



UNIVERSITAS INDONESIA
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
DEPARTEMEN ILMU ADMINISTRASI
PROGRAM SARJANA EKSTENSI

SKRIPSI

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

Oleh

**ENY DAMAWIYANTI
0606056354**

Diajukan sebagai salah satu syarat dalam
memperoleh gelar
Sarjana Sosial dalam bidang Ilmu Administrasi

Depok, 2008



UNIVERSITAS INDONESIA
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
DEPARTEMEN ILMU ADMINISTRASI
PROGRAM SARJANA EKSTENSI

LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN

Saya yang bertandatangan di bawah ini:

Nama : Eny Damawiyanti

NPM : 0606056354

Program Studi : Ilmu Administrasi Niaga

Menyatakan bahwa Skripsi yang berjudul PERSEPSI KARYAWAN TETAP NON MANAJERIAL ATAS HUBUNGAN ANTARA BUDAYA ORGANISASI DENGAN KINERJA KARYAWAN PADA PT BANK DANAMON INDONESIA Tbk. CABANG MELAWAI JAKARTA SELATAN benar-benar merupakan hasil karya pribadi dan seluruh sumber yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar.

21 Juni 2008

ENY DAMAWIYANTI
0606056354



UNIVERSITAS INDONESIA
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
DEPARTEMEN ILMU ADMINISTRASI
PROGRAM SARJANA EKSTENSI

LEMBAR PERSETUJUAN SKRIPSI

Nama : Eny Damawiyanti
NPM : 0606056354
Program Studi : Ilmu Administrasi Niaga
Judul Skripsi : PERSEPSI KARYAWAN TETAP NON MANAJERIAL
ATAS HUBUNGAN ANTARA BUDAYA ORGANISASI DENGAN KINERJA
KARYAWAN PADA PT BANK DANAMON INDONESIA Tbk. CABANG MELAWAI
JAKARTA SELATAN

telah diperiksa oleh Ketua Program Sarjana dan Pembimbing serta dinyatakan layak untuk diajukan ke sidang Skripsi Program Sarjana Ekstensi Departemen Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia.

Disetujui oleh
Ketua Program Sarjana Ekstensi, Pembimbing,

Drs. Asrori, MA, FLMI
NIP 130 353 794

Dr. Waluyo Iman Isworo, M.Ec. (PA)
NIP 130 344 967



UNIVERSITAS INDONESIA
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
DEPARTEMEN ILMU ADMINISTRASI
PROGRAM SARJANA EKSTENSI

LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI

Nama : Eny Damawiyanti
NPM : 0606056354
Program Studi : Ilmu Administrasi Niaga
Judul Skripsi : PERSEPSI KARYAWAN TETAP NON MANAJERIAL
ATAS HUBUNGAN ANTARA BUDAYA ORGANISASI DENGAN KINERJA
KARYAWAN PADA PT BANK DANAMON INDONESIA Tbk. CABANG MELAWAI
JAKARTA SELATAN

telah dipertahankan di hadapan sidang Penguji Skripsi Program Sarjana Ekstensi
Departemen Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial
dan Ilmu Politik Universitas Indonesia pada Hari Sabtu, tanggal 21 Juni 2008.

Penguji Skripsi

Ketua Sidang,

Pembimbing,

Dr. Djaka Permana, M.Si
NIP 130 319 673

Dr. Waluyo Iman Isworo, M.Ec. (PA)
NIP 130 344 967

Penguji Ahli,

Sekretaris Sidang,

Drs. Muh. Azis Muslim, M.Si
NUP 09 005 00025

Drs. Heri Fathurrahman, M.Si
NUP 09 003 00012

Karya ini dipersembahkan untuk:

Orang Tua yang setiap saat memberikan semangat serta doa

Kakak yang selalu memberi dukungan

Serta teman-teman yang telah menemaniku

Love u all.....



UNIVERSITY OF INDONESIA
FACULTY OF SOCIAL AND POLITICAL SCIENCES
DEPARTEMENT OF ADMINISTRATIVE SCIENCE
UNDERGRADUATE EXTENSION PROGRAM

ABSTRACT

ENY DAMAWIYANTI (0606056354), *Non Managerial Permanent Employee's Perception on Correlation between Organization Culture with Employee's Performance at PT Bank Danamon Indonesia Tbk. Branch Office Melawai, South Jakarta*, xv preface pages + 144 pages + 5 pictures + 28 tables + 6 attachments + 34 bibliographies (1985-2008) + 9 additions

Every organization needs to build professional and high competencies human resources that can support organization to be competitive organization. So, human resources need to be managed by the organization well. To make professional and high integrity employee, an organization need an organization's culture as a guidance for all employees to do the job. Strong organization's culture and good human resources management influence employee's performance which is can be used as competitive tools in organization.

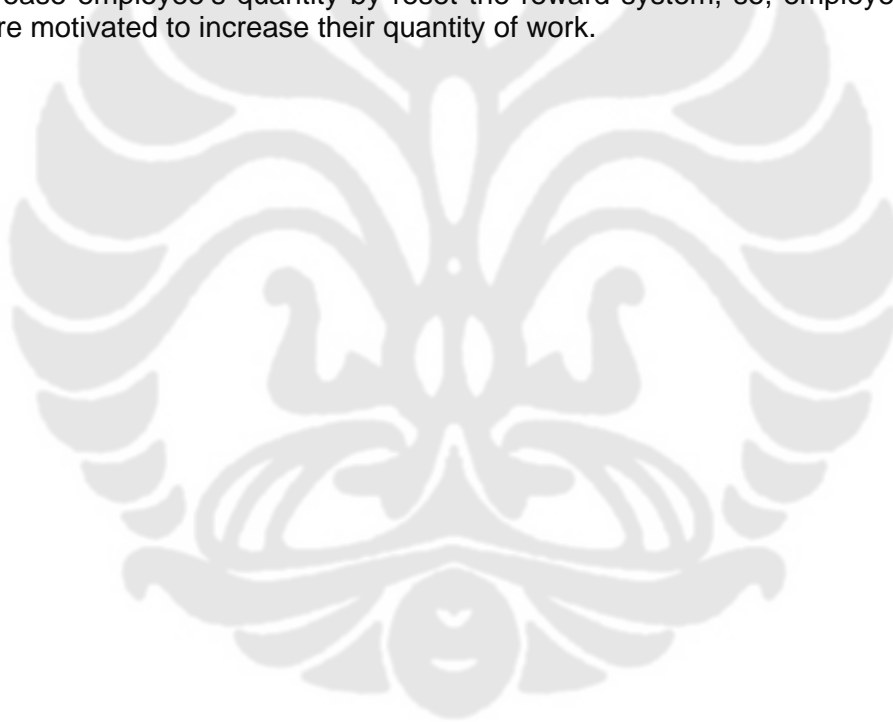
Organization's culture and employee's performance correlation can be seen in banking industrial. One of banking organization is PT Bank Danamon Indonesia Tbk. The competition in banking industry become tighter, so banking organizations need to keep up their performance to face the competition. Basically, a good organization culture will make the employee itself to work hardly and can increase employee's performance, so that it will improve company's productivity. From the statement of the problem, the question on this research is (1) how the illustration of organization culture at PT Bank Danamon Indonesia Tbk. Branch office Melawai South Jakarta, (2) how the illustration of employee's performance at PT Bank Danamon Indonesia Tbk. Branch office Melawai South Jakarta and (3) how the correlation between organization culture with employee's performance at PT Bank Danamon Indonesia Tbk. Branch office Melawai South Jakarta?

The kinds of this research is explanative research with quantitative approaches. The dependent variable was the employee's performance, meanwhile the independent variable was the employee's job satisfaction. Data in this research gathered from field research method by distributing questionnaire to the respondent and interview. The subjects of this research were 35 permanent employees, taken from population using total sampling technique. The data of the variables were collected using Likert scale to measure employee's performance and the organization's culture. The data were analyzed by Spearman's Rank Order correlation technique to found the strenght of correlation between culture

organization with employee's performance at PT Bank Danamon Indonesia Tbk. Branch office Melawai South Jakarta.

The result of this research showed that Bank Danamon Indonesia Tbk. Melawai Branch Office has good corporate culture and good employee's performance. On the dependent variable which is employee's performance, it is founded that the level of work quantity is the lowest while the level of personal quality is the highest level. This research also found that the level of reward system on organization culture is the lowest level while the job integrity is the highest level.

The correlation between culture organization with employee's performance at PT Bank Danamon Indonesia Tbk. Branch office Melawai South Jakarta was determined as strong correlation with scale 0,787. Therefor, there was positive and significant correlation between indicators of culture organization with employee's performance at PT Bank Danamon Indonesia Tbk. Branch office Melawai South Jakarta. Researcher suggests that PT Bank Danamon have to increase employee's quantity by reset the reward system, so, employee will get more motivated to increase their quantity of work.



KATA PENGANTAR

Dengan mengucapkan puji dan syukur kehadirat Allah SWT yang telah memberikan rahmat dan karunia-Nya, sehingga akhirnya Penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan baik. Skripsi yang penulis susun ini membahas mengenai “Persepsi Karyawan Tetap Non Manajerial atas Hubungan antara Budaya Organisasi dengan Kinerja Karyawan Pada PT Bank Danamon Indonesia Tbk. Cabang Melawai Jakarta Selatan.”

Dalam melakukan penelitian, penulis banyak mendapatkan tambahan ilmu pengetahuan dan pengalaman berharga dari berbagai pihak. Oleh karena itu, penulis ingin mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Prof. Dr. Bambang Shergi Laksmono, MSc selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia.
2. Drs. Asrori, MA, FLMI, selaku ketua Program Sarjana Ekstensi Departemen Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia.
3. Drs. Achmad Fauzi, ME, Selaku ketua Program Studi Administrasi Niaga Departemen Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia.
4. Drs. M. Azis Muslim, M.Si, Selaku Sekretaris Program Sarjana Ekstensi Departemen Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia sekaligus sebagai Penguji Ahli.
5. Dr. Waluyo Iman Isworo, M.Ec. (PA) selaku dosen pembimbing, yang telah memberi segala bantuan ide, saran, pemikiran, kesabaran serta kesediaan waktunya untuk memberikan arahan dan bimbingan.
6. Dr. Djaka Permana, M.Si selaku Ketua Sidang.

7. Drs. Heri Fathurrahman, M.Si selaku Sekretaris Sidang.
8. Ibu Ervin selaku Unit Manajer serta seluruh karyawan PT Bank Danamon Indonesia Tbk. Cabang Melawai Jakarta Selatan.
9. Kepada seluruh staf sekretariat Ekstensi dan seluruh staf perpustakaan yang telah membantu dalam proses penyelesaian skripsi ini.

Penulis menyadari bahwa laporan skripsi ini masih jauh dari sempurna. Oleh karena itu, dengan segala kerendahan hati, saran dan kritik yang membangun senantiasa penulis terima guna melengkapi dan menyempurnakan laporan penelitian dalam skripsi ini. Akhir kata, penulis berharap semoga laporan penelitian skripsi ini dapat memberikan manfaat serta menambah pengetahuan bagi pihak-pihak yang membutuhkan.

Jakarta, 21 Juni 2008

Eny Damawiyanti

DAFTAR ISI

	halaman
JUDUL.....	i
LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN.....	ii
LEMBAR PERSETUJUAN SKRIPSI.....	iii
LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI.....	iv
LEMBAR PERSEMBAHAN.....	v
ABSTRACT.....	vi
KATA PENGANTAR.....	viii
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR GAMBAR.....	xiii
DAFTAR TABEL.....	xiv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xv
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Pokok Permasalahan.....	9
C. Tujuan Penelitian.....	11
D. Signifikansi Penelitian.....	12
E. Sistematika Penulisan.....	12
BAB II KERANGKA TEORI DAN METODE PENELITIAN.....	14
A. Tinjauan Pustaka.....	14
B. Konstruksi Model Teoritis.....	16
1. Kinerja.....	16
a. Pengertian Kinerja.....	16
b. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja.....	17
c. Aspek dalam Kinerja.....	23
d. Upaya Peningkatan Kinerja.....	24
2. Budaya Organisasi.....	24
a. Pengertian Budaya Organisasi.....	27
b. Karakteristik Budaya Organisasi.....	29
c. Membentuk dan Mempertahankan Budaya Organisasi.....	31
d. Fungsi Budaya Organisasi.....	37
3. Persepsi.....	39
4. Hubungan Budaya Organisasi dengan Kinerja Karyawan.....	41
C. Model Analisis.....	43
D. Hipotesis Penelitian.....	43
E. Operasionalisasi Konsep.....	44
F. Metode Penelitian.....	48
1. Pendekatan Penelitian.....	48
2. Jenis Penelitian.....	48
3. Teknik Pengumpulan Data.....	49
a. Data Primer.....	50

	b. Data Sekunder.....	50
	4. Populasi dan Sampel.....	51
	5. Lokasi Penelitian.....	52
	6. Teknik Analisis Data.....	52
	7. Keterbatasan Penelitian.....	56
BAB III	GAMBARAN UMUM OBYEK PENELITIAN.....	57
	A. Sejarah Singkat PT Bank Danamon Indonesia Tbk.....	57
	B. Visi, Misi, dan Nilai PT Bank Danamon Indonesia Tbk.....	59
	1. Visi.....	59
	2. Misi.....	59
	3. Nilai.....	60
	C. Produk dan Jasa PT Bank Danamon Indonesia Tbk.....	61
	D. Upaya Peningkatan Kinerja Karyawan PT Bank Danamon Indonesia Tbk.....	63
BAB IV	ANALISIS HUBUNGAN BUDAYA ORGANISASI DENGAN KINERJA KARYAWAN MENURUT PERSEPSI KARYAWAN TETAP MANAJERIAL PT BANK DANAMON INDONESIA Tbk. CABANG MELAWAI JAKARTA SELATAN.....	66
	A. Penyajian Data Karakteristik Responden.....	66
	1. Jenis Kelamin.....	68
	2. Usia.....	70
	3. Tingkat Pendidikan.....	69
	4. Masa Kerja.....	70
	B. Analisa Budaya Organisasi dan Kinerja Karyawan PT Bank Danamon Indonesia Tbk Cabang Melawai Jakarta Selatan.....	71
	1. Analisis Budaya Organisasi PT Bank Danamon Indonesia Tbk. Cabang Melawai Jakarta Selatan.....	72
	a. Toleransi Terhadap Tindakan Berisiko.....	72
	b. Arah Organisasi.....	77
	c. Integrasi Pekerjaan.....	80
	d. Dukungan dari Pimpinan/Manajemen.....	82
	e. Kontrol.....	85
	f. Identitas Organisasi.....	87
	g. Sistem Imbalan.....	90
	h. Toleransi Terhadap Konflik.....	93
	i. Pola komunikasi.....	95
	2. Analisis Kinerja Karyawan PT Bank Danamon Indonesia Tbk. Cabang Melawai Jakarta Selatan.....	100
	a. Kuantitas Kerja.....	100
	b. Kualitas Kerja.....	102
	c. Pengetahuan Tentang Pekerjaan.....	105
	d. kualitas Personel.....	107
	e. Kerjasama.....	110
	f. Dapat Dipercaya.....	112
	g. Inisiatif.....	115
	C. Analisis Hubungan antara Budaya Organisasi dengan Kinerja Karyawan.....	119

BAB V	SIMPULAN DAN SARAN.....	124
	A. Simpulan.....	124
	B. Saran.....	126
	DAFTAR PUSTAKA.....	127
	LAMPIRAN.....	131
	DAFTAR RIWAYAT HIDUP.....	144



DAFTAR GAMBAR

	halaman
Gambar II. 1 Lapisan Budaya Organisasi.....	36
Gambar II. 2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Persepsi.....	40
Gambar II. 3 Hubungan Budaya Organisasi dengan Kinerja.....	42
Gambar II. 4 Model Analisis.....	43
Gambar IV. 1 Daerah Penolakan Uji Dua Arah Untuk Tingkat Signifikansi 0.05.....	123



DAFTAR TABEL

	halaman
Tabel I. 1 Bank Danamon Awards.....	7
Tabel II. 1 Operasionalisasi Konsep Budaya Organisasi dengan Kinerja Karyawan.....	45
Tabel II. 2 Alternatif Jawaban Responden.....	53
Tabel II. 3 Interpretasi Analisis Deskriptif.....	53
Tabel II. 4 Interpretasi koefisien Korelasi.....	55
Tabel IV. 1 Data Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	67
Tabel IV. 2 Data Responden Berdasarkan Usia.....	68
Tabel IV. 3 Data Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan.....	69
Tabel IV. 4 Data Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	70
Tabel IV. 5 Interpretasi Analisis Deskriptif.....	72
Tabel IV. 6 Jawaban Responden untuk Dimensi Toleransi Terhadap Tindakan Berisiko.....	73
Tabel IV. 7 Jawaban Responden untuk Dimensi Arah Organisasi.....	78
Tabel IV. 8 Jawaban Responden untuk Dimensi Integrasi Pekerjaan.....	80
Tabel IV. 9 Jawaban Responden untuk Dimensi Dukungan dari Pimpinan / Manajemen.....	83
Tabel IV. 10 Jawaban Responden untuk Dimensi Kontrol.....	86
Tabel IV. 11 Jawaban Responden untuk Dimensi Identitas Organisasi.....	88
Tabel IV. 12 Jawaban Responden untuk Dimensi Sistem Imbalan.....	91
Tabel IV. 13 Jawaban Responden untuk Dimensi Toleransi terhadap Konflik.....	93
Tabel IV. 14 Jawaban Responden untuk Dimensi Pola Komunikasi.....	96
Tabel IV. 15 Rekapitulasi Deskripsi Budaya Organisasi.....	99
Tabel IV. 16 Jawaban Responden Untuk Dimensi Kuantitas Kerja.....	101
Tabel IV. 17 Jawaban Responden Untuk Dimensi Kualitas Kerja.....	103
Tabel IV. 18 Jawaban Responden untuk Dimensi Pengetahuan Tentang Pekerjaan.....	106
Tabel IV. 19 Jawaban Responden untuk Dimensi Kualitas Personel.....	108
Tabel IV. 20 Jawaban Responden untuk Dimensi Kerjasama.....	110
Tabel IV. 21 Jawaban Responden untuk Dimensi Dapat Dipercaya.....	113
Tabel IV. 22 Jawaban Responden untuk Dimensi Inisiatif.....	115
Tabel IV. 23 Rekapitulasi Deskripsi Kinerja Karyawan.....	118

DAFTAR LAMPIRAN

	halaman
Lampiran 1 Kuesioner Penelitian.....	131
Lampiran 2 Pedoman Wawancara.....	137
Lampiran 3 Perhitungan Manual Koefisien Korelasi.....	138
Lampiran 4 Tabel Distribusi Normal.....	139
Lampiran 5 Struktur Organisasi.....	140
Lampiran 6 Susunan Manajemen PT Bank Danamon Indonesia Tbk.....	141



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Globalisasi telah memunculkan budaya baru, yaitu budaya kompetisi, budaya persaingan, budaya cepat dan akurat. Setiap organisasi berusaha untuk mengaksesnya dan berusaha mencari keunggulan masing-masing agar menjadi pemenang dalam kancah kompetisi tersebut. Setiap organisasi berusaha dengan berbagai upaya dan mengerahkan sumber dayanya agar eksis dalam bidang tertentu.

Keberadaan suatu organisasi komersil pada umumnya mempunyai tujuan jangka panjang yang dilandasi dengan motif ekonomi untuk menghasilkan nilai tambah dan manfaat ekonomi bagi *stakeholders*, yang meliputi pemegang saham, karyawan, mitra kerja, dan masyarakat pada umumnya. Untuk mewujudkan nilai-nilai tambah dan manfaat ekonomi organisasi diharapkan mempunyai visi, misi, strategi, program yang terencana, terfokus, dan berkesinambungan.

Dalam rangka memberikan kepastian akan pencapaian tujuan jangka panjang tersebut, suatu perusahaan memerlukan daya dukung dalam bentuk empat pilar utama, yaitu sumber daya manusia yang bermutu, sistem dan teknologi yang terpadu, strategis yang tepat, serta logistik yang memadai. Dalam konteks pengelolaan operasional organisasi dalam jangka panjang dan berkesinambungan, peran sumber daya manusia (SDM) sebagai salah satu faktor produksi merupakan

unsur utama dalam menciptakan dan merealisasikan peluang bisnis (*asset make possibility, people make it happen*).¹

Pemimpin yang berhasil adalah mereka yang mampu melihat SDM sebagai aset yang harus dikelola sesuai dengan kebutuhan organisasi. Hal ini akan membuat organisasi lebih kompetitif.² Seperti dikemukakan oleh Manullang:

Sumber daya manusia sering kali disebut sebagai kekayaan yang paling berharga dari suatu organisasi dan segala keberhasilan dan kegagalan organisasi banyak dipengaruhi oleh kualitas sumber daya manusia di dalamnya. Karena itu, manusia adalah unsur penting dan utama dalam suatu organisasi.³

Setiap organisasi perlu membangun SDM yang profesional dan berkompentensi tinggi yang akan menjadi pusat keunggulan organisasi sekaligus sebagai pendukung daya saing perusahaan. Oleh karena itu SDM dalam suatu organisasi perlu dikelola dengan baik agar dapat tercipta keseimbangan antara kebutuhan karyawan dengan tuntutan organisasi. Keseimbangan antara karyawan dan organisasi merupakan kunci utama bagi organisasi agar dapat maju dan berkembang di antara organisasi lain.

Dalam konteks pemberdayaan manusia, agar menghasilkan karyawan yang profesional dengan integritas yang tinggi, diperlukan adanya acuan baku yang diberlakukan oleh suatu organisasi. Acuan baku tersebut adalah budaya yang secara sistematis menuntun para karyawan untuk meningkatkan komitmen

¹ Moeljono, *Budaya Korporat dan Keunggulan Korporasi*, (Jakarta: PT Elex Media Kompetindo, 2003), hal. 8

² Randall Schuler dan Susan Jackson, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Menghadapi Abad Ke-21*, terj oleh Dwi Kartini Yahya, Edisi Ke-6, Jilid 1, (Jakarta: Erlangga, 1997), hal. 3

³ M Manullang, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: Andi Offset, 1985), hal. 3

kerjanya bagi perusahaan.⁴ Budaya organisasi ini akan mencerminkan spesifikasi dan karakter suatu organisasi. Budaya organisasi tersebut menjadi milik dan pedoman bagi seluruh lapisan individu yang ada pada suatu organisasi dalam menjalankan tugasnya. Budaya organisasi menurut Robbins adalah:

Sebagai nilai-nilai dominan yang didukung oleh organisasi, falsafah yang menuntun kebijaksanaan organisasi terhadap pegawai dan pelanggan, cara pekerjaan dilakukan di tempat itu, dan asumsi dan kepercayaan dasar yang terdapat di antara anggota organisasi.⁵

Organisasi tidak akan mencapai tujuan yang diinginkan jika karyawan tidak mengamalkan nilai-nilai atau pemikiran dan nilai yang dimiliki karyawan tidak sejalan dengan nilai organisasi. Budaya yang ada dalam organisasi secara langsung atau pun tidak langsung dapat mempengaruhi kenyamanan karyawan dalam bekerja. Bila budaya organisasi yang ada dirasakan nyaman oleh para karyawan maka kinerja dapat maksimal.

Budaya yang kuat dan pengelolaan SDM yang baik merupakan alat untuk berkompetisi dengan pesaing dalam suatu organisasi. Hasil dari suatu budaya yang kuat adalah bahwa budaya tersebut akan meningkatkan perilaku yang konsisten yang dapat menciptakan keefektifan organisasi yang dipengaruhi oleh kinerja karyawan. Namun, apabila budaya tersebut tidak baik, maka tujuan akan menuju arah yang salah.⁶ Jika budaya dalam suatu organisasi tidak memberikan hal yang positif terhadap organisasi maka hasil yang akan dicapai atau kinerja

⁴ Moeljono, *Op Cit.*, hal. 9

⁵ Stephen P. Robbins, *Teori Organisasi: Struktur, Desain dan Aplikasi*, terj. Jusuf Udaya, (Jakarta: Penerbit Arcan, 1994), hal. 479

⁶ John P. Kotter dan James L. Heskett, *Corporate Culture and Performance: Dampak Budaya Perusahaan terhadap Kinerja*, terj. oleh Benyamin Molan, (Jakarta: Prenhallindo, 1997), hal. 20

organisasi akan buruk, karena budaya organisasi menginformasikan kepada karyawan tentang bagaimana perilaku karyawan yang semestinya.

Keberhasilan atau peningkatan kinerja karyawan hampir selalu dikaitkan dengan budaya yang kuat dalam organisasi. Dikatakan demikian karena 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 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 anggotanya. Kebulatan suara terhadap tujuan akan membentuk keterikatan, kesetiaan, dan komitmen organisasi. Dengan begitu akan mempengaruhi kinerja karyawan dalam mencapai tujuan organisasi.⁷

Keterkaitan budaya organisasi dengan kinerja dapat dilihat dalam industri perbankan. Persaingan bisnis perbankan di Indonesia sangat ketat, ditambah persaingan tidak hanya dari Bank lokal, Bank-Bank asing juga makin gencar melebarkan sayap di bisnis perbankan Indonesia. Setiap Bank berusaha meningkatkan kinerjanya dengan budaya organisasi yang dimiliki masing-masing, karena dalam budaya tersebut terdapat nilai yang menjadi asumsi dasar dalam mencapai tujuan organisasi.

Bisnis yang bergerak di bidang jasa perbankan salah satunya adalah PT Bank Danamon Indonesia Tbk. (selanjutnya akan disebut Bank Danamon). Bank

⁷ Stephen P. Robbins, *Prinsip-prinsip Perilaku Organisasi, Edisi Ke lima*, terj, Halida, (Jakarta: Erlangga, 2002), hal. 283

Danamon mempunyai budaya yang dibanggakan oleh organisasinya. Organisasi tersebut mensosialisasikan nilai Bank Danamon yang menjadi asumsi dasar kepada anggotanya. Bank Danamon mempunyai misi "Kita peduli dan membantu jutaan orang mencapai kesejahteraan." Misi lainnya untuk menjadi "Lembaga Keuangan Terkemuka di Indonesia yang keberadaannya diperhitungkan. Suatu organisasi yang terpusat pada nasabah, yang melayani semua segmen dengan menawarkan nilai yang unik untuk masing-masing segmen, berdasarkan keunggulan penjualan dan pelayanan, dan didukung oleh teknologi kelas dunia."⁸

Aspirasi PT Bank Danamon adalah "menjadi perusahaan pilihan untuk berkarya dan yang dihormati oleh nasabah, karyawan, pemegang saham, regulator dan komunitas dimana kami berada." Dengan motto "Percaya Pada Keyakinan Anda", PT Bank Danamon menyatakan keyakinannya pada prospek ekonomi dan bisnis kepada para nasabahnya. Gabungan dari kekuatan tim manajemen yang sangat berpengalaman dalam memahami kebutuhan perbankan para nasabahnya di Indonesia serta didukung oleh pemegang saham baru yang memiliki pengalaman dan standar internasional, PT Bank Danamon memiliki segala unsur yang dibutuhkan untuk mencapai keberhasilan.⁹

Misi di atas sebagai langkah untuk mencapai sasaran PT Bank Danamon. Misi tersebut disosialisasikan kepada anggotanya sebagai arah tujuan organisasi. Selain itu, nilai yang dipegang dan disosialisasikan kepada karyawan Bank Danamon dalam bekerja adalah peduli, jujur, mengupayakan yang terbaik, kerjasama, dan profesionalisme yang disiplin. Nilai-nilai tersebut dirangkum

⁸ Laporan Tahunan 2007, www.danamon.co.id, diunduh 16 Maret 2008 pukul 01.15 WIB

⁹ *Ibid.*

dalam satu kesatuan yaitu transparansi, responsibilitas, integritas, dan profesionalisme atau lebih dikenal dengan TRIP.¹⁰ Pengelolaan nilai-nilai organisasi tersebut diperlukan agar kontribusi dalam pencapaian tujuan bisnis organisasi dapat ditingkatkan.¹¹ Hal tersebut menjadi acuan anggota organisasi untuk bertanggung jawab atas pekerjaannya.

Untuk peningkatan kinerja organisasi, manajemen Bank Danamon memberikan pelatihan untuk menunjang pekerjaan karyawan. Selain itu, rasa kekeluargaan berusaha dimunculkan pada setiap unit kantor Bank Danamon, hal tersebut dilakukan untuk menunjang agar proses komunikasi dapat terjalin lebih terbuka, tidak ada batasan formal, dapat bebas mengeluarkan ide serta kritikan, sehingga diharapkan konflik dapat diminimalisasi. Walaupun asas kekeluargaan yang dimunculkan, tetap saja Bank Danamon mengedepankan profesionalisme dalam bekerja, dengan cara pihak manajemen tetap mengawasi keadaan yang terjadi di lapangan. Selain itu, ada tradisi pemberian bonus apabila target yang diharapkan dapat tercapai. Hal tersebut dilaksanakan agar karyawan termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya.¹²

Dengan budaya organisasi yang ada, karyawan diharapkan merasa bangga menjadi bagian dari Bank Danamon, hal tersebut dapat menjadi motivasi karyawan untuk meningkatkan loyalitas terhadap organisasi. Sehingga rasa memiliki terhadap organisasi tersebut dapat meningkatkan kinerja.

¹⁰ *Ibid.*

¹¹ Hadari Nawawi, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis yang Kompetitif*, (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 1998), hal. 237

¹² Hasil wawancara dengan Unit Manajer, 23 Maret 2008

Saat ini Bank Danamon berada di urutan nomor lima dari 130 Bank di Indonesia, setelah Bank Central Asia, Bank Mandiri, Bank Rakyat Indonesia, dan Bank Negara Indonesia.¹³ Prestasi tersebut dapat dicapai karena Bank Danamon selalu berusaha meningkatkan kinerja organisasi yang dapat diraih atas kinerja karyawannya, hal ini dapat terlihat dari sejumlah penghargaan yang diterima antara lain:

Tabel I. 1
BANK DANAMON AWARDS

Tahun 2007	Penghargaan
Januari	World's Best Trade Finance Awards 2007 Best Trade Finance Bank in Indonesia oleh Global Finance
Februari	Indonesian Bank Loyalty Award (IBLA) 2007 Indonesian Bank Loyalty Champion Kategori Sharia Bank oleh Infobank dan Markplus Service Quality Award 2007 Kategori: regular Bank Services-Domestic Banking oleh Majalah Marketing dan Center Customer Satisfaction & Loyalty
Maret	Service Quality Award 2007 Category: Priority Banking Services-All Multinational & Domestic oleh Majalah Marketing dan Center for Customer satisfaction & Loyalty
April	Banking Efficiency Award 2007 Bank Devisa Terefisien Ketiga Bank Swasta Nasional Terefisien Ketiga oleh Bisnis Indonesia
Mei	Banking Service Excellence 2007 Best Overall Performance – Commercial Bank Awarded by infobank & MRI Banking Service Excellence Awards 2007 The most Consistent Bank in Service Excellence oleh Infobank & MRI
Juni	Best Bank Award 2007 Best Bank – Indonesia oleh Global Finance
Juli	Infobank golden Trophy Award 2007 Kinerja Keuangan “Sangat Bagus” tahun 2002-2006 oleh Onfobank & MRI Asia Best Companies 2007 Best Corporate Governance (rank 10th) oleh Finance Asia

¹³ Adu Balap Tabungan 130 Bank, *Info Bank*, hal. 62, Edisi Februari 2008

Agustus	Euro money's Award for Excellence 2007 Best Bank in Indonesia oleh Euro money
September	Best Syariah Award 2007 Best Syariah oleh Majalah Investor
November	MDGs Award 2007 Goal 1: Eradicate Extreme Poverty and Hunger oleh Metro TV – UN Special Ambassador
September	The Value Creator Award 2007 The Best Public Companies oleh Majalah SWA – Strern Stewart & Co.

Sumber: Laporan Tahunan 2007, www.danamon.co.id, diunduh 16 Maret 2008, pukul 01.15 WIB

Untuk tahun buku 2007 lalu, Bank Danamon melaporkan laba bersih setelah pajak sebesar Rp 2.117 miliar, naik 60% dari laba bersih tahun sebelumnya sebesar Rp 1.325 miliar.¹⁴ Peningkatan kinerja organisasi tersebut dapat tercapai atas kinerja karyawannya, sehingga penghargaan dapat diraih Bank Danamon atas kerja keras, kontribusi, dan komitmen karyawan terhadap organisasi.

Walupun demikian, Bank Danamon harus tetap waspada terhadap kompetitor yang mengancam bisnis organisasi. Bank Danamon harus berkompetisi di tengah ketatnya persaingan agar dapat bertahan dan berkembang diantara kompetitor lain.

Menurut Santoso, budaya organisasi adalah *spirit d'corps* jiwa perusahaan, yang menjiwai keseharian dan segala aktivitas. Sangat ditekankan pentingnya budaya organisasi yang menjadi dasar dari kinerja karyawan dan organisasi agar mampu berkembang dan bersaing dalam jangka panjang.¹⁵ Penulis memandang

¹⁴ Laju Pertumbuhan Kredit Bank Danamon Meningkat, Dukung Perekonomian, www.danamon.co.id, 14 Februari 2008, diunduh 16 Maret 2008, pukul 01.15 WIB

¹⁵ Tanadi Santoso, "Book Review", www.TanadiSantoso.com, diunduh 8 April 2008

budaya organisasi sebagai salah satu penunjang dalam proses kerja yang dapat berakibat terhadap peningkatan kinerja karyawan pada suatu organisasi. Oleh karena itu, penulis melakukan penelitian kepada karyawan tetap non manajerial PT Bank Danamon Cabang Melawai Jakarta Selatan mengenai pentingnya budaya organisasi untuk meningkatkan kinerja karyawan. Selain itu, penelitian ini juga dilaksanakan sebagai pembuktian teori-teori mengenai hubungan budaya organisasi dengan kinerja karyawan.

B. Pokok Permasalahan

Di tengah persaingan perbankan yang ketat ini, setiap Bank dituntut untuk meningkatkan kinerja sehingga tetap bertahan. Walaupun saat ini Bank Danamon dikategorikan sebagai Bank yang memiliki kinerja terbaik nomor 5 di Indonesia. Bank Danamon harus mewaspadaikan kemungkinan yang akan terjadi serta tidak boleh lengah dan merasa puas diri dengan prestasi yang diraih, karena bisnis di dunia perbankan sangat ketat, kompetitor saling berlomba untuk menjadi yang terbaik dan berupaya meningkatkan kinerja organisasi melalui kinerja karyawannya. Ditambah pada Pertemuan Tahunan Perbankan 2008, Gubernur Bank Indonesia Burhanudin Abdullah menegaskan tentang *banks leading the development* – bank menjadi penggerak dan pendorong perekonomian.¹⁶ Oleh karena itu, bank dituntut untuk meningkatkan kinerjanya. Bank-bank yang sudah

¹⁶ Eko B Supriyanto, “Menggarisbawahi *Policy Bank*,” *Info Bank*, hal. 14, Edisi Februari 2008

berada di jajaran elit pun saling berpacu untuk meningkatkan pangsa pasar dengan memperluas jaringannya ke wilayah-wilayah yang potensial.¹⁷

Sebagai organisasi yang bergerak di bidang jasa perbankan, sumber daya manusia merupakan salah satu keunggulan bersaing dalam bisnis, dimana karyawan merupakan orang yang berhubungan langsung dengan *customer* yang menggunakan jasa Bank Danamon. Menciptakan loyalitas nasabah menjadi kunci utama Bank-Bank dalam menghadapi kompetisi di pasar *consumer banking* tahun 2008.¹⁸ Unit Manajer Bank Danamon Cabang Melawai mengatakan:

Peningkatan kualitas kerja karyawan bisa dilakukan dengan penanaman nilai-nilai budaya organisasi ke karyawan. Maksud dari hal tersebut untuk memunculkan loyalitas karyawan terhadap perusahaan. Harapan yang ingin dicapai adalah upaya tersebut memiliki dampak positif terhadap peningkatan kinerja karyawan atau dengan kata lain nilai-nilai Bank Danamon dapat memicu motivasi karyawan untuk menghasilkan kinerja yang memuaskan bagi kemajuan Bank Danamon.¹⁹

Pendapat Unit Manajer Bank Danamon di atas sesuai dengan Kotter.

Kotter mengatakan:

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.²⁰

Dari uraian di atas, dapat diketahui bahwa pokok permasalahan dalam bisnis di dunia perbankan yaitu persaingan yang sangat ketat antar Bank lokal

¹⁷ Karnoto Mohamad, "Bank-bank Besar kian Mengepung Pasar Mikro," *Info Bank*, hal. 14, Edisi Februari 2008

¹⁸ _____, "Kompetisi Makin Ketat, Biaya Promosi Naik," *Info Bank*, hal. 50, Edisi februari 2008

¹⁹ Wawancara dengan Unit Manajer, 23 Maret 2008

²⁰ John P. Kotter dan James L. Heskett, *Op. Cit.*, hal. 18

maupun Bank asing. Selain itu, Bank saat ini menjadi penggerak dan pendorong perekonomian di Indonesia. Berdasarkan permasalahan yang ada, maka yang menjadi pertanyaan penelitian dalam skripsi ini adalah:

1. Bagaimana gambaran budaya organisasi menurut persepsi karyawan tetap non manajerial PT Bank Danamon Indonesia Tbk. Cabang Melawai Jakarta Selatan?
2. Bagaimana gambaran kinerja karyawan menurut persepsi karyawan tetap non manajerial PT Bank Danamon Indonesia Tbk. Cabang Melawai Jakarta Selatan?
3. Bagaimana hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan PT Bank Danamon Indonesia Tbk. Cabang Melawai Jakarta Selatan?

C. Tujuan Penelitian

Sesuai dengan pokok permasalahan yang ada, tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk menjelaskan mengenai gambaran budaya organisasi menurut persepsi karyawan tetap non manajerial PT Bank Danamon Indonesia Tbk. Cabang Melawai Jakarta Selatan.
2. Untuk menjelaskan mengenai gambaran kinerja karyawan menurut persepsi karyawan tetap non manajerial PT Bank Danamon Indonesia Tbk. Cabang Melawai Jakarta Selatan.
3. Untuk menjelaskan hubungan budaya organisasi dengan kinerja karyawan PT Bank Danamon Indonesia Tbk. Cabang Melawai Jakarta Selatan.

D. Signifikansi Penelitian

Dengan adanya penelitian ini diharapkan memberi manfaat bagi:

1. Segi Akademis

Diharapkan dengan hasil penelitian ini dapat menambah pemahaman bagi berbagai pihak yang tertarik dengan studi ilmiah di bidang Sumber Daya Manusia, khususnya studi yang berkaitan budaya organisasi dan hubungannya dengan kinerja karyawan di dalam sebuah organisasi.

2. Segi Praktis

Diharapkan dengan adanya hasil penelitian ini, dapat memberikan saran dan masukan bagi perusahaan dalam hal memelihara dan meningkatkan budaya organisasi agar dapat meningkatkan kinerja karyawan.

E. Sistematika Penulisan

BAB I : PENDAHULUAN

Bagian ini menjelaskan tentang latar belakang masalah yang hendak diangkat didalam penelitian ini, selain itu dikemukakan pula mengenai permasalahan yang menjadi fokus penelitian, tujuan dan signifikansi penelitian, serta sistematika penulisan.

BAB II : KERANGKA TEORI DAN METODE PENELITIAN

Bagian ini berisi tinjauan teori-teori dan konsep yang relevan dengan tema yang diangkat dalam penelitian ini. Selain berisi tinjauan pustaka, bagian ini juga mencakup konstruksi model teoritis, operasionalisasi konsep serta metode penelitian.

BAB III : GAMBARAN UMUM OBJEK PENELITIAN

Bagian ini menjelaskan sejarah dan profil organisasi dalam kaitannya dengan tema penelitian. Cakupan dari bagian ini diantaranya adalah : (1) Sejarah organisasi, (2) Visi, misi, dan nilai organisasi, (3) Produk dan Jasa, (4) Upaya peningkatan kinerja karyawan.

BAB IV : ANALISIS HUBUNGAN BUDAYA ORGANISASI DENGAN KINERJA KARYAWAN MENURUT PESEPSI KARYAWAN TETAP NON MANAJERIAL PADA PT BANK DANAMON INDONESIA Tbk CABANG MELAWAI JAKARTA SELATAN

Bagian ini menjelaskan tema penelitian yaitu mengenai hubungan budaya organisasi dengan kinerja karyawan pada PT Bank Danamon Inonesia Tbk. Cabang Melawai Jakarta Selatan.

BAB V : SIMPULAN DAN SARAN

Bagian ini berisi kesimpulan dari hasil penelitian serta saran yang terkait dengan hasil penelitian yaitu gambaran budaya organisasi, gambaran kinerja karyawan, dan hubungan budaya organisasi dengan kinerja karyawan.

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:

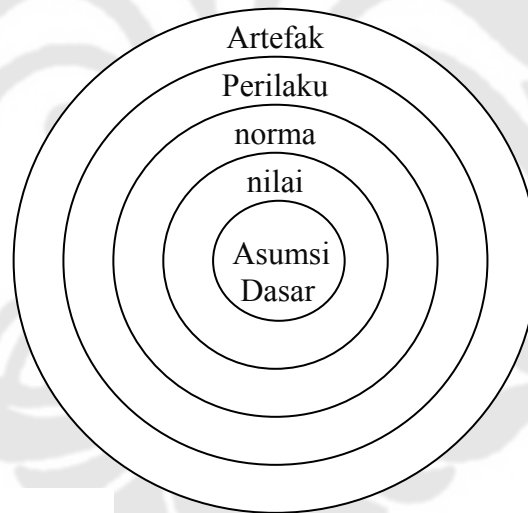
- a) Cerita
Melalui cerita, karyawan dapat mengetahui kisah awal pembentukan organisasi, penanaman nilai organisasi, kegagalan serta keberhasilan di masa lalu, serta keputusan-keputusan penting yang memberi dampak terhadap jalannya organisasi.
- b) Ritual
Kegiatan berulang yang mengungkapakan dan memperkuat 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

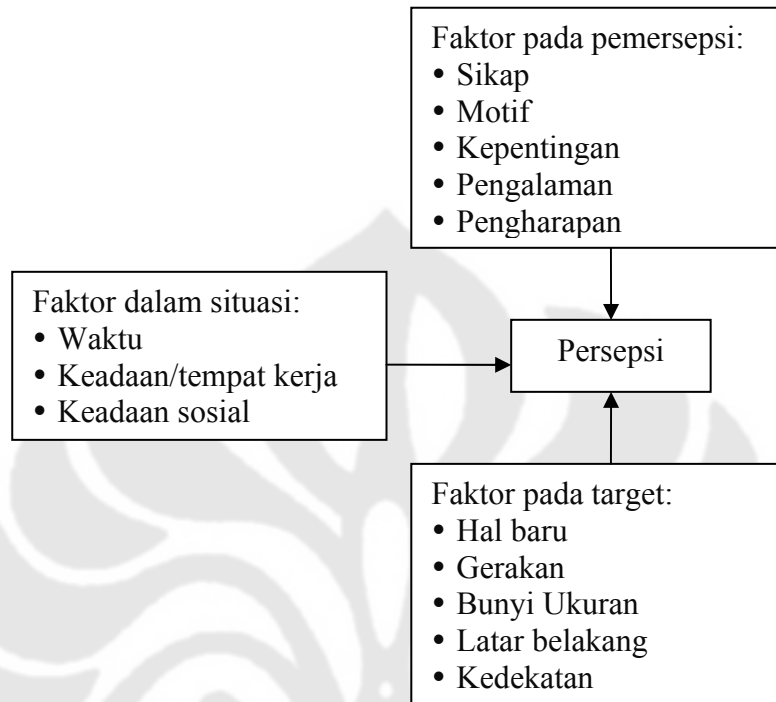
⁶⁴ Stephen P. Robbins, *Prinsip-prinsip Perilaku Organisasi*, *Op. Cit.*, hal. 284

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

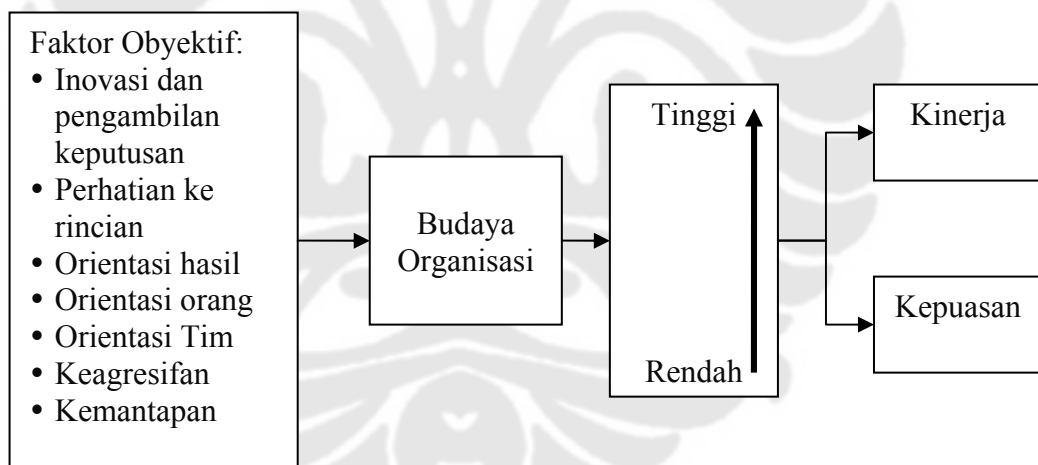
⁶⁸ Veithzal Rivai dan Ahmad Fawzi Mohd Basri, *Op. Cit.*, hal. 147

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

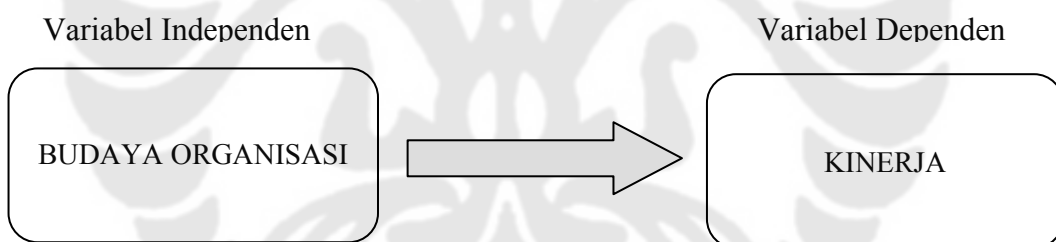
⁷⁰ John P. Kotter dan James L. Heskett, *Op. Cit.*, hal. 18

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 berkegiatan 					
		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.*

BAB III

GAMBARAN UMUM OBYEK PENELITIAN

A. Sejarah Singkat PT Bank Danamon Indonesia Tbk.



Sumber : Laporan tahunan Bank Danamon 2007, www.danamon.co.id, diunduh 24 Mei 2008 pukul 15.30 WIB

PT Bank Danamon Indonesia Tbk didirikan pada tahun 1956 dengan nama PT Bank Kopra Indonesia. Pada tahun 1976 namanya menjadi Bank Danamon Indonesia hingga kini. Bank Danamon menjadi bank devisa swasta pertama di Indonesia tahun 1976 dan Perseroan Terbuka pada tahun 1989. Pada tahun 1997, sebagai akibat krisis moneter Asia, Bank Danamon mengalami kesulitan likuiditas dan diambil alih oleh Badan Penyehatan Perbankan Nasional (BPPN) sebagai bank BTO. Pada tahun 1999, Pemerintah Indonesia melalui BPPN merekapitalisasi Bank Danamon dengan obligasi pemerintah senilai Rp 32 triliun. Saat itu juga, sebuah Bank BTO dilebur ke Perseroan sebagai bagian dari program pembenahan BPPN.

Pada tahun 2000, delapan Bank BTO lainnya dilebur ke dalam Bank Danamon. Dalam kurun waktu tiga tahun berikutnya, Bank Danamon melakukan

restrukturisasi luas mencakup manajemen, manusia, organisasi, sistem, nilai prilaku serta identitas perusahaan. Upaya ini berhasil meletakkan fondasi maupun prasarana baru bagi Perseroan guna meraih pertumbuhan berdasarkan transparansi, responsibilitas, integritas dan profesionalisme (TRIP).

Pada tahun 2003, Bank Danamon diambil alih oleh Konsorsium Asia *Finance* Indonesia sebagai pemegang saham pengendali. Dengan kendali manajemen baru, serta modal 180-hari pemetaan modal bisnis dan strategi baru, Bank Danamon terus menjalani perubahan transformasional yang dirancang untuk dijadikan sebagai Bank nasional terkemuka dan pelaku regional unggulan.

PT Bank Danamon Indonesia Tbk. adalah Bank swasta nasional terbesar ke dua, dan termasuk dalam lima besar bank komersial di Indonesia. Bank Danamon memiliki jaringan distribusi geografi yang terluas dari semua Bank di Indonesia dengan 500 kantor cabang, 790 ATM, serta didukung oleh lebih dari 13.000 karyawan. Bank Danamon saat ini dikenal sebagai salah satu bank terkemuka di bidang konsumen dan UKM selain melayani nasabah korporasi dan kelembagaan di seluruh Indonesia.

Asia Financial Indonesia Pte. Ltd. (AFI) saat ini memiliki saham Danamon sebesar 66%. Pemegang saham AFI adalah Temasek Holdings (Pte) Ltd. dan Deutsche Bank AG. Sedangkan saham Bank Danamon lainnya sebanyak 10% dimiliki oleh Republik Indonesia (Menteri Keuangan) dan sisanya sebesar 24% dimiliki oleh publik.

B. Visi, Misi dan Nilai Bank Danamon

1. Visi

”Bank Danamon peduli dan membantu jutaan orang mencapai kesejahteraan.”

Visi tersebut mengandung arti bahwa semua orang yang ada dalam perusahaan harus memiliki perhatian yang tulus dan mendalam terhadap semua pihak yang berkepentingan dan membantu memfasilitasi semua pelanggan, pegawai, mitra usaha, masyarakat, dan pemegang saham dimana saja, dalam meraih kehidupan yang lebih baik secara keuangan, intelektual, dan sosial.

2. Misi

- a. Bank Danamon bertekad untuk menjadi “Lembaga Keuangan Terkemuka” di Indonesia yang keberadaannya diperhitungkan.
- b. Suatu organisasi yang terpusat pada nasabah, yang melayani semua segmen dengan menawarkan nilai yang unik untuk masing-masing segmen, berdasarkan keunggulan penjualan dan pelayanan, dan didukung oleh teknologi kelas dunia.
- c. Aspirasi Bank Danamon adalah menjadi perusahaan pilihan untuk berkarya dan yang dihormati oleh nasabah, karyawan, pemegang saham, regulator dan komunitas dimana PT Bank Danamon berada.

3. Nilai

Nilai-nilai perusahaan merupakan panduan karyawan dalam bertindak, berperilaku sehari-hari dalam menjalankan tugas dan kewajibannya sebagai pegawai untuk mencapai tujuan sesuai dengan visi, dan misi perusahaan.

Nilai-nilai tersebut sebagai berikut:

a. Peduli

Bank Danamon memiliki perhatian yang tulus terhadap kebaikan dan kemajuan sesama, ini mendorong yang terbaik pada Bank Danamon.

b. Jujur

Bank danamon memegang kebenaran kepada diri sendiri dan orang lain tanpa ada yang disembunyikan.

c. Mengupayakan yang Terbaik

Bank Danamon berani mencari cara yang lebih baik dalam bekerja dengan mempertimbangkan resiko yang ada dan tanpa mengorbankan ketangguhan perusahaan.

d. Kerjasama

Bank Danamon meraih hasil yang lebih baik sebagai sebuah tim melalui kekuatan dari kemajemukan diantara anggota organisasi.

e. Profesionalisme yang Disiplin

Bank Danamon bebas bertindak dengan menjunjung standar dan etika tertinggi profesi melalui: Orang yang disiplin, Pikiran yang disiplin, Tindakan yang disiplin.

Nilai-nilai tersebut dirangkum dalam satu kesatuan yaitu transparansi, responsibilitas, integritas, dan profesionalisme atau lebih dikenal dengan TRIP.

Dengan motto "Percaya Pada Keyakinan Anda", Bank Danamon menyatakan keyakinannya pada prospek ekonomi dan bisnis kepada para nasabah. Gabungan dari kekuatan tim manajemen yang sangat berpengalaman dalam memahami kebutuhan perbankan para nasabahnya di Indonesia serta didukung oleh pemegang saham baru yang memiliki pengalaman dan standar internasional, Bank Danamon memiliki segala unsur yang dibutuhkan untuk mencapai keberhasilan.

C. Produk dan Jasa PT Bank Danamon Indonesia Tbk.

PT Bank Danamon Indonesia Tbk. Sebagai perusahaan yang bergerak di bidang jasa perbankan memiliki berbagai macam jenis produk dan jasa yang dihasilkan. Produk dan jasa tersebut adalah:

1. Produk Simpanan

- a. Primagirol
- b. Primagirol Super 9
- c. Primadollar
- d. Tabungan Danamon
- e. Danamon One
- f. Danamon Optiplus
- g. Danamon Cermat
- h. Tabungan Pendidikan Danamon
- i. Deposito Berjangka
- j. Produk Terstruktur
- k. Deposito Dua Mata Uang
- l. Forex Swap Deposito Combo
- m. Principal Protected Currency Deposit
- n. Obligasi dengan Fitur Deposito

- o. Wholesale Deposit
- p. Swap Deposit
- q. Tabungan Danamon Syariah
- r. Tabungan Haji Danamon syariah
- s. Giro Danamon Syariah
- t. Deposito Danamon Syariah
- u. Investasi Harian Danamon Syariah
- v. RencanaKu Syariah Pensiun
- w. Dana Simpan Tabungan
- x. Dana Simpan Deposito

2. Produk Pinjaman

- a. Instakas – Kredit Personal
- b. Kredit Kepemilikan Rumah
- c. Kredit Inovasi dan Pembangunan Rumah
- d. Kredit Multiguna
- e. Dirham Card
- f. Pembiayaan Investasi
- g. Pembiayaan Modal Kerja
- h. Pembiayaan Koperasi Karyawan
- i. Pembiayaan Bank Pembangunan Rakyat Syariah
- j. Dana Pinjam 50
- k. Dana Pinjam 200
- l. Dana Talangan
- m. Dana Siaga
- n. DPSiP
- o. My Own Card
- p. Manchester United Card
- q. Prudential Card
- r. World Card
- s. iCard
- t. MOC Plus
- u. American Express Corporate Card
- v. American Express Change Card
- w. American Express Credit Card

3. Layanan Lainnya

- a. Layanan ATM
- b. DAC
- c. HP Banking
- d. Kadoku
- e. Primajaga
- f. Rencanaku

- g. Danamon Global Investa
- h. Investment Gallery
- i. Plain Vanilla FX Spot
- j. FX Forward
- k. FX Swap
- l. FX Option
- m. Interest Rate Options
- n. Interest Rate Swap
- o. Structured Interest Rate Swap
- p. Cross Currency Swap
- q. Autodebet dan Pembayaran Tagihan
- r. ZBA and Sweep
- s. Asuransi Kendaraan Bermotor
- t. Asuransi Kebakaran
- u. Asuransi Kargo
- v. Asuransi Alat Berat
- w. Asuransi Keuangan
- x. Asuransi Syariah
- y. Autocilin Care
- z. Autocilin Rescue
- å. Autocilin Garage

D. Upaya Peningkatan Kinerja Karyawan PT Bank Danamon Indonesia Tbk.

PT Bank Danamon Indonesia Tbk. selalu berupaya agar setiap karyawan memiliki kinerja yang prima, karena karyawan salah satu komponen vital dalam pergerakan perusahaan. Upaya yang dilakukan diantaranya:

1. PT Bank Danamon memberikan pelatihan yang rutin dilakukan sesuai dengan kebutuhan masing-masing karyawan, dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan.
2. Komitmen dan keterlibatan para karyawan merupakan kunci dalam meraih keberhasilan. Untuk itu, sepanjang tahun PT Bank Danamon Indonesia Tbk. terus meningkatkan keterlibatan para karyawan dengan menjalin komunikasi dua arah untuk mengajak seluruh karyawan turut mendukung apa yang

menjadi tujuan bersama. Di bulan Juli 2007, PT Bank Danamon berhasil menyelesaikan penandatanganan Perjanjian Kerja Sama dengan Serikat Pekerja Danamon. Keberhasilan ini merupakan salah satu bukti hubungan kerja yang erat antara manajemen dan seluruh karyawan untuk bersama mendukung lingkungan kerja yang kokoh dan produktif. Salah satu upaya utama dalam membangun keterlibatan karyawan adalah survei karyawan tahunan untuk mengukur kemampuan PT Bank Danamon dalam memenuhi ekspektasi karyawan serta membandingkan kinerja dengan praktek-praktek terbaik di industri perbankan.

3. Upaya peningkatan kualitas layanan sumber daya manusia senantiasa merupakan salah satu prioritas PT Bank Danamon untuk memastikan tingkat layanan yang tertinggi bagi para karyawan. Di tahun 2006, PT Bank Danamon telah berhasil meluncurkan Pusat Layanan Karyawan, yang mencakup fasilitas *call center* dan akses internet di mana karyawan dari seluruh Indonesia dapat menikmati berbagai kemudahan layanan sumber daya manusia kapanpun dibutuhkan. Di tahun 2007, PT Bank Danamon terus menyempurnakan tingkat layanan dengan peluncuran layanan SMS *Push*. Layanan SMS *Push* menyebarkan informasi yang sering dibutuhkan seperti pembayaran lembur dan insentif serta penggantian biaya pengobatan kepada para karyawan. Rata-rata sebanyak 24.000 pesan teks disebarkan setiap bulan kepada para karyawan. Di tahun 2007, PT Bank Danamon juga telah menggantikan sistem pencetakan bukti penggajian lama PT Bank Danamon dengan sistem elektronik (*e-Pay*) yang jauh lebih efisien dan efektif untuk menyebarluaskan

lebih dari 19.000 bukti pengajian secara elektronik tiap bulannya. Kini, setiap karyawan dapat mengakses rincian gaji bulannya melalui infrastruktur intranet Danamon. Melalui sistem-sistem yang inovatif ini, PT Bank Danamon berhasil menyempurnakan tingkat layanan serta sekaligus meningkatkan produktivitas.



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.⁹³ 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*

⁹³ Stephen P. Robbins, *Perilaku Organisasi, Op. Cit.*, hal. 47

manajerial.⁹⁴ 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

⁹⁴ Wawancara dengan Unit Manajer, 21 Mei 2008

pendidikan SMU biasanya menduduki posisi awal karyawan baru sebagai staf *general affair*.⁹⁵

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,*

⁹⁵ Wawancara dengan Unit Manajer, 15 Mei 2008

*yang posisi sebelumnya diganti dengan karyawan baru.*⁹⁶ 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.

⁹⁶ 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

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)

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.⁹⁷

⁹⁷ 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.⁹⁸ Atas dasar itu, dimensi toleransi terhadap tindakan berisiko dijabarkan dalam 3 indikator. Pertama, pimpinan memberi dorongan kepada karyawan untuk melakukan inovasi, mengambil keputusan, dan berkekrativitas. 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%			
Skor Keseluruhan (%)									82,67	

Sumber: Hasil Pengolahan Kuesioner, Mei 2008

⁹⁸ 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.⁹⁹ 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'.¹⁰⁰

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

⁹⁹ Stephen P. Robbins, *Perilaku Organisasi, Op. Cit.*, hal. 25

¹⁰⁰ 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.¹⁰¹

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*

¹⁰¹ 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.*¹⁰²

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.¹⁰³

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.

¹⁰² Wawancara dengan responden, 21 Mei 2008

¹⁰³ 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.¹⁰⁴

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

¹⁰⁴ 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.¹⁰⁵

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

¹⁰⁵ 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.¹⁰⁶

c. Integrasi Pekerjaan

Ciri budaya organisasi adalah orientasi tim dan kolaborasi, dimana anggota organisasi bekerja bersama secara terkoordinasi dan berkolaborasi.¹⁰⁷ 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

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

¹⁰⁷ 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.*¹⁰⁸

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

¹⁰⁸ 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.*¹⁰⁹

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.¹¹⁰ Selengkapnya dimensi budaya organisasi untuk dukungan dari pimpinan/manajemen di PT Bank Danamon Cabang Melawai dapat dilihat dalam tabel berikut ini:

¹⁰⁹ Wawancara dengan Unit Manajer, 21 Mei 2008

¹¹⁰ 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.¹¹¹

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

¹¹¹ *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..¹¹²

¹¹² 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'.¹¹³

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

¹¹³ Wawancara dengan Unit Manajer, 21 Mei 2008

manusia dalam bertindak,¹¹⁴ 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.¹¹⁵ 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.*¹¹⁶ Sisanya 11,5% responden

¹¹⁴ Poerwanto, *Op. Cit.*, hal. 15

¹¹⁵ Poerwanto, *Op. Cit.*, hal. 26

¹¹⁶ 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.*¹¹⁷

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

¹¹⁷ Wawancara dengan Unit Manajer, 21 Mei 2008

lainnya.¹¹⁸ 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.*¹¹⁹ 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*.

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

¹¹⁹ 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.¹²⁰

Secara spesifik budaya memiliki peran memberikan rasa memiliki identitas dan kebanggaan bagi karyawan, yaitu menciptakan perbedaan yang jelas antara organisasinya dengan yang lain.¹²¹ 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.¹²² Oleh karena itu, indikator yang digunakan untuk sistem imbalan berupa gaji yang

¹²⁰ Wawancara dengan Unit Manajer, 21 mei 2008

¹²¹ Poerwanto, *Op. Cit.*, hal. 26

¹²² 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.*¹²³ 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.¹²⁴

¹²³ Wawancara dengan responden, 21 Mei 2008

¹²⁴ 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.¹²⁵

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

¹²⁵ 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.*¹²⁶ 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.*¹²⁷

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

¹²⁶ Wawancara dengan responden, 21 Mei 2008

¹²⁷ 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.*¹²⁸ 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

¹²⁸ 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.¹²⁹

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 komunikasi¹³⁰ 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.

¹²⁹ Wawancara dengan Unit Manajer, 21 Mei 2008

¹³⁰ 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.¹³¹ 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.¹³² 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:

¹³¹ John M. Ivancevich, *Op. Cit.*, hal. 253

¹³² 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.*¹³³ 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%.

¹³³ 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.¹³⁴

b. Kualitas Kerja

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

¹³⁴ Wawancara dengan Unit Manajer, 21 Mei 2008

kerja secara kualitas yang dicapai oleh karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.¹³⁵ 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

¹³⁵ 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.*¹³⁶ 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.*¹³⁷

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.¹³⁸ Indikator yang mengukur dimensi ini terdapat tiga pernyataan, seperti terlihat dalam tabel di bawah ini:

¹³⁶ Wawancara dengan Unit Manajer, 21 Mei 2008

¹³⁷ Wawancara dengan responden, 4 Juni 2008

¹³⁸ 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%			
Skor Keseluruhan (%)									84,19	

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.*¹³⁹

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:

¹³⁹ 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.*¹⁴⁰

¹⁴⁰ 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.*¹⁴¹

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.¹⁴² 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%			

¹⁴¹ Wawancara dengan Unit Manajer, 21 Mei 2008

¹⁴² 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.¹⁴³ *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.*¹⁴⁴

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.¹⁴⁵ 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.

¹⁴³ Laporan Tahunan 2007, www.danamon.co.id, diunduh 24 Mei 2008, pukul 15.30

¹⁴⁴ Wawancara Unit Manajer, 4 Juni 2008

¹⁴⁵ Laporan Tahunan 2007. 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.*¹⁴⁶ Terdapat dalam nilai jujur

¹⁴⁶ Wawancara dengan responden, 4 Juni 2008

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

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,¹⁴⁸ 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.*¹⁴⁹

¹⁴⁷ Laporan Tahunan 2007, www.danamon.co.id, diunduh 24 Mei 2008, pukul 15.30 WIB

¹⁴⁸ Laporan Tahunan 2007, www.danamon.co.id, diunduh 24 Mei 2008, pukul 15.30 WIB

¹⁴⁹ 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.¹⁵⁰ 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

¹⁵⁰ 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.*¹⁵¹ 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.*¹⁵²

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 tanggung jawab.¹⁵³ Dikatakan oleh Robbins, bahwa karyawan harus belajar memikul tanggung jawab atas pekerjaannya.¹⁵⁴ 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,

¹⁵¹ Wawancara dengan responden, 21 Mei 2008

¹⁵² Wawancara dengan Unit Manajer, 4 Juni 2008

¹⁵³ Laporan Tahunan 2007, www.danamon.co.id, diunduh 24 Mei 2008, pukul 15.30 WIB

¹⁵⁴ 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,¹⁵⁵ 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

¹⁵⁵ 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 Spearman¹⁵⁶ untuk pengujian hipotesis korelasi:

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

¹⁵⁶ 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.

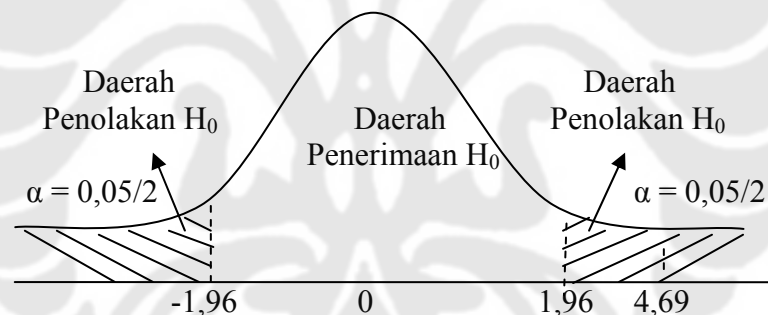
Selanjutnya untuk pengujian signifikansi hipotesis nol (H_0) diterima atau tidak, terlebih dahulu dicari nilai Z_{hitung} (Z_h) dan Z_{tabel} (Z_t), kemudian membandingkan nilai keduanya. Nilai Z_{hitung} dicari dengan menggunakan rumus sebagai berikut:

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

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 (α) 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.¹⁵⁷

¹⁵⁷ 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.¹⁵⁸

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.¹⁵⁹

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.¹⁶⁰

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

¹⁵⁸ Joh P. Kotter dan James L. Heskett, *Op. Cit.*, hal. 18

¹⁵⁹ Veithzal Rivai dan Ahmad Fawzi Mohd Basri, *Op. Cit.*, hal. 147

¹⁶⁰ 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.



BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

Pada bab ini akan membahas mengenai simpulan dari penelitian yang telah dilakukan, serta beberapa saran bagi PT Bank Danamon Indonesia Tbk. Cabang Melawai Jakarta Selatan.

A. Simpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan mengenai hubungan antara budaya organisasi dan kinerja menurut persepsi karyawan tetap non manajerial PT Bank Danamon Indonesia Tbk. Cabang Melawai Jakarta Selatan diperoleh beberapa kesimpulan, yaitu:

1. Secara umum keseluruhan dari dimensi budaya organisasi seperti toleransi terhadap tindakan berisiko, arah organisasi, integrasi pekerjaan, dukungan pimpinan/manajemen, kontrol, identitas organisasi, sistem imbalan, toleransi terhadap konflik, dan pola komunikasi PT Bank Danamon Tbk. Cabang Melawai Jakarta Selatan sudah baik. Terutama untuk integrasi pekerjaan, integrasi pekerjaan merupakan nilai paling dominan yang dimiliki PT Bank Danamon Indonesia Tbk. Cabang Melawai Jakarta Selatan. Budaya organisasi Bank Danamon Cabang Melawai dikatakan baik didukung oleh pimpinan yang mendorong karyawan untuk selalu melakukan inovasi, berkeaktifitas dan memberi kebebasan dalam bertindak. Pimpinan juga kerap mensosialisasikan, visi dan misi perusahaan yang dapat menuntun karyawan dalam bekerja. Komunikasi yang terjalin di dalam perusahaan dapat berjalan dengan baik

karena adanya koordinasi antara rekan kerja, antar unit dan juga pimpinan, sehingga semua pekerjaan berjalan secara prosedural. Dengan komunikasi yang baik, maka semua masalah yang menjadi kendala dapat terselesaikan dengan *win-win solution*, dan saling mendukung satu sama lain. Untuk menunjang pekerjaannya, karyawan juga diberikan fasilitas yang memadai. Sedangkan untuk sistem imbalan, ada beberapa karyawan yang merasa gaji yang diberikan dirasa kurang, namun dapat tertutupi oleh imbalan lain seperti pembayaran uang lembur dan bonus.

2. Kinerja karyawan PT Bank Danamon Indonesia Tbk. Cabang Melawai dilihat dari segi kuantitas kerja, kualitas kerja, pengetahuan tentang pekerjaan, kualitas personel, kerjasama, dapat dipercaya, dan inisiatif sudah baik. Hal tersebut ditunjang oleh nilai-nilai budaya organisasi yang dianut oleh karyawan. Dilihat dari segi kuantitas dan kualitas kerjanya, karyawan sudah dapat memenuhi beban pekerjaan yang ditetapkan dengan efisien, tepat waktu, dan teliti sesuai prosedur dan standard. Semua itu dapat dicapai karena karyawan memahami pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya dimana karyawan bekerja sesuai dengan peranannya dan saling bekerjasama serta saling menjaga hubungan baik antar sesama rekan kerja maupun dengan pimpinan. Karyawan Bank Danamon cabang Melawai juga memiliki inisiatif yang tinggi terlihat dengan cara kerjanya yang bertanggung jawab dan bersungguh-sungguh dalam bekerja dan senantiasa melakukan yang terbaik. Nilai paling dominan yang dimiliki karyawan adalah dari segi kualitas

personelnya, sedangkan yang dirasa kurang adalah dari segi kuantitas kerja karyawan.

3. Adanya hubungan positif kuat dan signifikan antara variabel budaya organisasi dengan kinerja karyawan pada PT Bank Danamon Indonesia Tbk Cabang Melawai Jakarta Selatan. Dapat dikatakan bahwa semakin kuat budaya organisasi suatu perusahaan akan semakin tinggi pula kinerja karyawannya.

B. Saran

Berdasarkan analisis diketahui dimensi sistem imbalan dalam hal gaji merupakan nilai yang terendah. Maka penulis memberikan saran kepada PT Bank Danamon untuk mengkaji ulang mengenai sistem imbalan dalam hal gaji. Hal ini bertujuan agar budaya organisasi Bank Danamon dapat lebih diterima oleh para karyawan sehingga budaya organisasinya semakin kuat. Selain itu dengan gaji yang sesuai dengan keinginan karyawan diharapkan dapat memotivasi kinerja karyawan lebih baik, terutama dalam hal kuantitas kerja yang dihasilkan karyawan.. Kinerja yang baik dan terus meningkat dapat menjadikan Bank Danamon Indonesia Tbk. menjadi Bank nomor satu di Indonesia.

DAFTAR PUSTAKA

Buku :

- Arikunto, Suharsimi. *Dasar-dasar Evaluasi Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara, 2001.
- Bacal, Robert. *Performance Management*, Terj. Surya Dharma dan Yanuar Irawan. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2001.
- Faisal, Sanapiah. *Format-format Penelitian Sosial*. Jakarta: PT RajaGrafindo, 2005.
- Goleman, Daniel. *Kecerdasan Emosi untuk mencapai Puncak Prestasi. Cetakan Kelima*. Terj, Alex Tri Kantjono Widodo. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2003.
- Irawan, Prasetya. *Logika dan Prosedur Penelitian*. Jakarta: STIA-LAN Press, 2004.
- Istijanto. *Riset Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2006.
- Ivancevich, John M. *Human Resources Management. Eight Edition*. (New York-USA, Mc Graw hill Company Inc., 2001.
- Keenan, Kate. *Pedoman Manajemen Pemasaran*. Terj. Dean Praty R. Jakarta: Pustaka Utama Grafiti, 1996.
- Kreitner, Robert dan Kinicki Angelo. *Perilaku Organisasi (Organizational Behaviour). Edisi 5*. Terj. Erly Suandy. Jakarta: Salemba Empat, 2005.
- Kotter, John P dan James L Heskett. *Dampak Budaya Perusahaan terhadap Kinerja*. Terj, Benyamin Molan. Jakarta: Prenhallindo, 1997.
- Kountur, Ronny. *Metode Penelitian untuk Penulisan Skripsi dan Thesis*. Jakarta: PPM, 2004.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. *Manajemen Sumber Daya Perusahaan. Cetakan Keenam*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2005.
- Manullang, M. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi Offset. 1985.

- Moeljono. *Budaya Korporat dan Keunggulan Korporasi*. Jakarta: PT Elex Media Kompetindo, 2003.
- Munandar, Ashar Sunyoto. *Psikologi Industri*. Jakarta: UI Press, 2001.
- Nawawi, Hadari. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis yang Kompetitif*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 1998.
- Poerwanto. *Budaya Perusahaan. Cetakan satu*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2008.
- Prasetyo, Bambang dan Lina Miftahul Jannah. *Metode Penelitian Kuantitatif: Teori dan Aplikasi*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada, 2005.
- Purwanto, Erwan Agus dan Dyah Ratih Sulistyastuti. *Metode Penelitian Kuantitatif untuk Administrasi Publik dan Masalah-masalah Sosial*. Yogyakarta: Gava Media, 2007.
- Rampersad, Hurbert K. *Total Performance Scorecard: Konsep Manajemen Baru: Mencapai Kinerja dengan Integritas*. Terj, Edy Sukarno dan Vinsensius Djemadu. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2005.
- Riduwan. *Metode & Teknik Menyusun Tesis. Cetakan Kedua*. Bandung: Alfabeta, 2004.
- Rivai, Veithzal dan Ahmad Fawzi Mohd Basri. *Performance Appraisal*. Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2005.
- Robbins, Stephen P. *Teori Organisasi: Struktur, Desain, dan Aplikasi*. Terj, Jusuf Udaya. Jakarta: Arcan, 1994.
- _____. *Prinsip-prinsip Perilaku Organisasi. Edisi Kelima*. Terj, Halida. Jakarta: Erlangga, 2002
- _____. *Perilaku Organisasi. Edisi Kesepuluh*. Terj. Benyamin Molan. Jakarta: PT Indeks Kelompok Gramedia, 2006.
- Ruky, Achmad S. *Sistem Manajemen Kinerja*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2001.
- Schuller, Randall S. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga, 1997.
- Siagian, Dergibson dan Sugiarto. *Metode Statistik untuk Bisnis dan Ekonomi*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2000.

- Sobirin, Ahmad. *Budaya Organisasi*. Yogyakarta: Unit Penerbit dan percetakan Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN, 2007.
- Supranto. *Metode Riset dan Aplikasinya*. Jakarta: Penerbit FE UI, 1997.
- Suprihanto, John. *Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karyawan. Edisi Pertama*. Cetakan Keempat. Yogyakarta: BPFE Yogyakarta, 2000.
- Timpe, Dale A. *Seri Manajemen Sumber Daya Manusia, Kinerja / Performance, Cetakan Kelima*, Terj. Sofyan Cikmat. Jakarta: PT Gramedia Asri Media, 2002.
- Umar, Husein. *Riset Sumber Daya Manusia dalam Organisasi*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2005.
- Winardi, J. *Manajemen Perilaku Organisasi. Edisi Revisi*. Jakarta: Prenada Media, 2004.

Sumber lain:

- Mohamad, Karnoto. "Bank-bank Besar kian Mengepung Pasar Mikro." *Info Bank*. Edisi Februari 2008.
- _____. "Kompetisi Makin Ketat, Biaya Promosi Naik." *Info Bank*. Edisi februari 2008.
- Nyusa, Raimah. 2007. "Hubungan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT Excelcomindo Pratama Divisi Transmission Engineering." *Skripsi FISIP Universitas Indonesia*. Tidak diterbitkan.
- Santoso, Tanadi. "Book Review". www.TanadiSantoso.com. 2005. diunduh 8 April 2008.
- Supriyanto, Eko B. "Menggarisbawahi *Policy Bank*." *Info Bank*. Edisi Februari 2008.
- Widagdo, Djoko. 2006. "Hubungan Budaya Organisasi dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai di Perusahaan Jawatan Rumah Sakit Anak dan Bersalin Harapan Kita Jakarta." *Tesis FISIP Universitas Indonesia*. Tidak diterbitkan.
- "Laju Pertumbuhan Kredit Bank Danamon Meningkat, Dukung Perekonomian", www.danamon.co.id, 14 Februari 2008. diunduh 16 Maret 2008.

“Laporan Tahunan 2007”. *www.danamon.co.id*. 2008. diunduh 19 Maret dan 24 Mei 2008.

”Memanfaatkan Budaya Perusahaan”. *www.AiMSconsultans.com*. diunduh 6 Juni 2008.





KUESIONER PENELITIAN
PROGRAM SARJANA EKSTENSI
ILMU ADMINISTRASI NIAGA
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS INDONESIA

N

No. Kuesioner:

--	--	--

Selamat pagi/siang/sore,

Saya mahasiswa Ekstensi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik (FISIP) Jurusan Ilmu Administrasi Niaga Universitas Indonesia mengharapkan partisipasi Anda untuk mengisi kuesioner ini. Jawaban Anda akan menjadi masukan yang sangat berharga bagi kepentingan penelitian ini.

Penelitian ini mengenai budaya organisasi dengan kinerja karyawan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui gambaran budaya organisasi, gambaran kinerja karyawan, dan seberapa besar hubungan budaya organisasi dengan kinerja karyawan pada PT Bank Danamonn Indonesia Tbk. Cabang Melawai Jakarta Selatan.

Jawaban yang Anda berikan tidak dinilai dari benar atau salah. Kami mengharapkan kejujuran Anda dalam menjawab setiap pertanyaan, karena kevalidan penelitian ini berdasarkan jawaban anda.

Kerahasiaan identitas Anda sebagai responden akan dijaga. Atas partisipasi Anda, Saya ucapkan terima kasih.

Hormat Saya,

Eny Damawiyanti

Format Kuesioner

Berilah tanda Cek (✓) pada jawaban yang dianggap paling sesuai dengan keadaan dan situasi Anda sekarang ini:

A. Karakteristik Responden

1. Jenis kelamin:

1. Laki-laki 2. Perempuan

2. Usia:

1. < 25 tahun 3. >30 tahun - 40 tahun
 2. >25 tahun – 30 tahun 4. > 40 tahun – 50 tahun

3. Pendidikan terakhir:

1. SMU/ Sederajat 3. S1
 2. D3 4. S2

4. Masa kerja di perusahaan ini:

1. 0 – 3 tahun 3. >5 tahun – 10 tahun
 2. >3 tahun – 5 tahun 4. >10 tahun

B. Budaya Organisasi

Jawablah pertanyaan di bawah ini dengan memberikan tanda ✓ pada kolom yang telah disediakan, sesuai dengan keadaan Anda saat ini.

Keterangan Pengisian Kuisioner:

- Sangat Tidak Setuju (STS)
- Tidak Setuju (TS)
- Kurang Setuju (KS)
- Setuju (S)
- Sangat Setuju (SS)

Anda diminta untuk mengisi kolom jawaban sesuai dengan keadaan sebenarnya, selama Anda bekerja sebagai karyawan di PT Bank Danamon Tbk.

PERNYATAAN		JAWABAN				
		STS	TS	KS	S	SS
1	Pimpinan mendorong saya untuk melakukan inovasi/gagasan baru dalam pekerjaan.					
2	Pimpinan memberi saya kebebasan dalam bertindak untuk mengambil keputusan.					
3	Pimpinan mendorong saya untuk meningkatkan kreativitas agar pekerjaan dapat diselesaikan dengan cepat dan aman.					
4	Pihak perusahaan mensosialisasikan visi dan misi organisasi kepada karyawan.					
5	Pihak manajemen perusahaan menyampaikan tujuan perusahaan kepada karyawan.					
6	Pihak manajemen perusahaan menginformasikan dengan jelas mengenai ukuran keberhasilan dalam pekerjaan saya.					
7	Dalam melaksanakan pekerjaan, saya melakukan koordinasi antar unit perusahaan yang terkait.					
8	Dalam melaksanakan pekerjaan, saya melakukan koordinasi dengan rekan kerja dan pimpinan.					
9	Dalam menyelesaikan pekerjaan, saya melakukan sesuai dengan prosedur perusahaan.					
10	Pimpinan memberikan arahan dan komunikasi yang jelas mengenai pekerjaan yang harus saya lakukan.					
11	Perusahaan memberikan fasilitas dalam menunjang penyelesaian pekerjaan secara optimal.					

PERNYATAAN		STS	TS	KS	S	SS
12	Pimpinan memberi dorongan kepada saya untuk bekerja secara maksimal.					
13	Pimpinan dan pihak manajemen memberi solusi dan bantuan jika saya menemukan kendala dalam melakukan pekerjaan.					
14	Tanpa kehadiran pimpinan, saya melakukan pekerjaan sesuai tugas yang diberikan.					
15	Dalam bekerja saya berusaha untuk mematuhi peraturan yang ada walaupun tidak ada pengawasan.					
16	Perusahaan tempat saya bekerja melakukan acara <i>family gathering</i> secara rutin.					
17	Perusahaan mempunyai nilai-nilai yang menjadi acuan saya dalam bekerja.					
18	Gaji yang diterima sesuai dengan pekerjaan saya.					
19	Pihak manajemen memberikan insentif bila pekerjaan saya mencapai target yang ditentukan.					
20	Pihak manajemen memberikan upah yang cukup bila saya bekerja lembur.					
21	Pimpinan memperbolehkan adanya perbedaan pendapat dalam pekerjaan selama tidak mengganggu jalannya perusahaan.					
22	Saya diberi kebebasan mengeluarkan saran/kritik yang membangun kepada pimpinan.					
23	Jika ada masalah pekerjaan dengan pihak lain dalam perusahaan, diselesaikan dengan <i>win-win solution</i> .					
24	Dalam melaksanakan pekerjaan, terjadi komunikasi dua arah antara atasan dan bawahan.					
25	Dengan pimpinan, saya tidak dibatasi oleh pembicaraan yang formal mengenai pekerjaan saja.					
26	Dalam melaksanakan pekerjaan, terjalin proses komunikasi dengan rekan kerja.					
27	Saya biasa menggunakan waktu luang untuk bertukar informasi dengan rekan kerja dan pimpinan.					

C. Kinerja Karyawan

Jawablah pertanyaan di bawah ini dengan memberikan tanda ✓ pada kolom yang telah disediakan sesuai dengan keadaan Anda saat ini.

Keterangan Pengisian Kuisioner:

- Sangat Tidak Setuju (STS)
- Tidak Setuju (TS)
- Kurang Setuju (KS)
- Setuju (S)
- Sangat Setuju (SS)

Anda diminta untuk mengisi kolom jawaban sesuai dengan keadaan sebenarnya, selama Anda bekerja sebagai karyawan di PT Bank Danamon Tbk.

PERNYATAAN		JAWABAN				
		STS	TS	KS	S	SS
1	Saya merasa dapat memenuhi beban pekerjaan yang ditetapkan.					
2	Saya merasa dapat menyelesaikan pekerjaan dengan efisien.					
3	Saya merasa dapat melakukan pekerjaan dengan rapi dan teliti.					
4	Saya merasa dapat menyelesaikan pekerjaan dengan tepat sesuai standar yang ditetapkan.					
5	Saya menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu.					
6	Saya memahami hal-hal yang berhubungan dengan pekerjaan seperti ketentuan, sistem dan prosedur kerja.					
7	Saya memahami tugas-tugas rutin yang saya dikerjakan.					
8	Saya melaksanakan peranan sesuai dengan posisi jabatan di perusahaan.					
9	Saya memperhatikan penampilan di tempat kerja agar terlihat rapi dan sopan.					
10	Saya berusaha untuk ramah dengan orang lain.					
11	Saya berusaha untuk membina hubungan baik dengan orang-orang di lingkungan kerja.					
12	Saya berusaha untuk mengutamakan kepentingan pekerjaan daripada kepentingan pribadi.					
13	Saya berusaha menghindari konflik kerja dengan rekan lain yang mengakibatkan perpecahan.					

PERNYATAAN		STS	TS	KS	S	SS
14	Saya memberi dukungan kepada rekan kerja lain agar dapat bekerja secara maksimal.					
15	Dengan rekan kerja dalam satu divisi maupun dengan divisi lain saling membantu apabila menemukan kendala dalam melakukan pekerjaan.					
16	Saya menyadari akan pentingnya akurasi dalam menyelesaikan pekerjaan.					
17	Dalam melakukan suatu pekerjaan, saya menjunjung tinggi kejujuran.					
18	Saya termasuk sebagai karyawan yang memiliki tingkat kehadiran yang tinggi di tempat kerja.					
19	Dalam melakukan pekerjaan, saya tidak menunggu perintah dari pimpinan.					
20	Dalam menyelesaikan pekerjaan, saya merasa mampu melakukan secara mandiri.					
21	Saya berusaha untuk bersungguh-sungguh dalam melaksanakan pekerjaan agar mendapatkan hasil yang maksimal.					
22	Saya berusaha untuk memperbaiki kesalahan yang telah dilakukan dan bertanggung jawab terhadap pekerjaan yang saya lakukan.					

Terima kasih atas kesediaan Bapak/Ibu/Sdr/i yang telah berkenan mengisi kuisioner ini.

PEDOMAN WAWANCARA

1. Implementasi nilai-nilai budaya organisasi yang ada di PT Bank Danamon Cabang Melawai Jakarta Selatan.
2. Penerapan nilai-nilai budaya organisasi yang ada di PT Bank Danamon Cabang Melawai Jakarta Selatan.
3. Sejauh mana perusahaan menginformasikan sasaran dan tujuan perusahaan
4. Dukungan perusahaan dan pimpinan kepada karyawan dalam melaksanakan pekerjaan.
5. Pola komunikasi yang terjadi di PT Bank Danamon Cabang Melawai Jakarta Selatan antar atasan dan bawahan maupun sesama rekan kerja di dalam maupun di luar pekerjaan.
6. Sistem imbalan yang diberikan pihak perusahaan.
7. Koordinasi dan jalinan hubungan kerjasama yang terjadi.
8. Sikap dan inisiatif karyawan dalam melaksanakan pekerjaan.
9. Kualitas dan kuantitas kerja karyawan.

LAMPIRAN 3

PERHITUNGAN MANUAL KOEFISIEN KORELASI

No	x	y	x_i	y_i	d_i	d_i^2
1	113	92	12.5	17.5	5	25
2	114	97	10	10	0	0
3	104	88	30.5	27	3.5	12.25
4	122	106	4	2	2	4
5	113	92	12.5	17.5	5	25
6	102	83	32	33	1	1
7	121	105	5	3	2	4
8	105	91	29	21	8	64
9	109	94	18.5	12.5	6	36
10	98	88	34	27	7	49
11	99	88	33	27	6	36
12	106	88	27.5	27	0.5	0.25
13	119	101	7	5	2	4
14	108	88	21.5	27	5.5	30.25
15	124	99	1.5	6.5	5	25
16	104	88	30.5	27	3.5	12.25
17	86	79	35	35	0	0
18	108	94	21.5	12.5	9	81
19	106	87	27.5	31.5	4	16
20	124	94	1.5	12.5	11	121
21	108	89	21.5	23	1.5	2.25
22	116	93	8	15	7	49
23	112	98	14.5	8.5	6	36
24	114	92	10	17.5	7.5	56.25
25	120	107	6	1	5	25
26	107	98	25	8.5	16.5	272.25
27	107	91	25	21	4	16
28	114	99	10	6.5	3.5	12.25
29	110	94	16.5	12.5	4	16
30	123	102	3	4	1	1
31	109	92	18.5	17.5	1	1
32	107	87	25	31.5	6.5	42.25
33	110	91	16.5	21	4.5	20.25
34	108	88	21.5	27	5.5	30.25
35	112	80	14.5	34	19.5	380.25
$\sum d_i^2$						1506

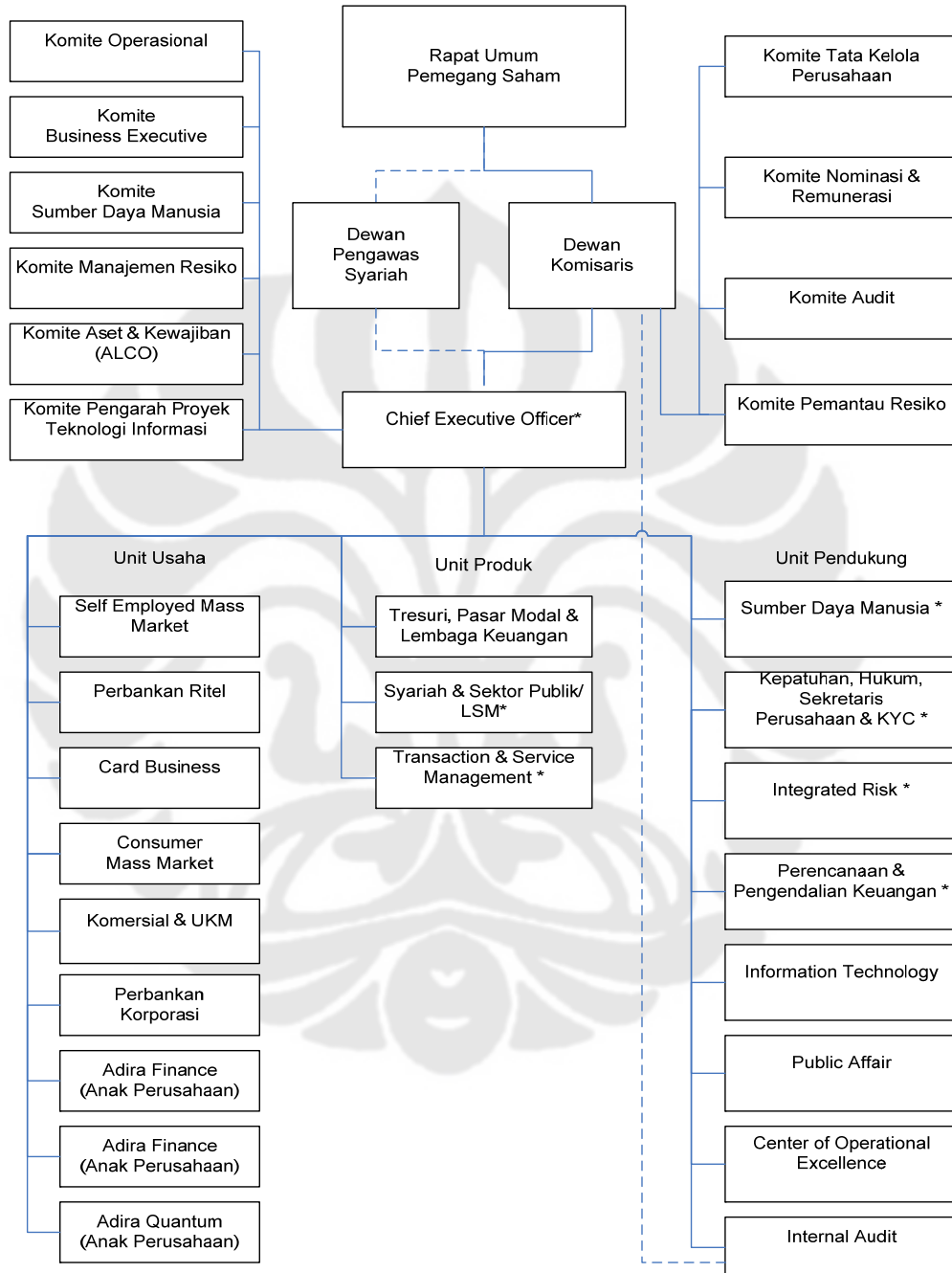
TABEL DISTRIBUSI Z

Z	0	0,01	0,02	0,03	0,04	0,05	0,06	0,07	0,08	0,09
0,0	0,0000	0,0040	0,0080	0,0120	0,0160	0,0199	0,0239	0,0279	0,0319	0,0359
0,1	0,0398	0,0438	0,0478	0,0517	0,0557	0,0596	0,0636	0,0675	0,0714	0,0753
0,2	0,0793	0,0832	0,0871	0,0910	0,0948	0,0987	0,1026	0,1064	0,1103	0,1141
0,3	0,1179	0,1217	0,1255	0,1293	0,1331	0,1368	0,1406	0,1443	0,1480	0,1517
0,4	0,1554	0,1591	0,1628	0,1664	0,1700	0,1736	0,1772	0,1808	0,1844	0,1879
0,5	0,1915	0,1950	0,1985	0,2019	0,2054	0,2088	0,2123	0,2157	0,2190	0,2224
0,6	0,2257	0,2291	0,2324	0,2357	0,2389	0,2422	0,2454	0,2486	0,2517	0,2549
0,7	0,2580	0,2661	0,2642	0,2673	0,2704	0,2734	0,2764	0,2797	0,2823	0,2852
0,8	0,2881	0,2910	0,2939	0,2967	0,2995	0,3023	0,3051	0,3078	0,3106	0,3133
0,9	0,3159	0,3186	0,3212	0,3238	0,3264	0,3289	0,3315	0,3340	0,3365	0,3389
1,0	0,3413	0,3438	0,3461	0,3485	0,3508	0,3531	0,3554	0,3577	0,3599	0,3621
1,1	0,3643	0,3665	0,3686	0,3708	0,3729	0,3749	0,3770	0,3790	0,3810	0,3830
1,2	0,3849	0,3869	0,3888	0,3907	0,3925	0,3944	0,3962	0,3980	0,3997	0,4015
1,3	0,4032	0,4049	0,4066	0,4082	0,4099	0,4115	0,4131	0,4147	0,4162	0,4177
1,4	0,4192	0,4207	0,4222	0,4236	0,4251	0,4265	0,4279	0,4292	0,4306	0,4319
1,5	0,4332	0,4345	0,4357	0,4370	0,4382	0,4394	0,4406	0,4418	0,4429	0,4441
1,6	0,4452	0,4463	0,4474	0,4484	0,4495	0,4505	0,4515	0,4525	0,4535	0,4545
1,7	0,4454	0,4564	0,4573	0,4582	0,4591	0,4599	0,4608	0,4616	0,4625	0,4633
1,8	0,4641	0,4649	0,4656	0,4664	0,4671	0,4678	0,4686	0,4693	0,4699	0,4706
1,9	0,4713	0,4719	0,4726	0,4732	0,4738	0,4744	0,4750	0,4756	0,4761	0,4764
2,0	0,4772	0,4478	0,4783	0,4788	0,4793	0,4789	0,4803	0,4808	0,4812	0,4871
2,1	0,4821	0,4826	0,4830	0,4834	0,4838	0,4842	0,4846	0,485	0,4854	0,4857
2,2	0,4861	0,4864	0,4868	0,4871	0,4875	0,4878	0,4881	0,4884	0,4887	0,4980
2,3	0,4893	0,4896	0,4898	0,4901	0,4904	0,4906	0,4909	0,4911	0,4913	0,4916
2,4	0,4918	0,4920	0,4922	0,4925	0,4927	0,4929	0,4931	0,4932	0,4934	0,4936
2,5	0,4938	0,4940	0,4941	0,4943	0,4945	0,4946	0,4948	0,4949	0,4951	0,4952
2,6	0,4953	0,4955	0,4956	0,4957	0,4959	0,4960	0,4961	0,4962	0,4963	0,4964
2,7	0,4965	0,4966	0,4967	0,4968	0,4969	0,4970	0,4971	0,4972	0,4973	0,4974
2,8	0,4974	0,4975	0,4976	0,4977	0,4977	0,4978	0,4979	0,4979	0,4980	0,4981
2,9	0,4981	0,4982	0,4982	0,4983	0,4984	0,4984	0,4985	0,4985	0,4986	0,4986
3,0	0,4987	0,4987	0,4987	0,4988	0,4988	0,4989	0,4989	0,4989	0,4990	0,4990

Sumber : Riduwan. *Metode & Teknik Menyusun Tesis*. Bandung: Alfabeta. 2004, hal. 370

LAMPIRAN 5

Struktur Organisasi PT Bank Danamon Indonesia Tbk.



Note: *) Direktur

Sumber : Laporan tahunan Bank Danamon 2007, www.danamon.co.id, diunduh 24 Mei 2008 pukul 15.30 WIB

SUSUNAN MANAJEMEN PT BANK DANAMON INDONESIA Tbk.

KOMISARIS

- Ng Kee Choe (Komisaris Utama)
Menjabat sebagai Komisaris Bank Danamon sesuai keputusan RUPST Maret 2004, selanjutnya diangkat sebagai Komisaris Utama pada RUPST Mei 2006.
- JB. Kristiadi (Komisaris Independen)
Menjabat sebagai Komisaris Bank Danamon sesuai keputusan RUPST Mei 2005.
- Manggi T Habir (Komisaris Independen)
Menjabat sebagai Komisaris Bank Danamon sesuai keputusan RUPST Mei 2005.
- Gan Chee Yen
Menjabat sebagai Komisaris Bank Danamon sejak 2003.
- Victor Liew Cheng San
Diangkat menjadi komisaris Bank Danamon sesuai keputusan RUPST pada bulan Maret 2004.
- Milan Robert Shuster (Komisaris Independen)
Menjabat sebagai Komisaris Bank Danamon sejak tahun 2000.
- Harry Arief S Sukadis (Komisaris Independen),
Menjabat sebagai Komisaris Bank Danamon sejak 2003.

DIREKSI

- Sebastian Pardedes (Direktur Utama)

Diangkat sebagai anggota Direksi Bank Danamon melalui RUPST Mei 2005. Beliau bertanggung jawab atas semua aspek kinerja keuangan Danamon dan kepentingan seluruh pemegang saham.

- Anika Faisal

Menjabat sebagai Direktur sejak bulan Agustus 2002. Beliau bertanggung jawab memastikan kepatuhan terhadap peraturan yang berlaku dan memberikan nasehat atas semua materi hukum yang mempengaruhi perusahaan.

- Hendarin Sukarmadji

Menjabat sebagai Direktur Danamon sejak Mei 2005. Beliau bertanggung jawab dalam mengembangkan dan menerapkan strategi unit usaha Syariah dan mencapai target finansial unit bisnis.

- Muliadi Rahardja

Menjabat sebagai Direktur Bank Danamon sejak 1999. Beliau berperan sebagai Mitra Usaha Strategis melalui penyesuaian praktik-praktik SDM dengan prioritas bisnis. Bertanggung jawab untuk mengidentifikasi dan menyesuaikan kompetensi utama yang diperlukan oleh Bank untuk mencapai prioritas bisnis.

- Ali Rukmijah

Diangkat sebagai Direktur Bank Danamon melalui RUPST Mei 2006. Beliau bertanggung jawab dalam mengembangkan strategi operasional, layanan transaksional, pengelolaan kas, *trade finance* kas dan jasa kustodian.

- Vera Eve Lim

Diangkat sebagai Direktur Bank Danamon melalui RUPST Mei 2006. Beliau bertanggung jawab dalam mengarahkan dan mengawasi semua aktivitas keuangan Danamon.

- Sanjiv Malhotra

Sejak tanggal 1 Februari 2006 bergabung dengan Bank Danamon sebagai *Head of Integrated Risk Management*. Beliau bertanggung jawab untuk memastikan bahwa semua grup bisnis memahami dan mengelola risiko bisnis secara seksama dan menyetujui strategi risiko, parameter dan standar *underwriting* bagi setiap grup bisnis.

- Kanchan Nijasure

Pada saat ini menjabat sebagai Kepala IT di PT Bank Danamon Indonesia Tbk. Beliau bertanggung jawab untuk menyelaraskan visi dan strategi TI Danamon dengan strategi bisnis.

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

Nama : Eny Damawiyanti
Tempat dan Tanggal Lahir : Jakarta, 26 Februari 1985
Agama : Islam
Alamat : Jl. Tanjung Barat Selatan RT 002/02
No. 67 Jakarta Selatan
No.Telepon : Hp: 08568389810/ 93763433
R : 7810379
Email : e_damawiyanti@yahoo.com
Nama Orang Tua : Ayah : Achmad Effendy
Ibu : Sri Mulyani

Riwayat Pendidikan Formal :

1990 – 1996 : MI Madarijut Thalibin, Jakarta Selatan
1996 – 1999 : MTsN 4, Jakarta Selatan
1999 – 2002 : SMU Suluh, Jakarta Selatan
2002 – 2005 : Program Diploma III Politeknik Negeri Jakarta
2006 – 2008 : Program Sarjana Ekstensi Asministrasi Niaga FISIP UI