ke dalam tingkatan hubungan yang kuat.²²

Kesimpulan dari hasil penelitian terdahulu di atas, menunjukkan bahwa adanya hubungan yang positif antara budaya organisasi dengan kinerja. Penelitian Widagdo menunjukkan hubungan yang positif dan tergolong lemah, sedangkan penelitian yang dilakukan Nyusa menunjukkan hubungan yang positif dan dikategorikan ke dalam hubungan yang kuat. Perbedaan dengan penelitian ini terletak pada objek yang diteliti oleh kedua penelitian tersebut. Widagdo melakukan penelitian pada perusahaan jasa kesehatan yaitu Rumah Sakit Anak dan Bersalin Harapan Kita Jakarta. Nyusa melakukan penelitian pada perusahaan jasa telekomunikasi yaitu karyawan PT Excelcomindo Pratama Divisi *Transmission Engineering*. Sedangkan penelitian ini dilakukan pada organisasi yang bergerak di bidang jasa perbankan. Selain itu variabel yang diuji oleh Widagdo lebih dari dua variabel (multivariat) jadi tidak hanya berfokus pada korelasi variabel budaya organisasi dan kinerja, hal tersebut menunjukkan tingkat kompleksitas pada penelitian yang dilakukan oleh Widagdo lebih tinggi.

²² Raimah Nyusa, "Hubungan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT Excelcomindo Pratama Divisi *Transmission Engineering*," *Skripsi* FISIP Universitas Indonesia, 2007, tidak diterbitkan

Untuk itu, pada penelitian ini peneliti akan melakukan pembuktian lebih lanjut mengenai hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan menurut persepsi karyawan tetap non manajerial PT Bank Danamon Cabang Melawai Jakarta Selatan. Adapun teori-teori yang digunakan dalam penelitian ini diantaranya yaitu mengenai budaya organisasi, kinerja karyawan, dan hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan.

B. Konstruksi Model Teoritis

1. Kinerja

Saat ini, orang-orang mulai memikirkan cara yang benar dalam bekerja untuk menghasilkan sesuatu yang bermanfaat sesuai dengan harapan organisasi, semua itu dilakukan untuk mendapatkan kinerja yang maksimal. Dengan kinerja karyawan yang tinggi, diharapkan dapat memberi sumbangan yang sangat berarti bagi kinerja dan kemajuan organisasi.²³ Kinerja atau prestasi kerja pada dasarnya adalah hasil kerja seorang karyawan selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, misalnya standard, target/sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.²⁴

a. Pengertian Kinerja

Istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *Actual Performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang).

²³ Veithzal Rivai dan Ahmad Fawzi Mohd Basri, *Performance Appraisal*, (Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2005), hal. 13

²⁴ John Suprihanto, *Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karyawan*, Edisi Pertama, (Yogyakarta, 2000), hal. 7

Pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.²⁵

Donnelly, Gibson, dan Ivancevich, dalam Rivai menyatakan bahwa kinerja merujuk kepada keberhasilan dalam melaksanakan tugas serta kemampuan untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. Kinerja dapat dinyatakan baik dan sukses jika tujuan yang diinginkan dapat tercapai dengan baik.²⁶ Selain itu, Hersey and Blanchard dalam Rivai mengatakan:

Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan, seseorang harus memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kesediaan dan keterampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya.²⁷

Dari berbagai definisi yang dikemukakan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa pada hakikatnya kinerja merupakan prestasi yang dicapai oleh karyawan dalam melaksanakan tugas atau pekerjaannya sesuai dengan standard dan kriteria yang ditetapkan untuk pekerjaan tersebut oleh organisasi.

b. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Budaya organisasi atau kondisi internal organisasi dapat menyebabkan tinggi rendahnya kinerja karyawan. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan tersebut menurut Goleman yaitu:

²⁵ Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2005), hal. 67

²⁶ Veithzal Rivai dan Ahmad Fawzi Mohd Basri, *Op. Cit.*, hal. 15

²⁷ *Ibid.*

- 1) **Beban Kerja Berlebihan**
Terlalu banyak pekerjaan yang harus dikerjakan, waktu yang singkat dan hampir tanpa dukungan. Dengan meningkatnya irama, kompleksitas, dan tuntutan kerja, banyak karyawan merasa kewalahan. Peningkatan beban kerja mengurangi masa istirahat yang dibutuhkan untuk pemulihan. Habisnya cadangan energi dan daya, dengan sendirinya berdampak buruk kepada mutu kerja atau kinerja karyawan.
- 2) **Kurangnya Otonomi**
Keharusan bertanggung jawab atas suatu pekerjaan tetapi hampir tanpa hak untuk ikut memikirkan cara melaksanakan pekerjaan tersebut. Manajer yang terlalu campur tangan dalam hal-hal kecil membuat para pekerja frustrasi, apalagi bila mereka mengetahui cara kerja yang lebih baik tetapi dihalangi oleh peraturan yang kaku. Kebijakan seperti ini mengurangi rasa tanggung jawab, keluwesan, dan menghambat inovasi.
- 3) **Imbalan yang tidak Memadai**
Upah yang terlalu kecil untuk pekerjaan lebih banyak. Akibat pengurangan tenaga kerja, penundaan kenaikan upah, dan kecenderungan beralihnya hubungan kerja menjadi kerja kontrak serta dikurangnya tunjangan kesejahteraan seperti dana kesehatan, misalnya; orang kehilangan pengharapan bahwa gaji mereka dapat meningkat sejalan dengan karir. Imbalan lain yang hilang menyangkut emosi. Beban kerja berlebihan ditambah terbatasnya wewenang dan tidak terjaminnya kelangsungan pekerjaan berakibat hilangnya kenikmatan bekerja yang seharusnya ada dalam pekerjaan.
- 4) **Hilangnya sambung Rasa**
Meningkatnya isolasi dalam lingkungan kerja. Hubungan pribadi merupakan perekat alami yang memungkinkan sebuah tim memiliki kinerja tinggi. Sebaliknya, penugasan yang dikotak-kotakkan menurunkan komitmen seseorang terhadap keberhasilan tim. Dengan merapuhnya hubungan, kenikmatan yang timbul dari rasa kebersamaan juga berkurang. Berkembangnya rasa keterkucilkan ini dapat menjadi bibit konflik, sekaligus mengerosi kesamaan pengalaman masa lalu dan sambung rasa yang sesungguhnya dapat menyembuhkan situasi semacam ini.
- 5) **Perlakuan tidak Adil**
Perlakuan yang tidak sama kepada tiap orang. Perlakuan yang tidak adil melahirkan kebencian, apakah karena tidak adilnya besar upah, beban kerja yang tidak sama, diacuhkannya pernyataan keberatan, atau kebijakan-

kebijakan yang arogan. Cepatnya kenaikan gaji dan bonus para eksekutif puncak sementara upah kalangan bawah hanya naik sedikit atau tidak sama sekali menyebabkan hilangnya kepercayaan orang kepada para pengelola perusahaan. Kebencian juga dapat terjadi akibat tidak adanya perbincangan yang jujur. Akibatnya sinisme, alienasi, selain hilangnya semangat untuk melaksanakan misi perusahaan.

6) Konflik Nilai

Ketidaksesuaian antara prinsip-prinsip seseorang dan tuntutan pekerjaan. Entah mendorong karyawan berbohong untuk menghasilkan penjualan, melewati prosedur pengamanan agar pekerjaan lebih lekas selesai, atau sengaja menggunakan taktik menghalalkan segala cara agar mampu bertahan dalam lingkungan yang sangat kompetitif, semua ini berakibat menurunnya mutu moral mereka. Pekerjaan yang bertentangan dengan nilai-nilai menimbulkan demoralisasi di kalangan para pekerja, selain membuat mereka meragukan manfaat pekerjaan yang mereka laksanakan. Begitu pula kesan mereka kepada slogan-slogan muluk perusahaan bila itu bertentangan dengan realitas kerja sehari-hari.²⁸

Menurut Rivai hal yang mempengaruhi kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh dua faktor, yaitu:

1) Faktor Eksternal

Sifat pengaruh perubahan eksternal cukup besar dan sulit diperkirakan, karena faktor-faktor eksternal tidak dapat dikontrol oleh organisasi. Faktor eksternal yang mempengaruhi kinerja karyawan antara lain:

▪ Letak Geografis

Dari sisi karyawan, lingkungan geografis dapat mempengaruhi penghargaan karyawan yang menyakuti hubungan waktu kerja, waktu senggang, jenis tunjangan yang ditawarkan oleh organisasi, tingkat stres atau masalah pribadi yang muncul di tempat kerja.

▪ Etos Kerja dan Etika Kerja

Etos dan etika kerja menggambarkan sikap umum karyawan terhadap pekerjaan. Pemahaman terhadap etos dan etika kerja dapat membantu manajer dan spesialis SDM dalam meramalkan tipe-tipe SDM yang dibutuhkan

²⁸ Daniel Goleman, *Kecerdasan Emosi untuk Mencapai Puncak Prestasi*, terj. Alex Tri Kantjono Widodo, (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2003), hal. 468

dan yang tersedia untuk memenuhi tujuan-tujuan perusahaan. Pada dasarnya etika kerja perlu dimiliki oleh setiap orang, artinya setiap orang harus mempunyai pandangan bahwa bekerja merupakan suatu hal yang penting dalam tujuan hidup mereka. Mereka mempunyai komitmen yang lebih kuat terhadap perusahaan dan tujuannya.

- **Kinerja Perekonomian**

Ditinjau dari aspek SDM, banyak tergantung pada kualitas, kemampuan, kejujuran, dan disiplin SDM. Selain itu, kinerja perekonomian mempengaruhi ketersediaan SDM serta efektivitas praktik SDM tertentu. Faktor ini langsung mempengaruhi kondisi keuangan perusahaan yang dapat menentukan tingkat pengeluaran, tingkat risiko, dan prioritas investasi, dan lain-lain.

- **Hukum, Politik, dan Sosial**

Dilihat dari sisi hukum, dalam bentuk peraturan perundang-undangan, seperti yang menyangkut hak cuti, jam kerja, upah minimum regional dan hak jaminan sosial karyawan dapat mempengaruhi perencanaan kebutuhan SDM semakin rumit dan biasanya tiap peraturan yang ada hanya menyangkut kepentingan karyawan dapat menyulitkan posisi perusahaan dalam merencanakan kebutuhan SDM yang tepat.

Dari sisi politik, perusahaan akan mengalami kesulitan dalam berbisnis. Khususnya dalam ekspansi usahanya jika stabilitas politik selalu terganggu. Dengan demikian, pada gilirannya kestabilan politik akan berpengaruh pada kualitas perencanaan kebutuhan SDM yang handal.

Kemudian dari segi sosial budaya, perusahaan pun tidak jarang mengalami kesulitan dalam perencanaan SDM, misalnya tidak ada yang membantah jika unsur sosial budaya masyarakat bisa memberi ciri perbedaan etos kerja.

2) Faktor Internal

Faktor yang berpengaruh pada perubahan kondisi internal perusahaan meliputi perubahan kondisi perusahaan dan karyawan, yang dapat dijelaskan berikut ini:

- **Perubahan Kondisi Perusahaan**

Kondisi perusahaan yang sehat dan kurang sehat dilihat dari sisi efisiensi akan berpengaruh terhadap permintaan atau kebutuhan SDM. Semakin tinggi kemampuan perusahaan untuk melakukan investasi atau ekspansi, makin tinggi peluang karyawan dapat direkrut atau dapat

masuk ke perusahaan tersebut. Perencanaan SDM akan semakin mudah dilakukan oleh perusahaan yang sehat.

▪ **Perubahan Kondisi Karyawan**

Perubahan kondisi karyawan yang relatif mudah dilihat adalah dari segi perilaku, penguasaan teknologi, ragam kebutuhan karyawan, tingkat kehadiran, dan perputaran karyawan yang semuanya itu akan berpengaruh pada produktivitas kerja.²⁹

Sedangkan menurut Ruky, faktor yang mempengaruhi langsung terhadap pencapaian kinerja antara lain:

- 1) Teknologi, meliputi tenaga kerja yang digunakan untuk menghasilkan barang atau jasa yang dihasilkan organisasi.
- 2) Kualitas input atau material yang dihasilkan oleh organisasi.
- 3) Kualitas lingkungan fisik yang meliputi keselamatan kerja, penataan ruang, dan kebersihan.
- 4) Budaya organisasi sebagai pola tingkah laku dan pola kerja yang ada dalam organisasi yang bersangkutan.
- 5) Kepemimpinan sebagai upaya untuk mengendalikan anggota organisasi agar bisa bekerja sesuai dengan standard dan tujuan organisasi.
- 6) Pengelolaan sumber daya manusia yang terdiri dari aspek kompensasi, imbalan, dan promosi lainnya.³⁰

Timpe menyebutkan ada tiga elemen yang mempengaruhi kinerja karyawan, yaitu: (1) tingkat keterampilan, (2) tingkat upaya, dan (3) kondisi-kondisi eksternal.³¹ Menurut Keenan, buruknya kinerja karyawan dihubungkan dengan kurangnya motivasi. Faktor-faktor yang menghalangi kinerja yang baik yaitu: 1) tidak cukup *training*, (2) ketidakmampuan, (3) lemahnya disiplin, (4)

²⁹ Veithzal Rivai dan Ahmad Fawzi Mohd Basri, *Op. Cit.*, hal. 133

³⁰ Achmad S Ruky, *Sistem Manajemen Kinerja*, (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2001), hal. 7

³¹ Dale A. Timpe, *Seri MSDM, Kinerja/Performance*, Cetakan Kelima, terj. Sofyan cikmat, (Jakrta: PT Gramedia Asri Media, 2002), hal. 329

standar yang rendah, (5) manajemen yang buruk, (6) standar yang rendah, (7) manajemen yang buruk, (8) masalah pribadi.³²

Sedangkan, faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja menurut Mangkunegara yaitu:

1) Faktor Kemampuan

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) pegawai 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.

2) Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja).³³

McClelland dalam Mangkunegara mengemukakan pendapat bahwa karyawan akan mampu mencapai kinerja maksimal jika ia memiliki motif berprestasi tinggi.³⁴ Motif berprestasi yang dimiliki karyawan harus ditumbuhkan dari dalam diri sendiri selain dari lingkungan kerja. Jika situasi lingkungan kerja turut menunjang maka pencapaian kinerja akan lebih mudah. Oleh karena itu, organisasi harus menciptakan situasi yang ada pada lingkungan kerja guna mencapai kinerja maksimal. Dalam hal ini lingkungan kerja dapat dirasa nyaman apabila karyawan dapat menerima budaya dalam organisasi.

Di atas telah dijabarkan mengenai faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Dari beberapa pendapat yang dikemukakan di atas, hal yang

³² Kate Keenan, *Pedoman Manajemen Pemotivasian*, terj. Dean Praty R, (Jakarta: Pustaka Utama Grafiti, 1996), hal. 6

³³ Anwar Prabu Mangkunegara, *Op. Cit.*, hal. 67

³⁴ *Ibid.* hal. 68

mempengaruhi kinerja karyawan dalam suatu organisasi hampir semua menyebutkan unsur lingkungan pendukung, dengan kata lain budaya organisasi menjadi salah satu faktornya.

c. Aspek dalam Kinerja

Seorang karyawan dapat bekerja dengan baik jika sesuai dengan kemampuannya, dan didukung oleh orang-orang di sekitarnya. Untuk menghasilkan kinerja yang baik diperlukan alat ukur yang dapat dijadikan standard karyawan dalam bekerja. Dalam hal ini terdapat beberapa hal yang menjadi aspek dalam kinerja karyawan menurut Ivancevich yaitu:

- 1) Kuantitas Kerja (*Quantity of work*)
Hal ini berkaitan dengan hasil jumlah volume kerja yang dapat diselesaikan karyawan dalam kondisi normal.
- 2) Kualitas Kerja (*Quality of Work*)
Meliputi ketelitian, kerapihan, dan ketepatan dalam bekerja atau standard mutu yang ditetapkan.
- 3) Pengetahuan tentang Pekerjaan (*Knowledge of Job*)
Meliputi pengetahuan yang jelas tentang faktor-faktor yang berhubungan dengan tanggung jawab pekerjaannya.
- 4) Kualitas Personal (*Personal Qualities*)
Meliputi penampilan, kepribadian, sikap, kepemimpinan, integritas, dan kemampuan sosial.
- 5) Kerjasama (*Cooperation*)
Kerjasama sesama rekan kerja yaitu kemampuan dan keinginan untuk bekerja dengan rekan kerja, atasan serta bawahan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
- 6) Dapat dipercaya (*Dependability*)
Meliputi kesadaran akurasi, menjunjung tinggi nilai kejujuran, kedisiplinan/tingkat kehadiran, dan sebagainya.
- 7) Inisiatif (*Initiative*)
Kesungguhan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab, meningkatkan hasil kerja serta memiliki keberanian untuk bekerja secara mandiri.³⁵

³⁵ John M. Ivancevich, *Human Resources Management, Eight Edition*, (New York-USA, Mc Graw Hill Company Inc., hal. 253

d. Upaya Peningkatan Kinerja

Dalam bukunya, Bacal menyebutkan ada beberapa hal yang diperlukan karyawan untuk melakukan pekerjaannya dengan baik atau dengan kata lain dapat meningkatkan kinerja:

- 1) Para karyawan perlu mengetahui pekerjaan apa yang diharapkan.
- 2) Para karyawan memerlukan umpan balik yang spesifik dan teratur tentang kinerjanya.
- 3) Para karyawan perlu mengerti apa dan bagaimana hubungan antara pekerjaannya dan pekerjaan orang lain, sasaran unit kerja dan misi keseluruhan.
- 4) Para karyawan perlu memainkan peran aktif dalam mendefinisikan pekerjaannya.
- 5) Para karyawan perlu tahu batas kewenangannya.
- 6) Para karyawan perlu mendapat kesempatan untuk mengembangkan keahlian. Seorang karyawan yang belajar berbagai hal baru dan menerapkannya dalam pekerjaan akan lebih mungkin untuk bertahan pada pekerjaannya dan akan lebih termotivasi.³⁶

Pentingnya upaya peningkatan kinerja karyawan sangat bermanfaat untuk organisasi. Apabila organisasi berhasil meningkatkan kinerja karyawannya, maka akan berimbas langsung pada peningkatan kinerja organisasi dan pencapaian tujuan organisasi.

2. Budaya Organisasi

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.

³⁶ Robert Bacal, *Performance Management*, terj. Surya Dharma dan Yanuar Irawan, (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2001), hal. 24

Suatu organisasi memiliki budaya yang mengatur bagaimana anggota-anggotanya bersikap. Budaya organisasi mewakili persepsi umum yang dimiliki oleh anggota organisasi. Dengan demikian diharapkan setiap anggota organisasi dengan latar belakang dan tingkat jabatan yang berbeda akan mendeskripsikan budaya organisasi tersebut dengan cara yang sama.

Budaya organisasi dapat digunakan untuk meningkatkan efektivitas organisasi dan mempengaruhi posisi bersaing organisasi, karena budaya organisasi mengendalikan bagaimana cara anggota organisasi dalam membuat keputusan, dalam menafsirkan/memahami dan mengelola lingkungan, dan memperlakukan informasi yang diterima serta berperilaku. Budaya organisasi dapat berupa nilai-nilai dan norma tingkah laku dari para anggota organisasi. Nilai-nilai tersebut akan membentuk perilaku individu agar sesuai dengan perilaku organisasi. Enz dalam Sobirin, mengatakan:

Nilai-nilai organisasi secara spesifik adalah keyakinan yang dipegang teguh seseorang atau sekelompok orang mengenai tindakan dan tujuan yang seharusnya dijadikan landasan atau identitas organisasi dalam menjalankan aktivitas bisnis, menetapkan tujuan-tujuan organisasi atau memilih tindakan yang patut dijalankan di antara beberapa alternatif yang ada.³⁷

Nilai penting untuk mempelajari perilaku organisasi karena menjadi nilai dasar untuk memahami sikap dan motivasi serta karena nilai mempengaruhi persepsi seseorang. Rokeach menciptakan Survei Nilai Rokeach (RVS), yang terdiri atas dua perangkat nilai, yaitu:

³⁷ Achmad Sobirin, *Budaya Organisasi*, (Yogyakarta: Unit Penerbitan dan Percetakan STIM YKPN, 2007), hal. 167

1. Nilai terminal (*terminal value*), yaitu bentuk akhir keberadaan yang sangat diinginkan; yang ingin dicapai seseorang dalam hidupnya.
2. Nilai instrumental (*instrumental value*), yaitu bentuk perilaku atau upaya pencapaian nilai-nilai terminal yang lebih disukai oleh orang tertentu.³⁸

Budaya organisasi merupakan suatu kekuatan yang tidak terlihat, namun dapat diuraikan oleh anggota organisasi. Budaya organisasi dapat mempengaruhi pemikiran, pembicaraan maupun tindakan karyawan dalam suatu perusahaan. Dengan budaya organisasi yang kondusif, hasil kerja karyawan meningkat dan akan berpengaruh terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Budaya organisasi dapat dikatakan faktor penentu terhadap kesuksesan suatu organisasi. Keberhasilan organisasi untuk mengimplementasikan aspek-aspek atau nilai-nilai budaya organisasinya dapat mendorong organisasi tersebut tumbuh dan berkembang secara berkelanjutan. Oleh karena itu, organisasi harus mengelola budaya organisasi dengan baik agar memperoleh hasil yang maksimal. Keberhasilan suatu organisasi untuk mencapai tujuan membutuhkan keterlibatan seluruh anggotanya, termasuk karyawan. Penanaman nilai yang ada dalam budaya organisasi sangat penting, nilai-nilai yang dimengerti dan disepakati bersama oleh karyawan akan membentuk perilaku individu agar sesuai dengan perilaku organisasi. Sehingga akan memberikan rasa memiliki yang tinggi pada perusahaan yang dapat meningkatkan kinerja karyawan dan tercapainya tujuan sesuai visi dan misi organisasi.

Budaya yang kuat memiliki dampak yang lebih besar terhadap sikap karyawan. Semakin banyak anggota organisasi yang menerima nilai-nilai inti dan semakin besar komitmen

³⁸ Stephen P. Robbins, *Perilaku Organisasi, Op. Cit.*, hal. 84

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.³⁹

a. Pengertian Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan sebuah perekat sosial yang mengikat para anggota suatu organisasi, melalui nilai-nilai yang dijunjung tinggi bersama, alat simbolik, dan ideal-ideal sosial.⁴⁰ Terdapat kesepakatan luas bahwa budaya organisasi merujuk kepada suatu sistem pengertian bersama yang dipegang erat oleh anggota suatu organisasi, yang membedakan organisasi tersebut dari organisasi lainnya.⁴¹ Menurut Robbins, budaya organisasi tidak pernah kekurangan definisi. Pengertian Budaya Organisasi menurut Robbins yaitu:

Budaya organisasi sebagai nilai-nilai dominan yang didukung oleh organisasi, falsafah yang menuntun kebijaksanaan organisasi terhadap pegawai dan pelanggan, cara pekerjaan dilakukan di tempat itu, asumsi, dan kepercayaan dasar yang terdapat di antara anggota organisasi.⁴²

Pettigrew dalam Sobirin memberikan pengertian budaya organisasi sebagai

the system of such publicly and collectively accepted meanings operating for given group at a given time – budaya adalah sistem makna yang diterima secara terbuka dan kolektif, yang berlaku untuk waktu tertentu bagi sekelompok orang tertentu.⁴³

³⁹ Stephen P. Robbins, *Prinsip-prinsip Perilaku Organisasi*, Op. Cit., hal. 283

⁴⁰ J. Winardi, *Teori Organisasi dan Pengorganisasian*, Edisi Revisi, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2004) hal. 213

⁴¹ Stephen P. Robbins, *Prinsip-prinsip Perilaku Organisasi*, Op. Cit., hal. 279

⁴² Stephen P. Robbins, *Teori Organisasi*, Op. Cit., hal. 479

⁴³ Achmad Sobirin, *Op. Cit.*, hal. 129

Seperti telah dikatakan oleh Robbins, budaya organisasi tidak pernah kekurangan definisi, banyak tokoh dari kalangan manajemen, sosial maupun organisasi yang mencoba mendefinisikan tentang budaya organisasi. Killman dalam Poerwanto mengatakan:

Budaya organisasi adalah filosofi, ideologi, nilai-nilai, keyakinan dan asumsi-asumsi dan norma-norma yang dianut bersama – budaya adalah kekuatan yang tidak tampak di balik sesuatu yang nyata dan dapat diamati di berbagai organisasi, sebagai energi sosial yang mengarahkan manusia dalam bertindak.⁴⁴

Schein dalam Poerwanto, merumuskan budaya sebagai berikut:

Sebuah pola asumsi–asumsi dasar - yang ditemukan, atau dikembangkan oleh kelompok tertentu, sewaktu kelompok, atau dikembangkan oleh kelompok tersebut belajar menghadapi *problem-problem* adaptasi eksternal dan integrasi internal – yang ternyata bekerja dengan baik, hingga dapat dianggap benar, dan oleh karena itu perlu diajarkan kepada anggota baru, sebagai cara yang tepat untuk dipersepsi, untuk dipikirkan dan dirasakan dalam kaitannya *problem-problem* tersebut.⁴⁵

Menurut Winardi, budaya organisasi mencakup hal-hal berikut:

- 1) Pola-pola perilaku yang diterima dan diakui
- 2) Norma-norma
- 3) Sasaran-sasaran keorganisasian
- 4) Sistem-sistem nilai
- 5) Teknologi yang digunakan untuk memproduksi barang-barang dan jasa.⁴⁶

Dari pengertian di atas, dapat didefinisikan Budaya Organisasi sebagai nilai dominan yang didukung oleh organisasi, falsafah yang menuntun kebijaksanaan organisasi terhadap karyawan dan mitra kerja organisasi,

⁴⁴ Poerwanto, *Budaya Perusahaan*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2008), hal. 15

⁴⁵ *Ibid.*

bagaimana suatu pekerjaan dilakukan, serta asumsi dan kepercayaan dasar yang diterima karyawan dalam suatu organisasi.

b. Karakteristik Budaya Organisasi

Budaya mengimplementasikan adanya dimensi atau karakteristik tertentu. Budaya organisasi harus mempunyai dimensi mencolok yang dapat didefinisikan dan diukur. Robbins membagi menjadi sepuluh karakteristik utama yang menjadi pembeda budaya organisasi satu dengan lainnya. Karakteristik tersebut adalah:

- 1) Inisiatif individual
Tingkat tanggung jawab, kebebasan, dan independensi yang dimiliki individu.
- 2) Toleransi terhadap tindakan berisiko
Sejauh mana para karyawan dianjurkan untuk bertindak agresif, inovatif, dan mengambil risiko dalam pekerjaan.
- 3) Arah
Sejauh mana organisasi menciptakan dengan jelas sasaran dan harapan mengenai prestasi.
- 4) Integrasi
Tingkat sejauh mana unit-unit dalam organisasi didorong untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi.
- 5) Dukungan dari manajemen
Tingkat sejauh mana para pimpinan memberi komunikasi yang jelas, bantuan, serta dukungan terhadap bawahan mereka.
- 6) Kontrol
Jumlah peraturan dan pengawasan langsung yang digunakan untuk mengawasi dan mengendalikan perilaku karyawan.
- 7) Identitas
Tingkat sejauh mana para anggota mengidentifikasi dirinya secara keseluruhan dengan organisasinya ketimbang dengan kelompok kerja tertentu atau dengan bidang keahlian profesional.
- 8) Sistem imbalan
Tingkat sejauh mana alokasi imbalan, seperti kenaikan gaji/promosi didasarkan atas kriteria prestasi karyawan

⁴⁶ J. Winardi, *Op. Cit.*, hal. 212

sebagai kebalikan dari senioritas, sikap pilih kasih, dan sebagainya.

- 9) Toleransi terhadap konflik
Tingkat sejauh mana para karyawan didorong untuk mengemukakan konflik dan kritik secara terbuka.
- 10) Pola-pola komunikasi
Tingkat sejauh mana komunikasi organisasi dibatasi oleh hierarki kewenangan yang formal.⁴⁷

Miller dalam Riduwan mengatakan indikator-indikator budaya organisasi ada dua nilai, yaitu nilai primer dan nilai sekunder. Berikut ini akan dijabarkan mengenai nilai-nilai tersebut:

- 1) Nilai primer, terdiri dari delapan nilai, yaitu:
 - Nilai tujuan.
 - Nilai pengambilan keputusan secara konsensus.
 - Nilai keunggulan.
 - Nilai kesatuan kepentingan.
 - Nilai imbalan berdasarkan prestasi.
 - Nilai berpikir serba empiris.
 - Nilai keakraban dan kekompakan.
 - Nilai integritas dan kejujuran.
- 2) Nilai sekunder, yang menjadi budaya dasar budaya organisasi yaitu:
 - Nilai yang terfokus pada pelanggan.
 - Nilai pengendalian yang disiplin.
 - Nilai kewiraswastaan.
 - Nilai pengambilan keputusan yang cepat.
 - Nilai perencanaan jangka panjang dan jangka pendek.
 - Teknologi canggih.⁴⁸

Budaya organisasi yang dapat diamati adalah pola-pola perilaku yang merupakan manifestasi atau ungkapan-ungkapan dari asumsi-asumsi dasar dan nilai-nilai. O'Reilly, Chatman, dan Caldwell dalam Munandar menemukan ciri-ciri budaya organisasi sebagai berikut:

⁴⁷ Stephen P. Robbins, *Teori Organisasi: Struktur, Desain dan Aplikasi*, Op. Cit., hal. 480

⁴⁸ Riduwan, *Metode & Teknik Menyusun Tesis*, Cetakan Kedua, (Bandung: Alfabeta, 2004), hal. 24

- 1) Inovasi dan pengambilan risiko. Mencari peluang baru, mengambil risiko, bereksperimen, dan tidak merasa terhambat oleh kebijakan dan praktek-praktek formal.
- 2) Stabilitas dan Keamanan. Menghargai hal-hal yang dapat diduga sebelumnya, keamanan, dan penggunaan dari aturan-aturan yang mengarahkan perilaku.
- 3) Penghargaan kepada orang. Memperlakukan toleransi, keadilan, dan penghargaan terhadap orang lain.
- 4) Orientasi hasil. Memiliki perhatian dan harapan yang tinggi terhadap hasil, capaian, dan tindakan.
- 5) Orientasi tim dan kolaborasi. Bekerja bersama secara terkoordinasi dan berkolaborasi.
- 6) Keagresifan dan persaingan. Mengambil tindakan-tindakan tegas di pasar-pasar dalam menghadapi persaingan.⁴⁹

c. Membentuk dan Mempertahankan Budaya Organisasi

Setiap dimulainya kegiatan dari sebuah organisasi adalah menetapkan sejumlah filosofi, aturan, tujuan-tujuan, dan sistem keorganisasian yang dibangun oleh para penggagas, pendiri, dan pemilik organisasi. Filosofi dan lainnya tersebut merupakan asumsi dasar yang dijadikan pedoman perilaku organisasional.⁵⁰ Berikut ini akan dipaparkan hal yang mempengaruhi penciptaan budaya serta cara memperkuat dan mempertahankan budaya organisasi:

1) Asal Mula Budaya Organisasi

Suatu budaya organisasi tidak muncul dengan sendirinya. Sekali dibentuk, budaya organisasi tidak akan menghilang begitu saja. Kebiasaan saat ini, tradisi, dan cara-cara umum untuk melaksanakan pekerjaan banyak berasal dari apa saja yang telah dilaksanakan sebelumnya dan tingkat keberhasilan dari usaha-usaha yang telah dilakukan.⁵¹ Robbins menyatakan bahwa pendiri organisasi secara

⁴⁹ Ashar Sunyoto Munandar, *Psikologi Industri*, (Jakarta: UI Press, 2001), hal. 260

⁵⁰ J. Winardi, *Op. Cit.*, hal. 213

⁵¹ Stephen P. Robbins, *Op. Cit.*, hal. 735

tradisional mempunyai dampak utama pada permulaan budaya organisasi. Pendiri organisasi mempunyai suatu visi mengenai bagaimana seharusnya organisasi beroperasi.⁵²

Schein dalam Poerwanto menjelaskan budaya organisasi muncul dari tiga sumber:

- 1) Keyakinan-keyakinan, nilai-nilai dan asumsi, asumsi dari para pendiri organisasi.
- 2) Belajar dari pengalaman yang dilakukan oleh anggota kelompok perkembangan organisasi
- 3) Keyakinan, nilai-nilai, dan asumsi-asumsi baru yang dibawa masuk oleh pimpinan dan anggota baru.⁵³

Maksud perkataan Schein di atas adalah bahwa pembentukan budaya organisasi tidak bisa dipisahkan dari peran budaya organisasi. Prosesnya mengikuti alur sebagai berikut:

- a) Para pendiri dan pimpinan lainnya membawa serta satu set asumsi dasar, nilai-nilai, perspektif, artefak, ke dalam organisasi dan menanamkannya kepada para karyawan.
- b) Budaya muncul ketika para anggota organisasi berinteraksi satu sama lain untuk memecahkan masalah-masalah pokok organisasi yakni masalah internal dan adaptasi eksternal.
- c) Secara perseorangan, masing-masing anggota organisasi boleh menjadi pencipta budaya baru (*culture creator*) dengan mengembangkan berbagai cara untuk menyelesaikan persoalan-persoalan individual seperti persoalan identitas diri, kontrol, dan pemenuhan kebutuhan serta bagaimana agar bisa diterima oleh lingkungan organisasi yang diajarkan kepada generasi penerus.⁵⁴

⁵² *Ibid.*, hal. 729

⁵³ Poerwanto, *Op. Cit.*, hal. 25

⁵⁴ Acmad Sobirin, *Op. Cit.*, hal. 220

2) Mempertahankan Budaya Organisasi agar Tetap Hidup

Budaya yang sudah terbentuk dan jika diyakini bahwa budaya tersebut sesuai dengan arah dan tujuan awal pendirian organisasi maka tidak ada cara lain kecuali melestarikannya. Ada dua cara yang bisa digunakan untuk melestarikan budaya yaitu cara formal (pada saat akan merekrut karyawan baru) dan cara informal (dimulai setelah karyawan sudah resmi menjadi karyawan organisasi).⁵⁵

Tiga kekuatan memainkan bagian sangat penting dalam mempertahankan budaya, yaitu:

- a) Seleksi
Tujuan eksplisit dari proses seleksi adalah mengidentifikasi dan memperkerjakan individu-individu yang mempunyai pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan melakukan pekerjaan dengan sukses di dalam organisasi. Di samping itu, proses seleksi memberi informasi kepada para pelamar mengenai organisasi. Proses seleksi menjaga suatu budaya organisasi dengan cara membuang individu-individu yang mungkin saja menyerang atau menyepelkan budaya organisasi tersebut.
- b) Manajemen Puncak
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.
- c) Sosialisasi
Organisasi membantu karyawan menyesuaikan diri dengan budayanya. Sosialisasi dapat dikonsepsikan sebagai proses yang terdiri atas tiga tahap: prakedatangan, keterlibatan, dan metamorfosis. Tahap pertama mengarah pada semua pembelajaran yang dilakukan sebelum karyawan baru bergabung dengan organisasi. Pada tahap kedua, karyawan baru berusaha mencari seperti apa organisasi tersebut dan membandingkan keadaan yang diharapkan dengan realita yang mungkin saja berbeda. Pada tahap ketiga, muncul dan berlaku perubahan yang relatif bertahan lama.⁵⁶

⁵⁵ *Ibid.*, hal. 238

⁵⁶ Stephen P. Robbins, *Perilaku Organisasi, Op cit.*, hal. 730

Schein dalam Kreitner dan Kinicki mencatat bahwa 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 satu atau lebih mekanisme berikut:

- a) Pernyataan filosofi formal, misi, visi, nilai, dan material organisasi yang digunakan untuk rekrutmen, seleksi, dan sosialisasi.
- b) Desain secara ruangan fisik, lingkungan kerja, dan bangunan.
- c) Slogan, bahasa, akronim, dan perkataan. Sebagai contoh, Bank *One* mempromosikan keinginannya untuk menyediakan layanan klien yang baik melalui slogan “Apa pun yang diperlukan.” Para karyawan didorong untuk melakukan apa pun yang diperlukan untuk memenuhi harapan pelanggan.
- d) Pembentukan peranan secara hati-hati, program pelatihan, pengajaran, dan pelatihan oleh para manajer dan supervisor.
- e) Penghargaan eksplisit, simbol status, dan kriteria promosi.
- f) Cerita, legenda, dan mitos mengenai suatu peristiwa orang-orang penting.
- g) Aktivitas, proses, atau hasil organisasi juga diperhatikan, diukur, dan dikendalikan pimpinan.
- h) Reaksi pimpinan terhadap insiden yang kritis dan krisis organisasi.
- i) Struktur organisasi dan aliran kerja.
- j) Sistem dan prosedur organisasi
- k) Tujuan organisasi dan kriteria gabungan yang digunakan untuk rekrutmen, seleksi, pengembangan, promosi, pemberhentian, dan pengunduran diri karyawan.⁵⁷

Dapat disimpulkan bahwa suatu proses metamorfosis dan sosialisasi anggota yang baru masuk sudah lengkap bila mereka merasa nyaman dengan organisasi dan dengan pekerjaan mereka. Mereka sudah bisa menghayati norma-

⁵⁷ Robert Kreitner dan Angelo Kinicki, *Perilaku Organisasi*, terj. Erly Suandy, (Jakarta: Penerbit Salemba Empat, 2005), hal. 95

norma organisasi dan kelompok kerja mereka, dan mereka sudah mengerti dan menerima norma-norma tersebut.

Menurut Robbins, organisasi dalam mempertahankan budayanya dapat menyampaikan kepada anggota organisasi melalui cara di bawah ini:

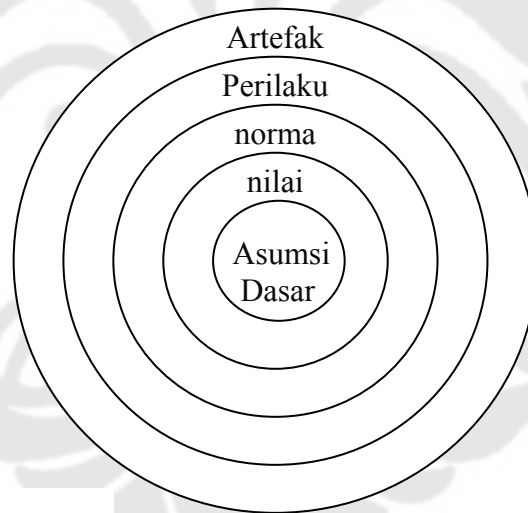
- a) Cerita
Melalui cerita, karyawan dapat mengetahui kisah awal pembentukan organisasi, penanaman nilai organisasi, kegagalan serta keberhasilan di masa lalu, serta keputusan-keputusan penting yang memberi dampak terhadap jalannya organisasi.
- b) Ritual
Kegiatan berulang yang mengungkapakan dan memperkuat nilai-nilai utama organisasi, misalnya seremoni pengakuan dan pemberian penghargaan.
- c) Simbol Materi
Seperangkat alat atau benda yang melengkapi isi ruang kantor dan fasilitas yang disediakan oleh organisasi dalam menunjang aktivitas kerja para karyawan. Misalnya, desain penataan fisik ruang dan gedung, perabot kantor, dan lain-lain.
- d) Bahasa
Dari waktu ke waktu, organisasi sering mengembangkan istilah yang unik untuk mendeskripsikan peralatan kantor, personil utama, pemasok, pelanggan, atau produk yang berkaitan dalam organisasi.⁵⁸

Budaya akan membentuk karakteristik serta membangun kepercayaan organisasi. Hickman dan Silva mengemukakan bahwa terdapat tiga langkah dalam mendorong budaya yang sukses, yaitu *commitment*, *competence* dan *consistency*, atau 3 C. Komitmen adalah perjanjian karyawan terhadap eksistensi organisasi. Kompetensi merupakan kemampuan untuk melaksanakan tugas dalam rangka tujuan organisasi, dan konsistensi merupakan kemantapan untuk secara

⁵⁸ Stephen P. Robbins, *Perilaku Organisasi, Op. Cit.*, hal. 735

terus menerus berpegang pada komitmen dan kemampuannya sebagai karyawan yang bertanggung jawab terhadap kelngsungan organisasi.⁵⁹

Rosseau menggambarkan elemen budaya layaknya sebuah bawang. Sebagaimana bawang mempunyai kulit berlapis-lapis. Kulit terluar sangat mudah mengelupas, semakin ke dalam semakin tidak mudah mengelupas. Dalam hal budaya organisasi, kulit luar sebuah bawang menggambarkan elemen budaya yang bersifat *behavioural* yang mudah berubah. Sedangkan lingkaran yang paling dalam menggambarkan inti budaya yang hampir tidak mengalami perubahan, yaitu asumsi dasar dalam organisasi. Penggambaran tersebut dapat dilihat pada gambar di bawah ini:



Sumber: Rosseau

Gambar II. 1
LAPISAN BUDAYA ORGANISASI

Sumber: Sobirin, *Budaya Organisasi*, (Yogyakarta: Unit Penerbit dan percetakan Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN, 2007), hal. 157

⁵⁹ Poerwanto, *Op. Cit.*, hal. 67

d. Fungsi Budaya Organisasi

Budaya mendorong terciptanya komitmen organisasi dan meningkatkan konsistensi sikap karyawan. Dari sudut pandang karyawan, budaya menjadi bermanfaat karena budaya tersebut mengurangi keambiguan. Budaya menyampaikan kepada karyawan bagaimana pekerjaan dilakukan dan hal apa saja yang bernilai penting.

Melaksanakan budaya organisasi mempunyai arti penting karena akan merubah sikap dan perilaku sumber daya manusia untuk mencapai produktivitas kerja yang tinggi dalam menghadapi masa depan. Dalam bukunya, Robbins menyatakan budaya memiliki beberapa fungsi di dalam suatu organisasi, yaitu:

- 1) Budaya memiliki suatu peran batas-batas penentu, yaitu budaya menciptakan perbedaan antar satu organisasi dengan organisasi lainnya.
- 2) Budaya berfungsi untuk menyampaikan rasa identitas kepada anggota-anggota organisasi.
- 3) Budaya mempermudah penerusan komitmen hingga mencapai batasan waktu yang luas, melebihi batasan ketertarikan individu.
- 4) Budaya mendorong stabilitas sistem sosial.
- 5) Budaya berfungsi sebagai pembentuk rasa dan mekanisme pengendalian yang memberikan panduan dan bentuk perilaku serta sikap karyawan.⁶⁰

Smircich dalam kreitner dan Kincki juga memberikan pernyataan bahwa budaya organisasi memenuhi empat fungsi, yaitu:

- 1) Memberikan identitas organisasi kepada karyawannya.
- 2) Memudahkan komitmen kolektif.
- 3) Memperomosisikan stabilitas sistem sosial.
- 4) Membentuk perilaku dengan membantu pimpinan merasakan keberadaannya.⁶¹

⁶⁰ Stephen P. Robbins, *Prinsip-prinsip Perilaku Organisasi*, Op. Cit., hal. 283

⁶¹ Robert Kreitner dan Angelo kinicki, *Op. Cit.*, hal. 83

Menurut Poerwanto, secara spesifik budaya memiliki lima peran, yaitu:

- 1) Budaya memberikan rasa memiliki identitas dan kebanggaan bagi karyawan, yaitu menciptakan perbedaan yang jelas antara organisasinya dengan yang lain.
- 2) Budaya mempermudah terbentuknya komitmen dan pemikiran yang lebih luas daripada kepentingan pribadi seseorang.
- 3) Memperkuat standar perilaku organisasi dalam membangun pelayanan superior pada pelanggan.
- 4) Budaya menciptakan pola adaptasi.
- 5) Membangun sistem kontrol organisasi secara menyeluruh.⁶²

Schein dalam Rampersad memperhatikan, budaya organisasi akan membantu dalam memenuhi fungsi-fungsi berikut ini:

- 1) Integrasi Internal
 - Penyelerasan dan pengkoordinasian proses internal.
 - Perampingan dan pemusatan cara kerja sama.
 - Memberikan arti dan alasan terhadap perilaku sendiri.
 - Memperkuat perasaan kebersamaan.
 - Mengurangi rasa tidak aman dan takut perorangan.
 - Menyediakan stabilitas, kepastian, dan keamanan.
- 2) Penyesuaian Eksternal
 - Menyelaraskan, merasakan, dan mengantisipasi pengembangan lingkungan.
 - Menyamakan dengan tujuan organisasi
 - Memberikan kesinambungan dengan menekankan norma nilai yang membuat organisasi siap bertahan.⁶³

Di samping fungsi yang telah disebutkan, budaya organisasi juga mempengaruhi motivasi, panduan diri, dan komitmen. Hal itu memainkan peranan penting dalam pengembangan organisasi sebab mempengaruhi tindakan karyawan dalam organisasi. Budaya organisasi antara lain menentukan apakah karyawan termotivasi untuk belajar dan bersedia mengembangkan kemampuannya.

⁶² Poerwanto, *Op. Cit.*, hal. 26

⁶³ Hubert K. Rampersad, *Total Performance Scorecard: Konsep Manajemen Baru Mencapai Kinerja dengan Integritas*, (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2005), hal. 348

Fungsi-fungsi budaya organisasi merupakan kekuatan yang menggerakkan dan mengendalikan perilaku anggotanya dalam berkomunikasi dengan lingkungannya. Selain itu, budaya organisasi mendorong terciptanya komitmen organisasi dan mengakibatkan konsistensi sikap karyawan.⁶⁴

3. Persepsi

Menurut Robbins, persepsi adalah proses yang digunakan individu mengelola dan menafsirkan kesan indera mereka dalam rangka memberikan makna kepada lingkungan mereka.⁶⁵ Meski demikian, apa yang dipersepsikan seseorang dapat berbeda dari kenyataan obyektif. Tidak harus selalu berbeda, namun sering terdapat ketidaksepakatan.⁶⁶ Dalam bukunya, Winardi menyebutkan pendapatnya mengenai persepsi, yaitu proses kognitif, dimana seorang individu memberikan arti kepada lingkungan.⁶⁷

Dari kedua definisi di atas, dapat digambarkan bahwa persepsi merupakan proses pemberian suatu arti dengan mendasarkan pada tafsiran pribadi seorang individu tentang lingkungan di sekitarnya. Persepsi seorang individu dapat berbeda dengan individu lainnya, dan banyak hal yang dapat melatarbelakangi perbedaan persepsi seseorang.

Sejumlah faktor berperan dalam membentuk dan kadang memutar balik persepsi. Faktor-faktor ini dapat berada dalam pihak pelaku persepsi, dalam obyek atau target yang dipersepsikan, atau dalam konteks situasi di mana persepsi

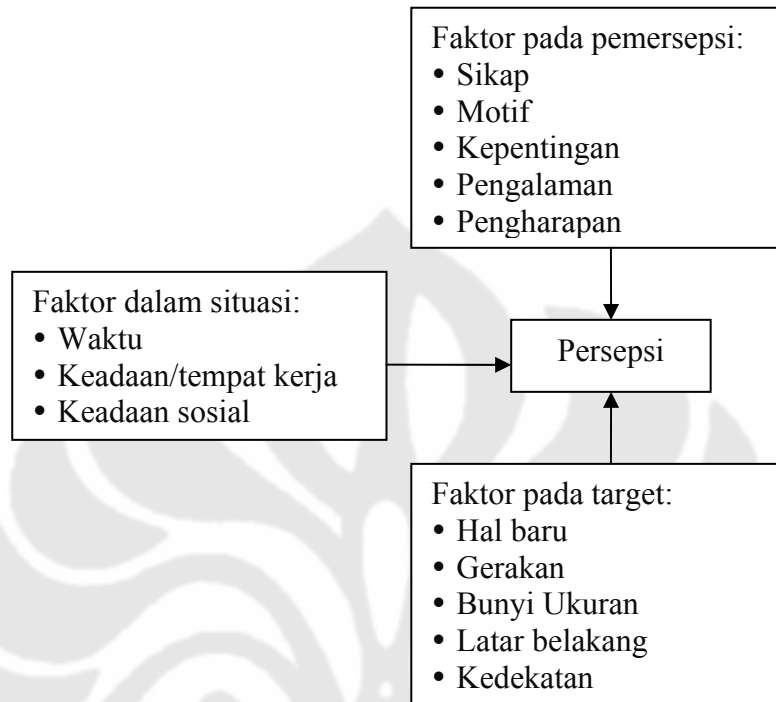
⁶⁴ Stephen P. Robbins, *Prinsip-prinsip Perilaku Organisasi*, *Op. Cit.*, hal. 284

⁶⁵ Stephen P. Robbins, *Perilaku Organisasi*, *Op. Cit.*, hal. 171

⁶⁶ *Ibid.*

⁶⁷ J. winardi, *Op. Cit.*, hal. 203

tersebut dibuat. Seperti terlihat di bawah ini, merupakan faktor-faktor yang mempengaruhi persepsi seseorang:



Gambar II. 2
FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI PERSEPSI

Sumber : Stephen P. Robbins, *Perilaku Organisasi Edisi ke-10*, terj. Benyamin Molan., (Jakarta : PT Indeks Kelompok Gramedia, 2006), hal. 170

Ketika individu memandang ke obyek tertentu dan mencoba menafsirkan apa yang dilihatnya, penafsiran itu sangat dipengaruhi oleh karakteristik pribadi individu pelaku persepsi itu. Di antara karakteristik pribadi yang mempengaruhi persepsi adalah sikap, kepribadian, motif, kepentingan atau minat, pengalaman masa lalu, dan harapan.

4. Hubungan Budaya Organisasi dengan Kinerja Karyawan

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.⁶⁸

Salah satu strategi yang dapat digunakan seorang pimpinan untuk meningkatkan kinerja karyawan adalah dengan mengelola lingkungan. Dalam mengelola lingkungan, hal penting yang harus dilakukan adalah mengenali elemen-elemen kunci dalam lingkungan kerja yang mempengaruhi kinerja karyawan.

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.⁶⁹

Budaya yang kuat juga sering dikatakan membantu kinerja bisnis organisasi, karena menciptakan suatu tingkat motivasi yang luar biasa dalam diri

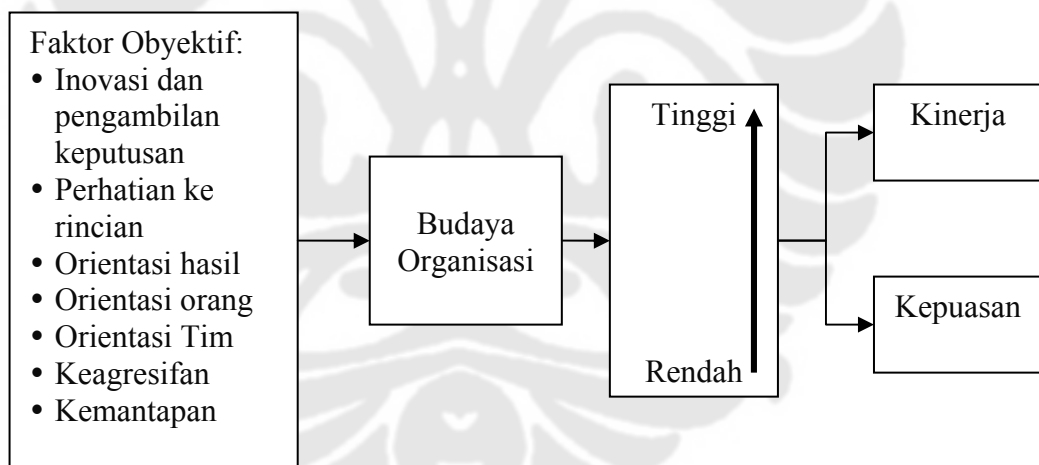
⁶⁸ Veithzal Rivai dan Ahmad Fawzi Mohd Basri, *Op. Cit.*, hal. 147

⁶⁹ Stephen P. Robbins, *Prinsip-prinsip Perilaku Organisasi, Op. Cit.*, hal. 283

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.⁷⁰

Oleh karena itu tidak perlu diragukan lagi betapa pentingnya budaya organisasi di kalangan semua pihak dalam organisasi sehingga terjadi budaya kerja yang sinergis antara karyawan satu dengan lainnya. Keunggulan yang berkelanjutan tak mungkin dapat diraih dan dipelihara tanpa budaya yang diterima oleh anggota organisasi.

Untuk lebih jelas, hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan dapat dilihat dalam gambar berikut:



Gambar II. 3
HUBUNGAN BUDAYA ORGANISASI DENGAN KINERJA

Sumber : Stephen P. Robbins, *Perilaku Organisasi Edisi ke-10*, terj. Benyamin Molan., (Jakarta : PT Indeks Kelompok Gramedia, 2006), hal. 720

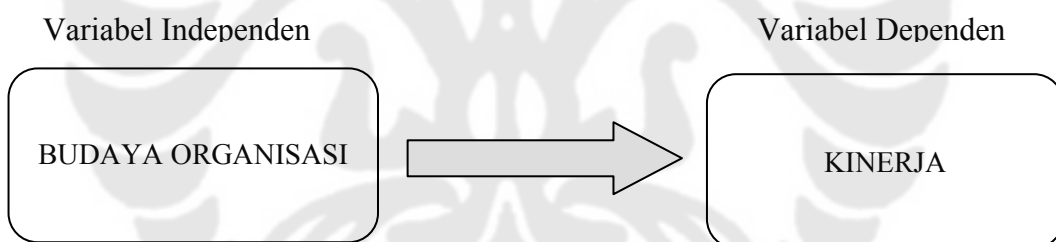
⁷⁰ John P. Kotter dan James L. Heskett, *Op. Cit.*, hal. 18

C. Model Analisis

Dalam penelitian ini, model analisis yang digunakan untuk mengetahui hubungan antara kedua variabel penelitian. Variabel yang terdapat dalam penelitian ini adalah budaya organisasi sebagai variabel independen dan kinerja karyawan sebagai variabel dependen.

Berdasarkan sifatnya, hubungan antara budaya organisasi dan kinerja karyawan merupakan hubungan yang asimetris, dimana hubungan ini menyatakan bahwa suatu variabel akan menyebabkan atau mempengaruhi variabel lainnya, tetapi tidak berlaku sebaliknya atau bersifat satu arah.⁷¹

Untuk lebih jelasnya dapat dilihat dalam model bagan Model Analisis sebagai berikut:



Gambar II. 4
MODEL ANALISIS

D. Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan proposisi yang akan diuji keberlakuannya, atau merupakan suatu jawaban sementara atas pertanyaan penelitian.⁷² Rumusan hipotesa yang akan diuji dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

⁷¹ Bambang Prasetyo dan Lina Miftahul Jannah, *Metode Penelitian Kuantitatif: Teori dan Aplikasi*, Edisi 1, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2005) hal. 80

⁷² *Ibid.*, hal. 76

- H_0 (Hipotesa Nol)

Tidak terdapat hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan.

- H_a (Hipotesa Alternatif)

Terdapat hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan.

E. Operasionalisasi Konsep

Untuk pedoman dalam melakukan penelitian terhadap variabel budaya organisasi dan kinerja dalam pembuatan operasionalisasi konsep, penulis menggunakan teori dari Robbins dalam buku *Organizational Theory* untuk variabel budaya organisasi dan teori dari Ivanchevic dalam buku *Human Resources Management* untuk variabel kinerja. Operasionalisasi konsep dapat dilihat dalam tabel berikut ini:

Tabel II. 1
OPERASIONALISASI KONSEP
BUDAYA ORGANISASI DENGAN KINERJA KARYAWAN

Konsep	Variabel	Dimensi	Indikator	Skala Likert				
				STS	TS	KS	S	SS
Budaya	Budaya Organisasi	Toleransi terhadap tindakan berisiko	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pimpinan memberi dorongan kepada karyawan untuk melakukan inovasi ▪ Karyawan diberi kebebasan dalam bertindak ▪ Pimpinan memberi dorongan agar karyawan berkegiatan berkreaitivitas 					
		Arah organisasi	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sosialisasi visi dan misi organisasi kepada karyawan ▪ Sosialisasi target/tujuan organisasi kepada karyawan ▪ Adanya informasi mengenai ukuran keberhasilan hasil kerja karyawan 					
		Integrasi pekerjaan	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Adanya koordinasi antar unit dalam organisasi ▪ Adanya koordinasi dengan rekan kerja dan pimpinan ▪ Karyawan melakukan pekerjaan secara prosedural 					
		Dukungan dari pimpinan dan manajemen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Memberi arahan dan komunikasi yang jelas ▪ Penyediaan fasilitas yang menunjang pekerjaan ▪ Mendorong karyawan bekerja maksimal ▪ Pimpinan memberi solusi dan bantuan jika karyawan mengalami hambatan 					
		Kontrol	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bekerja sesuai tugas yang diberikan ▪ Karyawan mematuhi peraturan meskipun tanpa kehadiran pimpinan. 					

Lanjutan Tabel II. 1

Konsep	Variabel	Dimensi	Indikator	Skala Likert				
				STS	TS	KS	S	SS
Budaya	Budaya Organisasi	Identitas organisasi	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Adanya acara <i>family gathering</i> secara rutin ▪ Nilai organisasi yang menjadi acuan dalam melakukan pekerjaan 					
		Sistem imbalan	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gaji yang cukup ▪ Pemberian insentif dalam pencapaian target ▪ Pemberian upah lembur 					
		Toleransi terhadap konflik	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Diperbolehkan adanya perbedaan pendapat ▪ Adanya kebebasan mengeluarkan saran/kritik ▪ Penyelesaian konflik diselesaikan dengan <i>win-win solution</i> 					
		Pola komunikasi	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Komunikasi dua arah antara atasan – bawahan ▪ Komunikasi dengan pimpinan tidak terbatas urusan pekerjaan ▪ Terjalin proses komunikasi dengan rekan kerja ▪ Penggunaan waktu luang untuk bertukar informasi 					
Kinerja	Kinerja Karyawan	Kuantitas Kerja	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pemenuhan target pekerjaan yang telah ditetapkan ▪ Penyelesaian pekerjaan dengan efisien 					
		Kualitas Kerja	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Melakukan pekerjaan dengan rapi dan teliti ▪ Melakukan pekerjaan dengan tepat sesuai standar yang ditetapkan ▪ Penyelesaian pekerjaan tepat waktu 					

Lanjutan Tabel II. 1

Konsep	Variabel	Dimensi	Indikator	Skala Likert				
				STS	TS	KS	S	SS
Kinerja	Kinerja Karyawan	Pengetahuan tentang pekerjaan	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pengetahuan yang jelas tentang faktor-faktor yang berhubungan dengan pekerjaan ▪ Pengetahuan tentang tugas yang harus dikerjakan. ▪ Pelaksanaan peranan sesuai jabatan 					
		Kualitas personel	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Berpenampilan rapi ▪ Memiliki kepribadian dan sikap yang baik ▪ Menjalin hubungan dengan rekan kerja ▪ Mengutamakan kepentingan pekerjaan 					
		Kerjasama	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Menghindari konflik kerja ▪ Pemberian dukungan kepada rekan kerja ▪ Pemberian bantuan jika rekan kerja mengalami hambatan 					
		Dapat dipercaya	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kesadaran terhadap akurasi pekerjaan ▪ Melakukan pekerjaan atas dasar kejujuran ▪ Tingkat kehadiran yang tinggi 					
		Inisiatif	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Karyawan tidak menunggu perintah pimpinan ▪ Karyawan mampu melakukan pekerjaan secara mandiri ▪ Bekerja sungguh-sungguh ▪ Bertanggung jawab atas pekerjaan 					

Sumber:

- Stephen P. Robbins, *Teori Organisasi: Struktur, Desain dan Aplikasi*, terj. Jusuf Udaya, (Jakarta: Penerbit Arcan, 1994), hal. 480
- John M. Ivancevich, *Human Resources Management, Eight Edition*, (New York-USA, Mc Graw Hill Company Inc., 2001), hal. 253

F. Metode Penelitian

1. Pendekatan Penelitian

Pendekatan yang digunakan dalam melakukan penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif, yaitu bagaimana cara melihat dan mempelajari suatu gejala atau realitas sosial, yang kesemuanya didasari pada asumsi dasar dari ilmu sosial.⁷³ Dimana teori digunakan sebagai pedoman dalam melakukan penelitian ini. Selain itu, teori juga digunakan sebagai sumber jawaban utama atas berbagai rasa ingin tahu peneliti, teori menjadi bagian yang penting bagi peneliti dalam merencanakan kegiatan penelitian serta memberi pedoman tentang kerangka pemikiran yang harus dimiliki peneliti.

2. Jenis Penelitian

a. Jenis penelitian berdasarkan tujuan penelitian

Jenis penelitian yang dipakai oleh peneliti adalah penelitian eksplanatif. Dikatakan penelitian eksplanatif karena penelitian ini untuk menguji hubungan antarvariabel yang dihipotesiskan untuk diuji kebenarannya. Hipotesis ini menggambarkan antara dua variabel, untuk mengetahui suatu variabel berhubungan atau tidak dengan variabel lain.⁷⁴

b. Jenis penelitian berdasarkan manfaat penelitian

Bila ditinjau berdasarkan manfaat, maka jenis penelitian ini termasuk ke dalam penelitian terapan. Penelitian ini dikatakan terapan karena dilakukan untuk

⁷³ Bambang Prasetyo dan Lina Miftahul Jannah, *Op. Cit.*, hal. 26

⁷⁴ Sanapiah Faisal, *Format-format Penelitian Sosial*, (Jakarta: PT RajaGrafindo, 2005), hal. 21

memecahkan masalah yang ada sehingga hasil penelitian harus segera dapat diaplikasikan.⁷⁵

c. Jenis penelitian berdasarkan dimensi waktu

Dilihat dari dimensi waktu, jenis penelitian ini adalah penelitian *cross sectional*, yaitu karena penelitian dilakukan hanya pada satu waktu tertentu saja. Data hanya dikumpulkan untuk waktu tertentu saja untuk menggambarkan kondisi populasi.⁷⁶

3. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah teknik pengumpulan data kuantitatif. Pengumpulan data kuantitatif ini menghasilkan data bersifat terstruktur, sehingga periset dapat melakukan proses pengkuantitatifan data, yaitu mengubah data semula menjadi data berwujud angka.⁷⁷

Dalam rangka pengumpulan data penelitian dan sebagai penguat bahan kelengkapan penelitian, peneliti memperoleh memperoleh informasi, data, petunjuk, dan bahan lainnya dengan menggunakan teknik pengumpulan data sebagai berikut:

⁷⁵ Bambang Prasetyo dan Lina Miftahul Jannah, *Op. Cit.*, hal. 39

⁷⁶ Erwan Agus Purwanto dan Dyah Ratih Sulistyastuti, *Metode Penelitian Kuantitatif*, (Yogyakarta: Penerbit Gava Media, 2007), hal. 61

⁷⁷ Istijanto, *Riset Sumber Daya Manusia*, Cetakan Kedua (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2006), hal. 42

a. Data Primer

Data primer merupakan data yang didapat dari sumber pertama, dari individu seperti hasil wawancara atau hasil pengisian kuisioner yang dilakukan peneliti.⁷⁸ Dalam mengumpulkan data primer dilakukan dengan tiga cara, yaitu:

1) Kuesioner

Dalam penelitian survey ini, peneliti menyebarkan kuesioner kepada responden. Kuesioner ini merupakan instrumen pengumpul data berupa daftar pertanyaan yang diajukan kepada responden dalam bentuk pernyataan terstruktur.⁷⁹ Responden yang diberikan kuesioner adalah karyawan tetap staf non manajerial Bank Danamon cabang Melawai, Jakarta Selatan.

2) Wawancara

Dalam penelitian survey melalui pelaksanaan wawancara secara singkat ini, peneliti mengajukan pertanyaan kepada para responden yang bekerja pada PT Bank Danamon Cabang Melawai Jakarta Selatan dan Manajer yang membawahi para karyawan.

b. Data Sekunder

Data sekunder merupakan data primer yang telah diolah lebih lanjut dan disajikan lebih lanjut oleh pengumpul data primer atau orang lain.⁸⁰ Data sekunder yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

⁷⁸ Dergibson Siagian dan Sugiarto, *Metode Statistika dan Ekonomi*, (Jakarta, PT Gramedia Pustaka Utama, 2000), hal. 16

⁷⁹ Irawan Prasetya, *Logika dan prosedur Penelitian*, (Jakarta: STIA-LAN Press, 2004), hal. 297

⁸⁰ Husein Umar, *Riset Sumber Daya Manusia dalam Organisasi*, (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2005), hal. 99

1) Studi Kepustakaan

Yaitu dengan cara mempelajari buku, dokumen, literatur terutama yang berkaitan dengan budaya organisasi dan kinerja. Pengumpulan data (informasi) dilakukan di perpustakaan/tempat lainnya dimana tersimpan buku-buku serta sumber data lainnya.⁸¹ Tujuan studi kepustakaan ini adalah untuk membandingkan praktik yang ada di dalam perusahaan dengan teori yang terdapat pada literatur dan untuk mendapatkan data yang sesuai dengan obyek penelitian.

2) Data Perusahaan

Data Perusahaan yang didapat berupa *Company Profile* PT Bank Danamon Indonesia Tbk.

4. Populasi dan Sampel

Populasi diartikan sebagai jumlah keseluruhan anggota yang diteliti.⁸² Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan tetap non manajerial manajerial PT Bank Danamon Cabang Melawai Jakarta Selatan, sebanyak 35 responden.

Sampel adalah bagian dari populasi yang diteliti.⁸³ Dalam penelitian ini, teknik yang digunakan dalam pengambilan sampel adalah *total sampling*, yaitu menggunakan seluruh jumlah populasi perusahaan yang akan diteliti. Penggunaan teknik ini dikarenakan jumlah populasi yang terdapat didalam objek penelitian sebanyak 35 orang, yaitu karyawan tetap non manajerial PT Bank Danamon

⁸¹ Supranto, *Metode Riset dan Aplikasinya*, (Jakarta: Penerbit FE UI, 1997), hal. 11

⁸² Istijanto, *Op. Cit.*, hal. 109

⁸³ Ronny Kountur, *Metode Penelitian untuk Penulisan Skripsi dan Thesis* (Jakarta: PPM, 2004), hal. 137

Cabang Melawai, Jakarta Selatan. *Total sampling* digunakan jika jumlah populasi dari suatu penelitian tidak terlalu banyak.⁸⁴

5. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada karyawan tetap non manajerial PT Bank Danamon Cabang Melawai, yang bergerak di bidang jasa perbankan, bertempat di Jalan Melawai Raya No. 27 E Jakarta Selatan.

6. Teknik Analisis Data

Data analisa yang didapat akan diuraikan secara deskriptif yang ditunjang oleh distribusi frekuensi dan perhitungan korelasi. Distribusi frekuensi digunakan untuk mengetahui tanggapan dari responden mengenai budaya organisasi dan kinerja karyawan. Sementara, perhitungan korelasi dilakukan untuk mengetahui kekuatan hubungan yang terdapat antara variabel bebas, yaitu budaya organisasi dengan kinerja karyawan sebagai variabel terikat. Perhitungan korelasi yang dipakai menggunakan metode korelasi Spearman, korelasi ini digunakan untuk mengukur korelasi antar dua variabel yang memiliki tingkat pengukuran ordinal.⁸⁵

Dalam pengukuran ordinal, angka disini mengandung pengertian tingkatan dari yang terendah hingga ke tertinggi atau sebaliknya (hanya memberikan rangking saja).⁸⁶ Jenis pengukuran variabel dalam penelitian ini dengan menggunakan skala likert. Skala likert berisi pernyataan yang sistematis untuk

⁸⁴ Bambang Prasetyo dan Lina Miftahul Jannah, *Op.Cit.*, hal. 121

⁸⁵ *Ibid.*, hal. 198

⁸⁶ *Ibid.*

menunjukkan sikap seorang responden terhadap pernyataan tersebut. Indeks ini mengasumsikan bahwa masing-masing kategori jawaban memiliki intensitas yang sama.⁸⁷

Skala ini biasanya memiliki 5 (lima) atau 7 (tujuh) kategori peringkat dari sangat tidak setuju hingga sangat setuju. Untuk alternatif jawaban yang tersedia dalam kuesioner sebagai berikut:

Tabel II. 2
ALTERNATIF JAWABAN RESPONDEN

Alternatif Jawaban	Bobot Nilai
Sangat Tidak Setuju (STS)	Nilai 1
Tidak Setuju (TS)	Nilai 2
Kurang Setuju (KS)	Nilai 3
Setuju (S)	Nilai 4
Sangat Setuju (SS)	Nilai 5

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 II. 3
INTERPRETASI ANALISIS DESKRIPTIF

Kategori	Interval Nilai Persentase (Skor)
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)

⁸⁷ *Ibid.*, hal. 110

Untuk mencari nilai persentase (skor) responden, maka dilakukan langkah-langkah sebagai berikut:⁸⁸

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

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

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

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

- 3) Menentukan kategorinya yaitu dengan menggunakan rumus:

$$\frac{\text{Nilai Skor}}{\text{Nilai Harapan}} \times 100\%$$

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

Data yang telah dihitung kemudian dibuat tabel frekuensi. 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 ke dalam rumus yang dikemukakan oleh Spearman⁸⁹ untuk menguji hipotesa korelasi:

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

⁸⁸ Suharsimi Arikunto, *Dasar-dasar Evaluasi Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2001), hal. 107

⁸⁹ 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

Koefisien korelasi menunjukkan arah hubungan yang terjadi, baik hubungan positif maupun negatif yang ditunjukkan oleh nilai yang berkisar antara -1 sampai +1. Bila diperoleh -1 atau +1, maka hal ini menunjukkan hubungan yang sempurna negatif atau positif, sedangkan jika diperoleh nilai 0 (nol) maka tidak ada hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen.

Untuk melihat kuat atau tidaknya hubungan kedua variabel, dapat dilihat melalui besarnya korelasi yang intervalnya dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel II. 4
INTERPRETASI KOEFISIEN KORELASI

Interval Koefisien	Tingkat Hubungan
0.80 – 1.00	Sangat Kuat
0.60 – 0.79	Kuat
0.40 – 0.59	Cukup Kuat
0.20 – 0.39	Rendah
0.00 – 0.19	Sangat Rendah

Sumber: Riduwan, *Metode & Teknik Menyusun Tesis*, Cetakan 1, (Bandung: Alfabeta, 2004), Hal. 136

Untuk menguji signifikansi hipotesis nol (H_0) diterima atau ditolak, peneliti mencari nilai Z_{hitung} (Z_h) dan Z_{tabel} (Z_t) kemudian membandingkan nilai keduanya.

Rumus dari perhitungan Z_{hitung} (Z_h) adalah sebagai berikut.⁹⁰

⁹⁰ Riduwan, *Op.Cit.*, hal. 134

$$Z_h = \frac{r_s}{1}$$

Keterangan: $Z_h = Z_{hitung}$

r_s = Nilai koefisien korelasi Spearman

n = Jumlah sampel

Sedangkan penghitungan nilai Z_{tabel} dengan menggunakan rumus uji Z dua pihak untuk tingkat signifikansi (α) sebesar 5% atau 0,05 dan memakai tabel kurva normal, adapun rumus yang dipakai untuk mencari nilai Z_{tabel} adalah:⁹¹

$$Z_t = 50\% - \alpha/2$$

Selanjutnya membandingkan nilai Z_{hitung} dan Z_{tabel} dengan menggunakan pernyataan sebagai berikut:⁹²

- a. Jika $Z_{hitung} > Z_{tabel}$ maka H_0 ditolak, artinya signifikan.
- b. Jika $Z_{hitung} < Z_{tabel}$ maka H_0 diterima, artinya tidak signifikan.

7. Keterbatasan Penelitian

Dalam penelitian ini, peneliti menemui kendala diantaranya yaitu pada saat pengumpulan data sekunder. Pada saat penelitian dilaksanakan, PT Bank Danamon Indonesia Tbk. Cabang Melawai sedang melakukan audit, sehingga data sekunder yang berkaitan dengan kinerja karyawan tidak didapatkan. Selain itu, hambatan ditemui pada saat pengumpulan data primer berupa wawancara. Pelaksanaan wawancara dengan karyawan yang terkait sangat terbatas, sehingga peneliti mendapatkan data primer berupa wawancara sangat terbatas.

⁹¹ *Ibid.*

⁹² *Ibid.*