

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Dalam persaingan global seperti jaman sekarang, dunia kerja menuntut manusia untuk bekerja dan berkarya lebih semangat dan mempunyai etos kerja yang tinggi untuk mencapai target perusahaan. Keberadaan sumber daya manusia dalam suatu perusahaan memegang peranan sangat penting. Tenaga kerja memiliki potensi yang besar untuk menjalankan aktivitas perusahaan dengan melakukannya sebaik-baiknya untuk mencapai hasil yang maksimal. Adanya hubungan kemanusiaan yang dirasakan oleh para karyawan dari organisasi dimana mereka bekerja, hal ini dapat memberikan pengaruh positif untuk perkembangan organisasi dimasa yang akan datang.

Manusia merupakan salah satu sumber daya yang sangat penting bagi suatu organisasi. Manusia sebagai motor penggerak majunya suatu organisasi, baik yang bersifat *profit oriented* maupun *nonprofit oriented*, sekaligus pengelola organisasi agar dapat beraktivitas untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Hal ini sangat penting untuk diketahui agar setiap organisasi mampu memberikan perhatian yang khusus kepada sumber daya manusia dan perannya sebagai seorang karyawan di organisasi tersebut.

Kinerja SDM yang tinggi dapat terwujud melalui sebuah perencanaan, pendayagunaan, peningkatan dan pengembangan SDM yang dilaksanakan secara baik, teratur dan berkelanjutan serta seiring dengan perkembangan lingkungan bisnis internal maupun eksternal. Kinerja karyawan perusahaan akan baik seiring dengan internalisasi budaya organisasi. Karyawan yang sudah memahami keseluruhan nilai-nilai organisasi akan menjadikan nilai-nilai tersebut sebagai suatu kepribadian organisasi. Selain itu, budaya yang kuat membantu kinerja bisnis karena menciptakan suatu tingkat motivasi yang luar biasa dalam diri karyawan. Nilai-nilai dan perilaku yang dianut bersama membuat orang merasa nyaman dalam bekerja untuk sebuah perusahaan.¹

Budaya organisasi sering kali tercermin dalam perilaku keseharian anggotanya, berarti pula merupakan praktik sehari-hari di tempat kerja. Budaya organisasi akan memberikan suasana psikologis bagi semua anggota, bagaimana mereka bekerja, bagaimana berhubungan dengan atasan ataupun rekan kerja, bagaimana menyelesaikan masalah, dan banyak lagi yang merupakan wujud budaya yang khas bagi setiap perusahaan.

Dengan demikian, budaya organisasi bagi karyawan bermanfaat :

- (1) memberikan arah atau pedoman berperilaku didalam perusahaan;
- (2) agar mempunyai kesamaan langkah dan visi dalam melakukan tugas dan

¹ H. Moh. Pabundu Tika, *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*, (Jakarta : Bumi Aksara, 2012), hlm. 141.

tanggungjawab, masing-masing individu dalam meningkatkan fungsinya dan mengembangkan tingkat interdependensi dalam kegiatan perusahaan; (3) mendorong mencapai prestasi kerja atau kinerja yang lebih baik; dan (4) untuk mencapai secara pasti tentang kariernya di perusahaan sehingga mendorong mereka untuk konsisten dengan tugas dan tanggungjawab masing-masing.²Kinerja pegawaiilah yang menjadi pusat perhatian dalam upayanya untuk meningkatkan kinerja yang mempengaruhi efisiensi dan efektivitas organisasi.

Menurut M.H Beyer dalam disertasinya di *Deleware University* menyebutkan bahwa kepustakaan yang ada saat ini sudah cukup mendukung asumsi bahwa budaya yang kuat mengarah pada kinerja yang lebih tinggi.³ Faktor yang mempengaruhi pembentukan kinerja yang baik adalah budaya korporat atau *organizational culture* (budaya organisasi).

Penelitian ini dilakukan di Bank Jatim Kantor Cabang Syariah yang berdiri di kota Kediri ini merupakan kantor cabang baru yang dirintis 5 tahun silam, yaitu sejak tanggal 17 Januari 2014. Bank Jatim Kantor Cabang Syariah Kediri ini adalah Bank Pembangunan Daerah yang terletak di Karisidenan Kediri dan merupakan bagian dari upaya pemerintah untuk memajukan perekonomian umat khususnya masyarakat Kediri dan sekitarnya termasuk kota Tulungagung. Perkembangan Bank

² Ismail Nawawi Uha, *Budaya Organisasi Kepemimpinan dan Kinerja*, (Jakarta : Fajar Interpratama Mandiri, 2013), hlm. 72-73.

³ Ismail Nawawi Uha, *Budaya Organisasi Kepemimpinan dan Kinerja*, (Jakarta : Fajar Interpratama Mandiri, 2013), hlm. 219.

Jatim Kantor Cabang Syariah Kediri mengalami perkembangan yang sangat baik dan sampai sekarang mampu bertahan dalam persaingan bank syariah yang semakin pesat juga perkembangannya di daerah Kediri. Hal tersebut bisa terlihat baik dari bangunan fisik juga fasilitas operasional dan jumlah karyawan. Berikut jumlah karyawan Bank Jatim Kantor Cabang Syariah Kediri dari tahun ke tahun :

TABEL 1.1

**JUMLAH KARYAWAN BANK JATIM KANTOR CABANG SYARIAH
KEDIRI PERIODE 2015-2018**

Tahun	Jumlah Karyawan
2015	35
2016	47
2017	48
2018	46

Sumber : Wawancara bersama Penyelia Umum & SDM Bank Jatim Syariah Kediri

Dalam hal peningkatan kinerja karyawan, selain dibedakan menurut kemampuan individunya perlu disadari oleh setiap pimpinan dalam suatu lembaga bahwa terdapat beberapa cara yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kinerja karyawannya secara maksimal. Jadi kinerja karyawan ini dapat dipengaruhi oleh banyak faktor diantaranya dengan menciptakan lingkungan kerja dengan menerapkan budaya organisasi. Dalam penilaian kinerja karyawan, Bank Jatim Kantor Cabang Syariah Kediri mengukurnya berdasarkan absensi karyawan setiap harinya dan penilaian pencapaian target yaitu pembiayaan dan *funding*. Jika dalam

penilaian kinerja tercapai maupun dilanggar, maka Bank Jatim Kantor Cabang Syariah Kediri menerapkan reward dan juga punishment kepada karyawan.

Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan karena keunggulan organisasi/perusahaan ditentukan oleh unggul tidaknya budaya organisasi oleh perusahaan tersebut. Budaya organisasi mendorong karyawan untuk selalu mencapai kinerja yang lebih baik. Hal ini dapat dicapai apabila proses sosialisasi dapat dijalankan dengan tepat kepada sasarannya. Dengan demikian, karyawan memiliki atau mengetahui secara pasti tentang kariernya di organisasi sehingga mendorong mereka untuk konsisten dengan tugas dan tanggungjawab.

Bank Jatim Kantor Cabang Syariah Kediri membangun budaya organisasi yang disebut atau disingkat dengan FASTER (Fathonah, Amanah, Shidiq, Tablig, Empati, dan Result Oriented). Budaya organisasi tersebut digunakan sebagai dasar untuk membentuk Sumber Daya Insani Bank Jatim Kantor Cabang Syariah Kediri yang sesuai dengan sifat-sifat Nabi Muhammad SAW untuk merubah menjadi pribadi yang lebih baik dan bernilai keislaman serta membentuk akhlak para karyawan. Selanjutnya berdasarkan budaya organisasi tersebut, pimpinan cabang telah mencanangkan beberapa kegiatan yang wajib diikuti oleh seluruh karyawan Bank Jatim Kantor Cabang Syariah Kediri dalam upaya menciptakan lingkungan kerja yang baik. Rincian kegiatan tersebut antara lain :

Tabel 1.2
DAFTAR KEGIATAN PADA BANK JATIM KANTOR CABANG
SYARIAH KEDIRI

No	Jenis Kegiatan	Pelaksanaan	Keterangan
1.	Sholat berjamaah	Dilaksanakan setiap sholat Dhuhur dan sholat Ashar.	Dilaksanakan pada saat jam kerja.
2.	Adzan sholat	Adzan sholat selalu dikumandangkan oleh seorang karyawan laki-laki dengan orang yang sama setiap harinya.	Adzan selalu dikumandangkan setiap tiba waktu beribadah dengan tujuan mengingatkan seluruh karyawan agar menyegerakan sholat.
3	Mengaji bersama	Mengaji dilaksanakan setiap hari Selasa pagi dipimpin oleh seorang ustadz dan seorang ustadzah yang berasal dari kota Kediri.	Wajib diikuti oleh seluruh karyawan.
4.	Menciptakan suasana religi	Setiap hari Jumat dikumandangkan ayat-ayat suci Al-Qur'an melalui <i>tape recorder</i> yang dapat didengar oleh seluruh ruangan yang ada di Bank Jatim Kantor Cabang Syariah Kediri.	Dilaksanakan setiap hari Jumat selama jam kerja.
5.	Istighotsah bersama	Istighotsah dilaksanakan setiap hari Selasa akhir bulan dipimpin oleh pimpinan cabang Bank Jatim Kantor Cabang Syariah Kediri.	Wajib diikuti oleh seluruh karyawan.

6.	Tausiyah	Biasanya setahun dilaksanakan hanya 3 atau 4 kali dan hari pelaksanaannya tergantung dari situasi yang terjadi di lembaga. Tausiyah diisi oleh seorang pembicara yang berasal dari kota Kediri.	Hal ini dilaksanakan guna menambah pengetahuan para karyawan terkait segala hal dalam Islam.
----	----------	---	--

Sumber : Wawancara bersama Penyelia Umum & SDM Bank Jatim Syariah Kediri

Menurut pimpinan, bahwa dengan melakukan budaya organisasi yang diterapkan diatas, membuat karyawan lebih berkarakter seperti yang dicontohkan Rasullullah. Dampaknya pada kinerja karyawan yang mana adalah tercipta disiplin, cepat dalam menyelesaikan masalah, tanggungjawab, memberikan pelayan dengan sepenuh hati kepada nasabah, dan bersikap baik dengan sesama karyawan.

Bank Jatim Cabang Syariah pun dapat membuktikan kejayaannya pada tahun 2016, 2017, dan 2018 dimana perkembangan Bank Jatim Cabang Syariah Kediri mengalami pertumbuhan yang signifikan baik dari segi jumlah nasabah, aset, Dana Pihak Ketiga (DPK), pembiayaan, dan laba yang diperoleh. Pertumbuhan tersebut dikarenakan adanya kepercayaan dan kelayalan yang diberikan masyarakat terhadap produk-produk yang ditawarkan oleh Bank Jatim Cabang Syariah. Berdasarkan hasil positif yang diperoleh tersebut, menjadikan Bank Jatim Kantor Cabang Syariah Kediri yakin akan terus mampu meningkatkan pertumbuhan aset di tahun-tahun berikutnya. Berikut data perkembangan aset, DPK, pembiayaan, laba, dan jumlah nasabah :

TABEL 1.3

**PERTUMBUHAN ASET, DANA PIHAK KETIGA, PEMBIAYAAN DAN
LABA BANK JATIM KANTOR CABANG SYARIAH KEDIRI PERIODE
2016-2018
(dalam jutaan rupiah)**

Keterangan	2016	2017	2018
Aset	122.604	136.477	165.101
DPK	56.196	89.779	101.069
Pembiayaan	111.315	127.266	153.210
Laba	1.995	1.805	3.746

Sumber : Wawancara bersama Penyelia Umum & SDM Bank Jatim Syariah Kediri

Selain itu, jumlah nasabah mengalami perkembangan yang cukup baik dari tahun ketahun. Berikut datanya :

TABEL 1.4

**NUMBER OF ACCOUNT (NASABAH) BANK JATIM KANTOR CABANG
SYARIAH KEDIRI PERIODE 2016-2018**

Keterangan	2016	2017	2018
DPK	9.361	14.447	18.975
Pembiayaan	478	556	684
Jumlah Nasabah	9.839	15.003	19.659

Sumber : Wawancara bersama Penyelia Umum & SDM Bank Jatim Syariah Kediri

Berdasarkan kondisi diatas, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian di Bank Jatim Kantor Cabang Syariah Kediri dengan judul *“Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan di Bank Jatim Kantor Cabang Syariah Kediri”*.

B. Rumusan Masalah

Dari latar belakang diatas, maka rumusan masalah yang di ajukan adalah :

1. Bagaimanakah budaya organisasi karyawan di Bank Jatim Kantor Cabang Syariah Kediri?
2. Bagaimakah kinerja karyawan di Bank Jatim Kantor Cabang Syariah Kediri?
3. Bagaimakah pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan di Bank Jatim Kantor Cabang Syariah Kediri?

C. Tujuan Penelitian

Sesuai dengan latar belakang diatas maka penelitian ini bertujuan untuk:

1. Untuk mengetahui bagaimanakah budaya organisasi di Bank Jatim Kantor Cabang Syariah Kediri.
2. Untuk mengetahui bagaimanakah kinerja karyawan di Bank Jatim Kantor Cabang Syariah Kediri.
3. Untuk mengetahui bagaimanakah pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan di Bank Jatim Kantor Cabang Syariah Kediri.

D. Kegunaan Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat :

1. Bagi peneliti

Dari penelitian ini, peneliti mengharapkan dapat meningkatkan kemampuan dalam melakukan sebuah penelitian dan menambah wawasan peneliti.

2. Bagi Akademik

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberi masukan yang bersifat ilmiah, memberi informasi yang bermanfaat, untuk memperkaya kasanah kepustakaan islam, serta mengembangkan ilmu pengetahuan, khususnya manajemen daya manusia.

3. Bagi Lembaga

Hasil penelitian ini diharapkan sebagai masukan dan pertimbangan dalam menentukan kebijaksanaan atau keputusan dalam rangka meningkatkan motivasi kerja karyawan sehingga kinerja karyawan meningkat.

E. Telaah Pustaka

Berbagai penelitian yang dimaksud menghubungkan antara pemberian upah dengan sistem bonus masih belum ditemukan literatur namun sedemikian ada beberapa penelitian yang sama namun dikaitkan objek maupun subjek penelitian yang berbeda diantaranya sebagai berikut :

1. Riska Pratiwi, mahasiswa fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin Makasar pada tahun 2012, penelitiannya berjudul “Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang Makasar” Berdasarkan signifikansinya yaitu X (budaya organisasi) dengan signifikansi $0,000 < 0,05$ maka budaya organisasi (X) berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai (Y). Ini berarti semakin baik budaya organisasi maka semakin baik pula kinerja pegawai pada

Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang Makassar. Dengan kata lain, apabila budaya organisasi mengalami peningkatan, maka akan meningkatkan kinerja pegawai pula dan begitu pun sebaliknya, apabila budaya organisasi mengalami penurunan, maka kinerja pegawai pun akan mengalami penurunan. Dari hasil penelitian diperoleh besarnya pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai sebesar 32 % dan 68 % dipengaruhi oleh variabel lain yang belum diperhitungkan dalam penelitian ini.

2. Luluk Maknunah, mahasiswa program studi ekonomi islam STAIN KEDIRI pada tahun 2012, penelitiannya berjudul “Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Studi Kasus pada BMT Ar-Rahman Tulungagung”. Hasil penelitian deskriptif mengungkapkan bahwa budaya organisasi pada BMT Ar-Rahman Tulungagung terhadap kinerja karyawan pada BMT Ar-Rahman Tulungagung berdasarkan perhitungan korelasi product moment yaitu sebesar 0,756 yang berarti bahwa terhadap hubungan positif antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan dengan tingkat korelasi yang kuat atau tinggi. Hasil R square adalah 0,572 dengan demikian dapat disimpulkan bahwa besarnya pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan terhadap karyawan pada BMT Ar-Rahman Tulungagung adalah 57,2 %.
3. Dewi Lorenza, mahasiswa Universitas Nusantara PGRI Kediri pada tahun 2017. Penelitiannya berjudul “Pengaruh Budaya Organisasi, Kompetensi, dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai

BNN Kota Kediri” hasil penelitiannya, diperoleh $F_{\text{tabel}} = 3,88$ Nilai $F_{\text{hitung}} > F_{\text{tabel}}$ ($46,329 > 3,88$), maka H_0 ditolak dan H_a diterima sehingga dapat dikatakan bahwa X_1 , X_2 , dan X_3 berpengaruh terhadap Y . Berarti budaya organisasi, kompetensi, dan komitmen organisasi secara simultan berpengaruh terhadap kinerja pegawai BNN Kota Kediri.

F. Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan jawaban sementara dari permasalahan yang diteliti, selanjutnya dibuktikan kebenarannya secara empiris atau nyata. Hipotesa penelitian dirumuskan atas dasar kerangka pikir yang merupakan jawaban sementara atas masalah yang dirumuskan. Hipotesis kerja atau disebut hipotesis alternatif disingkat H_a hipotesis kerja menyatakan adanya hubungan antara variabel x dan y atau pengaruh antar 2 kelompok, yakni antara variabel independen dan dependen.

Hipotesis nol disingkat H_0 . Hipotesis nol menyatakan tidak adanya pengaruh hubungan antara 2 variabel. Maka berdasarkan pengertian diatas, hipotesis dalam penelitian ini adalah :

H_a : Ada pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan di Bank Jatim Kantor Cabang Syariah Kediri.

H_0 : Tidak ada pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan di Bank Jatim Kantor Cabang Syariah Kediri.

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Budaya Organisasi

1. Pengertian Budaya

Edgar H. Schein mendefinisikan budaya dalam bukunya *Organizational Culture and Leadership* sebagai berikut.

Budaya adalah suatu pola asumsi dasar yang diciptakan, ditemukan atau dikembangkan oleh kelompok tertentu sebagai pembelajaran untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal yang resmi dan terlaksana dengan baik dan oleh karena itu diajarkan/diwariskan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang memahami, memikirkan, dan merasakan terkait dengan masalah-masalah tersebut.⁴

Robert G. Owens dalam bukunya *Organizational Behavior in Education* mengemukakan definisi budaya menurut Terrence Deal and Allan Kennedy sebagai berikut.

Budaya adalah suatu sistem pembagian nilai dan kepercayaan yang berinteraksi dengan orang dalam suatu organisasi, struktur organisasi, dan sistem kontrol yang menghasilkan norma perilaku.⁵

Budaya menjadi sesuatu yang bersifat internal bagi seseorang atau sesuatu yang melekat dalam diri seseorang yang secara langsung mendorong seseorang berperilaku sesuai dengan apa yang

⁴ Moh. Pabundu Tika, *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*, (Jakarta : Bumi Aksara, 2012), hlm. 3.

⁵ Moh. Pabundu Tika, *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*, (Jakarta : Bumi Aksara, 2012), hlm. 4.

dikehendaki. Selain ini, budaya juga dapat menimbulkan keterlibatan emosional yang tinggi terhadap pekerjaan. Sering terjadi bahwa dalam melakukan pekerjaan, seseorang hanya sebatas menyelesaikan pekerjaan. Padahal, di balik suatu pekerjaan, terdapat suatu tujuan yang lebih jauh yaitu untuk memberikan suatu nilai bagi pelanggan. Hal ini terjadi karena para personil organisasi/kelembagaan belum menghayati budaya yang sedang dan atau telah mengakar dalam organisasi yang bersangkutan.⁶

2. Pengertian Organisasi

Organisasi adalah sistem peran, aliran dan proses (pola hubungan kerja) dan melibatkan beberapa orang sebagai pelaksana tugas dan didesain untuk mencapai tujuan bersama. Organisasi menurut Robbins adalah suatu entitas sosial yang terkoordinasi secara sadar, terdiri dari dua orang atau lebih dengan batasan yang relatif teridentifikasi, yang berfungsi secara berkelanjutan untuk mencapai seperangkat sasaran bersama.⁷

Davis pun mengategorikan bahwa organisasi adalah suatu kelompok orang-orang yang sedang bekerja ke arah tujuan bersama dibawah kepemimpinan. Demikian pula Miller mendefinisikan organisasi adalah orang-orang yang bekerja sama, dan dengan

⁶ Badeni, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi* (Bandung : ALFABETA, 2013), hlm. 226.

⁷ Syamsir Torang, *Metode Riset Struktur dan Perilaku Organisasi* (Bandung : Alfabeta, 2012), hlm. 25.

demikian mengandung ciri-ciri dari hubungan manusia yang timbul dalam aktivitas kelompok.⁸

Sehubungan dengan uraian tersebut, dalam suatu organisasi masalah budaya organisasi (*organizational culture*) merupakan bagian yang tak terpisahkan dengan lingkungan internal organisasi, karena keragaman budaya yang ada dalam organisasi sama banyaknya dengan jumlah individu yang ada pada organisasi tersebut.⁹

3. Pengertian Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah seperangkat asumsi dasar dan keyakinan yang dianut oleh anggota-anggota organisasi, kemudian dikembangkan dan diwariskan guna mengatasi masalah-masalah adaptasi eksternal dan masalah integrasi internal.¹⁰

Budaya organisasi merupakan seperangkat nilai, asumsi-asumsi, dan standar perilaku yang berkembang dan diyakini oleh sebagian besar anggota organisasi atau memecahkan permasalahan organisasi, baik secara internal (peningkatan efektivitas, efisiensi, dan integrasi) maupun menghadapi masalah-masalah eksternal.¹¹

Budaya organisasi bersifat berbeda antara satu dan lain organisasi, masing-masing mempunyai ciri-ciri spesifik yang membedakan.

⁸ Syamsir Torang, *Metode Riset Struktur dan Perilaku Organisasi* (Bandung : Alfabeta, 2012), hlm. 25.

⁹ Ismail Nawawi Uha, *Budaya Organisasi Kepemimpinan dan Kinerja*, (Jakarta : Fajar Interpratama Mandiri, 2013), hlm. 4.

¹⁰ Moh. Pabundu Tika, *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*, (Jakarta : Bumi Aksara, 2012), hlm. 4.

¹¹ Badeni, *Kepemimpinan & Perilaku Organisasi*, (Bandung : ALFABETA, 2013), hlm. 224.

Namun budaya organisasi tidak selalu tetap, dan perlu selalu disesuaikan dengan perkembangan lingkungan. Perubahan budaya organisasi diperlukan agar organisasi dapat tetap bertahan.

Budaya organisasi mempunyai peranan penting dalam menentukan pertumbuhan organisasi. Organisasi dapat tumbuh dan berkembang karena budaya organisasi yang terdapat didalamnya mampu merangsang semangat kerja sumber daya manusia, sehingga kinerja organisasi meningkat. Namun tidak jarang pula organisasi yang hancur karena tidak mampu memelihara budaya organisasi yang produktif.¹²

4. Jenis-jenis Budaya Organisasi

Jenis-jenis budaya organisasi dapat ditentukan berdasarkan proses informasi dan tujuannya.

a. Budaya rasional

Dalam budaya ini, proses informasi individual diasumsikan sebagai sarana bagi tujuan kinerja yang ditunjukkan (efisiensi, produktivitas, dan keuntungan atau dampak).

b. Budaya ideologis

Dalam budaya ini, pemrosesan informasi intuitif (dari pengetahuan yang dalam, pendapat dan inovasi) diasumsikan sebagai sarana bagi tujuan revitalisasi (dukungan dari luar, perolehan sumber daya dan pertumbuhan).

¹² Wibowo, *Managing Change*, (Bandung : ALFABETA), hlm. 188.

c. Budaya konsensus

Dalam budaya ini, pemrosesan informasi kolektif (diskusi, partisipasi, dan konsensus) diasumsikan untuk menjadi sarana bagi tujuan kohesi (iklim, moral, dan kerja sama kelompok).

d. Budaya hierarkis

Dalam budaya ini, pemrosesan informal (dokumentasi, komputasi, dan evaluasi) diasumsikan sebagai sarana bagi tujuan kesinambungan (stabilitas, kontrol, dan koordinasi).

5. Elemen Budaya Organisasi

Deal dan Kennedy dalam bukunya *Corporate Culture : The Roles and Ritual of Corporate*, membagi lima unsur pembentuk budaya sebagai berikut :¹³

a. Lingkungan Usaha

Lingkungan usaha merupakan unsur yang menentukan terhadap apa yang harus dilakukan perusahaan agar bisa berhasil.

b. Nilai-nilai

Nilai-nilai adalah keyakinan dasar yang dianut oleh sebuah organisasi untuk mencapai organisasi.

c. Pahlawan

Pahlawan adalah tokoh yang dipandang berhasil mewujudkan nilai-nilai budaya dalam kehidupan nyata. Pahlawan bisa berasal

¹³ Moh. Pabundu Tika, *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*, (Jakarta : Bumi Aksara, 2012), hlm. 16.

dari pendiri perusahaan, manajer, kelompok organisasi atau perorangan yang berhasil menciptakan nilai-nilai organisasi.

d. Ritual

Ritual merupakan tempat dimana perusahaan secara simbolis menghormati pahlawan-pahlawannya. Karyawan yang berhasil memajukan perusahaan diberikan penghargaan yang dilaksanakan secara ritual setiap tahunnya. Contoh : seperti karyawan yang tidak pernah absen, pemberi saran yang membangun, penjual terbanyak, pelayan terbaik, dan sebagainya.

e. Jaringan Budaya

Jaringan budaya merupakan pembawa nilai-nilai budaya dan mitologi kepahlawanan. Jaringan komunikasi informal dilakukan dengan efektif untuk menyelesaikan sesuatu atau memahami apa yang terjadi dalam perusahaan.

6. Karakteristik atau Indikator Budaya Organisasi

Stepen Robbins menyatakan terdapat beberapa karakteristik yang apabila dicampur dan dicocokkan maka akan menjadi budaya organisasi.¹⁴

Kesepuluh karakteristik budaya organisasi tersebut sebagai berikut:

- a. Inisiatif individu yaitu sejauh mana organisasi memberikan kebebasan kepada setiap pegawai dalam mengemukakan pendapat

¹⁴ Moh. Pabundu Tika, *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*, (Jakarta : Bumi Aksara, 2012), hlm. 10.

atau ide-ide yang di dalam pelaksanaan tugas dan fungsinya. Inisiatif individu tersebut perlu dihargai oleh kelompok atau pimpinan suatu organisasi sepanjang menyangkut ide untuk memajukan dan mengembangkan organisasi.

- b. Toleransi terhadap tindakan beresiko yaitu sejauh mana pegawai dianjurkan untuk dapat bertindak agresif, inovatif dan mengambil resiko dalam mengambil kesempatan yang dapat memajukan dan mengembangkan organisasi. Tindakan yang beresiko yang dimaksudkan adalah segala akibat yang timbul dari pelaksanaan tugas dan fungsi yang dilakukan oleh pegawai.
- c. Pengarahan yaitu sejauh mana pimpinan suatu organisasi dapat menciptakan dengan jelas sasaran dan harapan yang diinginkan, sehingga para pegawai dapat memahaminya dan segala kegiatan yang dilakukan para pegawai mengarah pada pencapaian tujuan organisasi. Sasaran dan harapan tersebut jelas tercantum dalam visi, misi dan tujuan organisasi. Kondisi ini dapat berpengaruh terhadap kinerja organisasi perusahaan.
- d. Integrasi yaitu sejauh mana suatu organisasi dapat mendorong unit-unit organisasi untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi. Kekompakan unit-unit organisasi dalam bekerja dapat mendorong kualitas dan kuantitas pekerjaan yang dihasilkan.
- e. Dukungan manajemen yaitu sejauhmana para pimpinan organisasi dapat memberikan komunikasi atau arahan, bantuan serta

dukungan yang jelas terhadap pegawai. Dukungan tersebut dapat berupa adanya upaya pengembangan kemampuan para pegawai seperti mengadakan pelatihan.

- f. Kontrol yaitu adanya pengawasan dari para pimpinan terhadap para pegawai dengan menggunakan peraturan-peraturan yang telah ditetapkan demi kelancaran organisasi. Untuk itu diperlukan sejumlah peraturan dan tenaga pengawas (atasan langsung) yang dapat digunakan untuk mengawasi dan mengendalikan perilaku pegawai atau karyawan dalam suatu organisasi.
- g. Identitas yaitu sejauh mana para anggota atau karyawan suatu organisasi perusahaan dapat mengidentifikasikan dirinya sebagai satu kesatuan dalam perusahaan dan bukan sebagai kelompok kerja tertentu atau keahlian profesional tertentu.
- h. Sistem imbalan yaitu sejauh mana alokasi imbalan (seperti kenaikan gaji, promosi, dan sebagainya) didasarkan atas prestasi kerja pegawai, bukan sebaliknya didasarkan atas senioritas, sikap pilih kasih, dan sebagainya.
- i. Toleransi terhadap konflik yaitu sejauh mana para pegawai didorong untuk mengemukakan konflik dan kritik secara terbuka guna memajukan organisasi, dan bagaimana pula tanggapan organisasi terhadap konflik tersebut.

- j. Pola komunikasi yaitu sejauh mana komunikasi dalam organisasi yang dibatasi oleh hierarki kewenangan yang formal dapat berjalan baik.

7. Ciri Budaya Organisasi yang Kuat

Deal dan Kennedy dalam bukunya *Corporate Culture* mengemukakan bahwa ciri-ciri organisasi yang memiliki budaya organisasi kuat sebagai berikut :¹⁵

- a. Anggota-anggota organisasi loyal kepada organisasi, tahu dan jelas apa tujuan organisasi serta mengerti perilaku mana yang dipandang baik dan tidak baik.
- b. Pedoman bertingkah laku bagi orang-orang di dalam perusahaan digariskan dengan jelas, dimengerti, dipatuhi dan dilaksanakan oleh orang-orang di dalam perusahaan sehingga orang-orang yang bekerja menjadi sangat kohesif.
- c. Nilai-nilai dianut organisasi tidak hanya berhenti pada slogan, tetapi dihayati dan dinyatakan dalam tingkah laku sehari-hari secara konsisten oleh orang yang bekerja dalam perusahaan, dan mereka yang berpangkat paling rendah sampai pada pimpinan tinggi.
- d. Organisasi perusahaan memberikan tempat khusus kerja kepada pahlawan-pahlawan perusahaan dan secara sistematis menciptakan bermacam-macam tingkat pahlawan, misalnya, pramujal terbaik

¹⁵ Moh. Pabundu Tika, *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*, (Jakarta : Bumi Aksara, 2012), hlm. 110.

bulan ini, pemberi saran terbaik, pengemudi terbaik, inovator tahun ini, dan sebagainya.

- e. Djumpai banyak ritual, mulai yang sangat sederhana sampai dengan ritual yang mewah. Pemimpin organisasi selalu mengalokasikan waktunya untuk menghadiri acara-acara ritual ini.
- f. Memiliki jaringan kultural menampung cerita-cerita kehebatan para pahlawannya.

8. Fungsi Budaya Organisasi

Stephen P. Robbins dalam bukunya *Organizational Behavior* membagi lima fungsi budaya organisasi, sebagai berikut:¹⁶

- a. Berperan menetapkan batasan.
- b. Mengantarkan suatu perasaan identitas bagi anggota organisasi.
- c. Mempermudah timbulnya komitmen yang lebih luas dari pada kepentingan individual seseorang.
- d. Meningkatkan stabilitas system sosial karena merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi.
- e. Sebagai mekanisme control dan menjadi rasional yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para karyawan.

9. Menanamkan Budaya dalam Organisasi

Perilaku organisasi yang terkenal, mencatat bahwa menanamkan sebuah budaya melibatkan proses belajar, karenanya, pada anggota organisasi mengajarkan satu sama lain mengenai nilai-nilai, keyakinan,

¹⁶ Moh. Pabundu Tika, *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*, (Jakarta : Bumi Aksara, 2012), hlm. 13.

pengharapan, dan perilaku yang dipilih organisasi. Hal ini dilengkapi dengan menggunakan satu atau lebih mekanisme berikut :¹⁷

1. Pernyataan filosofi formal, misi, visi nilai dan material organisasi yang digunakan untuk rekrutmen, seleksi, dan sosialisasi.
2. Desain secara baik ruangan fisik, lingkungan kerja, dan bangunan.
3. Slogan, bahasa, akronim, dan perkataan.
4. Pembentukan peranan secara hati-hati, program pelatihan, pengajaran, dan pelatihan oleh para manager dan supervisor.
5. Penghargaan eksplisit, simbol status (misalnya gelar), dan kriteria promosi.
6. Cerita, legenda, dan mitos mengenai suatu peristiwa dan orang-orang penting.
7. Aktivitas, proses, dan hasil organisasi yang juga diperhatikan, diukur, dan dikendalikan pimpinan.
8. Reaksi pimpinan terhadap insiden yang kritis dan krisis organisasi.
9. Struktur organisasi dan aliran kinerja.
10. Sistem dan prosedur organisasi.

¹⁷Erni R. Ernawan, *ORGANIZATIONAL CULTURE Budaya Organisasi dalam Perspektif Ekonomi dan Bisnis*, (Bandung : ALFABETA, 2011), hlm. 97.

11. Tujuan organisasi dan kriteria gabungan yang digunakan untuk rekrutmen, seleksi, pengembangan, promosi, pemberhentian dan pengunduran diri karyawan.

B. Kinerja Karyawan

1. Pengertian Kinerja Karyawan

Suntoro berpendapat bahwa kinerja (*performance*) adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika.¹⁸

Kinerja dapat dipandang sebagai proses maupun hasil pekerjaan. Kinerja merupakan suatu proses tentang bagaimana pekerjaan berlangsung untuk mencapai hasil kerja. Namun, hasil pekerjaan itu sendiri juga menunjukkan kinerja.¹⁹

Teori tentang kinerja (*job performance*) dalam hal ini adalah teori psikologi tentang proses tingkah laku kerja seseorang sehingga menghasilkan sesuatu yang menjadi tujuan dan pekerjaannya. Kinerja pegawai pada garis besarnya dipengaruhi oleh dua faktor, yaitu faktor

¹⁸ Ismail Nawawi Uha, *Budaya Organisasi Kepemimpinan dan Kinerja*, (Jakarta : Fajar Interpratama Mandiri, 2013), hlm.212-213.

¹⁹ Wibowo, *Manajemen Kinerja*, (Jakarta : Raja Grafindo Persada, 2007), hlm 70.

individu dan faktor situasi. Faktor situasi dalam teori kinerja adalah budaya organisasi.²⁰

Anwar Mangkunegara mengemukakan pengertian kinerja karyawan sebagai berikut : kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang berikutnya. Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang sesuai dengan tujuan organisasi, misalnya kualitas kerja, kuantitas kerja, efisiensi, dan kriteria efektivitas lainnya.²¹

2. Indikator Kinerja Karyawan

Indikator kinerja atau *performance indicators* dipakai untuk aktivitas yang hanya dapat ditetapkan secara kualitatif atas dasar perilaku yang dapat diamati. Terdapat tujuh indikator kinerja, dimana dari tujuh indikator dua di antaranya mempunyai peran yang sangat penting, yaitu tujuan dan motif.

Kinerja ditentukan oleh tujuan yang ingin dicapai dan untuk melakukannya diperlukan adanya motif. Tanpa dorongan motif untuk mencapai tujuan, kinerja tidak akan berjalan. Dengan demikian, tujuan dan motif menjadi indikator utama dari kinerja.

²⁰ I Gede Sudha Cahyana, "Pengaruh Budaya Organisasi, Stress Kerja, dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai", E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana Vol. 18, No. 2, Februari 2017, 1323.

²¹ Asri Laksmi Riani, *Budaya Organisasi*, (Yogyakarta : Graha Ilmu, 2011), hlm. 98.

Namun di sisi lain, kinerja memerlukan adanya dukungan sarana, kompetensi, peluang, standar, dan umpan balik. Kaitan ke tujuh indikator tersebut sebagai berikut :²²

a. Tujuan

Tujuan bukanlah sebuah persyaratan, tetapi merupakan sebuah keinginan. Tujuan merupakan sebuah keadaan lebih baik yang ingin dicapai di masa yang akan datang. Tujuan dapat menunjukkan arah kemana kinerja harus dilakukan. Atas dasar arah tersebut, maka kinerja dilakukan untuk mencapai tujuan. Untuk mencapai tujuan tersebut diperlukan kinerja individu, kelompok, dan organisasi.

b. Standar

Standar merupakan suatu ukuran apakah tujuan yang diinginkan dapat dicapai atau tidak. Tanpa standar, tidak dapat diketahui kapan suatu tujuan dapat tercapai. Kinerja seseorang dikatakan berhasil apabila mampu mencapai standar yang ditentukan atau disepakati bersama antara atasan dan bawahan.

c. Umpan Balik

Antara tujuan, standar, dan umpan balik bersifat saling keterkaitan. Umpan balik melaporkan kemajuan, baik kualitas maupun kuantitas, dalam mencapai tujuan yang didefinisikan oleh standar. Umpan balik merupakan masukan yang dipergunakan untuk

²² Wibowo, *Manajemen Kinerja*, (Jakarta : Raja Grafindo Persada, 2007), hlm 86.

mengukur kemajuan kinerja, standar kinerja, dan pencapaian tujuan. Dengan umpan balik dapat dilakukan evaluasi terhadap kinerja dan sebagai hasilnya dapat dilakukan perbaikan kinerja.

d. Sarana

Sarana merupakan sumber daya yang dapat dipergunakan untuk membantu menyelesaikan tujuan dengan sukses. Sarana merupakan faktor penunjang untuk pencapaian tujuan. Tanpa adanya sarana, pekerjaan tidak dapat dilakukan dan tujuan tidak dapat diselesaikan sebagaimana mestinya.

e. Kompetensi

Kompetensi merupakan persyaratan utama dalam kinerja. Kompetensi merupakan kemampuan yang dimiliki oleh seseorang untuk menjalankan pekerjaan yang diberikan kepadanya dengan baik. Kompetensi memungkinkan seseorang menjalankan tugas yang berkaitan dengan pekerjaan yang diperlukan untuk mencapai tujuan.

f. Motif

Motif merupakan alasan bagi seseorang untuk melakukan sesuatu. Manajer memfasilitasi motivasi kepada karyawan dengan insentif berupa uang, memberikan pengakuan, menetapkan tujuan yang menantang, menetapkan standar, meminta umpan balik, dan lain sebagainya.

g. Peluang

Karyawan perlu mendapatkan kesempatan untuk menunjukkan prestasi kerjanya. Terdapat dua faktor yang menyebabkan kekurangan kesempatan untuk berprestasi yaitu ketersediaan waktu dan kemampuan untuk memenuhi syarat. Tugas mendapatkan prioritas lebih tinggi dan mengambil waktu yang tersedia. Jika seorang karyawan tidak diberikan suatu pekerjaan dikarenakan supervisor tidak percaya terhadap kualitas mereka, maka karyawan tersebut akan dihambat dari kemampuan memenuhi syarat untuk berprestasi.

3. Penilaian Kinerja Karyawan

Penilaian kinerja adalah suatu sistem formal dan terstruktur yang mengukur, menilai dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku dan hasil, termasuk tingkat ketidakhadiran.

Malayu S. P. Hasibuan mengemukakan bahwa aspek-aspek yang dinilai kinerja mencakup sebagai berikut :

a. Kesetiaan

Pemilai mengukur kesetiaan karyawan terhadap pekerjaannya, jabatannya dan organisasi. Kesetiaan ini demikian oleh kesediaan karyawan menjaga dan membela organisasi, didalam maupun diluar pekerjaannya dari rongrongan orang-orang yang tidak bertanggungjawab.

b. Prestasi kerja

Penilai menilai hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dapat dihasilkan karyawan tersebut dari uraian jabatannya.

c. Kejujuran

Penilai menilai kejujuran dalam melaksanakan tugas-tugasnya memenuhi perjanjian baik bagi dirinya sendiri maupun terhadap orang lain seperti kepada para bawahannya.

d. Kedisiplinan

Penilai menilai disiplin karyawan dalam memenuhi peraturan-peraturan yang ada dan melakukan pekerjaannya sesuai dengan instruksi yang dibebankan kepadanya.

e. Kreativitas

Penilai menilai kemampuan karyawan dalam mengembangkan kreativitasnya untuk menyelesaikan pekerjaannya, sehingga bekerja lebih berdaya guna dan berhasil guna.

f. Kerjasama

Penilai menilai kesediaan karyawan berpartisipasi dan bekerjasama dengan karyawan lainnya sehingga secara vertikal maupun horisontal, baik di dalam maupun diluar pekerjaan, sehingga hasil pekerjaannya semakin baik.

g. Kepemimpinan

Penilai menilai kemampuan untuk memimpin, berpengaruh, mempunyai pribadi yang kuat, dihormati, berwibawa dan dapat

memotivasi orang lain atau bawahannya untuk bekerja secara efektif.

h. Kepribadian

Penilai menilai karyawan dan sikap perilaku, kesopanan, periang, disukai, memberi kesan menyenangkan, memperhatikan sikap yang baik, serta berpenampilan simpatik dan wajar.

i. Prakarsa

Penilai menilai kemampuan berfikir yang orisinal dan berdasarkan inisiatif sendiri untuk menganalisis, menilai, menciptakan, memberi alasan, mendapatkan kesimpulan, dan memuat keputusan penyelesaian masalah yang dihadapinya.

j. Kecakapan

Penilai menilai kecakapan karyawan dalam menyatukan dan menyelaraskan bermacam-macam elemen yang semuanya terlibat didalam penyusunan kebijaksanaan dan didalam situasi manajemen.

k. Tanggungjawab

Penilai menilai kesediaan karyawan dalam tanggungjawan kebijaksanaannya, pekerjaan dan hasil kerjanya, saran dan prasarana.

4. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh banyak faktor diantaranya faktor lingkungan, faktor-faktor pegawai, dan faktor

perilaku kerja pegawai. Faktor lingkungan yang mampu mempengaruhi kinerja karyawan meliputi ekonomi, politik, sosial budaya masyarakat, agama/spiritualitas, kompetitor, visi dan misi, manajemen SDM, kompensasi, hubungan industrial, budaya organisasi, iklim organisasi, kepemimpinan, tim kerja, sumber daya finansial, sumber daya fisik, sumber daya teknologi, dan fasilitas kerja. Untuk faktor-faktor pegawai yang mampu mempengaruhi kinerja karyawan meliputi umur, pendidikan, kompetensi, pengalaman kerja, kesehatan fisik, kesehatan jiwa, kreativitas dan inovasi, serta talenta. Sedangkan untuk faktor perilaku kerja pegawai yang mampu mempengaruhi hasil kinerja karyawan meliputi etos kerja, disiplin kerja, semangat kerja, sikap kerja, keterlibatan kerja, kepuasan kerja, stres kerja, loyalitas, komitmen organisasi dan motivasi kerja.²³

Kinerja pegawai merupakan tingkat keberhasilan pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Kinerja pegawai secara umum dipengaruhi oleh dua faktor, yaitu internal dan eksternal. Faktor internal merupakan faktor yang berasal dari diri pegawai, yang meliputi kepuasan kerja dan stress kerja. Sedangkan faktor eksternal merupakan faktor yang berasal dari luar diri pegawai, yaitu budaya organisasi.²⁴

²³ Wirawan, *Manajemen Sumber Daya Manusia Indonesia: Teori, Psikologi, Hukum Ketenagakerjaan, Aplikasi dan Penelitian: Aplikasi dalam Organisasi Bisnis, Pemerintahan dan Pendidikan*, (Jakarta: PT RajaGrafindo Persada, 2015), hlm. 274.

²⁴ I Gede Sudha Cahyana, "Pengaruh Budaya Organisasi, Stress Kerja, dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai", E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana Vol. 18, No. 2, Februari 2017, 1318

C. Hubungan Budaya Organisasi dengan Kinerja Karyawan

Keterkaitan hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan didukung dengan berbagai teori. Salah satu teori yang mendukung adanya keterkaitan hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan dapat dijelaskan dalam model diagnosis budaya organisasi yang menyatakan bahwa semakin baik kualitas faktor-faktor yang terdapat dalam budaya organisasi semakin baik kinerja karyawan pada organisasi tersebut.

Menurut John P. Kotler dan James L. Heskett hubungan budaya organisasi dengan kinerja adalah budaya yang kuat akan menghasilkan keseragaman sasaran (*goal alignment*) sehingga kegiatan perusahaan dapat lebih mudah diarahkan. Kinerja akan meningkat kalau budaya perusahaan sesuai dengan konteks industrinya. Kinerja perusahaan yang tinggi tidak saja dicapai melalui aspek etika (kinerja etis), tetapi juga berhubungan erat dengan budaya perusahaan (*corporate culture*) yang dikembangkan di dalam perusahaan.²⁵

Pendapat lain mengenai hubungan budaya organisasi dengan kinerja dikemukakan oleh Tan bahwa budaya organisasi mempunyai peran penting dalam menentukan pertumbuhan organisasi. Organisasi dapat tumbuh dan berkembang karena budaya organisasi yang terdapat didalamnya mampu merangsang semangat kerja sumber daya manusia.²⁶

²⁵ Ismail Nawawi Uha, *Budaya Organisasi Kepemimpinan dan Kinerja*, (Jakarta : Fajar Interpratama Mandiri, 2013), hlm. 52

²⁶ Ismail Nawawi Uha, *Budaya Organisasi Kepemimpinan dan Kinerja*, (Jakarta : Fajar Interpratama Mandiri, 2013), hlm. 228.

Dengan demikian, kinerja karyawan perusahaan akan baik seiring dengan internalisasi budaya korporat (organisasi). Karyawan yang sudah memahami keseluruhan nilai-nilai organisasi akan menjadikan nilai-nilai tersebut sebagai suatu kepribadian organisasi. Budaya organisasi berdampak pada kinerja jangka panjang organisasi, bahkan mungkin merupakan faktor penting dalam menentukan keberhasilan atau kegagalan organisasi. Meskipun tidak mudah untuk berubah, budaya organisasi dapat meningkatkan kinerja sehingga produktivitas organisasi meningkat.

Menurut Robins hampir tidak ada keraguan bahwa budaya organisasi sangat berpengaruh terhadap sikap pegawai. Maka untuk mencapai profesional kerja, manajemen puncak dan divisi sumber daya manusia bisa menciptakan budaya organisasi yang berkualitas. Budaya organisasi dengan penerapan sistem manajemen dalam satu organisasi, dimana nilai-nilai tersebut digunakan untuk mengarahkan perilaku anggota-anggota organisasi. Perilaku pegawai tersebut dipengaruhi oleh lingkungan tempat mereka bekerja yang dibentuk melalui budaya organisasi, dimana keberadaan budaya dalam suatu organisasi diharapkan akan meningkatkan kinerja pegawai.²⁷

Secara tegas, dapat disimpulkan bahwa budaya korporat (organisasi) akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Paling tidak, budaya organisasi yang sudah terinternalisasi akan memberikan kemampuan untuk meminimalkan deviasi dan kemampuan untuk

²⁷ I Gede Sudha Cahyana, "Pengaruh Budaya Organisasi, Stress Kerja, dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai", E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana Vol. 18, No. 2, Februari 2017, 1319.

beradaptasi dengan situasi yang tak terduga. Hal ini sangat menentukan bagi organisasi dan individu dalam menjalankan bisnis dan berinteraksi dengan lingkungan, serta dalam cara mengelola personel secara internal atau hubungan atasan-bawahan.²⁸

Logika tentang cara kekuatan budaya yang berhubungan dengan kinerja meliputi tiga gagasan, yaitu sebagai berikut :

1. Penyatuan tujuan

Perusahaan berbudaya yang kuat, karyawan cenderung berbaris mengikuti penabuh genderung yang sama.

2. Budaya kuat membantu kinerja bisnis karena menciptakan suatu tingkat motivasi yang luar biasa dalam diri para keryawan. Nilai-nilai dan perilaku yang dianut bersama membuat orang merasa nyaman dalam bekerja untuk sebuah perusahaan. Rasa komitmen atau loyal membuat orang berusaha lebih keras.
3. Budaya kuat membantu kinerja karena memberikan struktur dan kontrol yang dibutuhkan tanpa harus bersandar pada birokrasi formal yang mencekik yang dapat menekan tumbuhnya motivasi dan inovasi.²⁹

Suatu organisasi jika ingin mempertahankan budayaa yang kuat maka organisasi tersebut harus konsisten dan berusaha semaksimal mungkin menerapkannya secara terus-menerus kepada para karyawannya.

²⁸ Ismail Nawawi Uha, *Budaya Organisasi Kepemimpinan dan Kinerja*, (Jakarta : Fajar Interpratama Mandiri, 2013), hlm. 228.

²⁹ Moh. Pabundu Tika, *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*, (Jakarta : Bumi Aksara, 2012), hlm. 141.

Karena jika suatu organisasi tidak konsisten menerapkan suatu budaya kuat kepada karyawannya maka budaya itu lambat laun akan hilang dan akhirnya perusahaan itu menjadi lemah. Lemahnya perusahaan akan memberi pengaruh pada penurunan kualitas manajemen kinerja perusahaan.³⁰

³⁰ Irfan Fahmi, *Budaya Organisasi dan Manajemen Kinerja Teori dan Aplikasi*,(Bandung : ALFABETA) hlm. 50

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Rancangan Penelitian

Pendekatan penelitian yang digunakan oleh peneliti adalah penelitian kuantitatif. Penelitian kuantitatif merupakan suatu pendekatan penelitian yang bersifat obyektif, mencakup pengumpulan dan analisis data kuantitatif serta menggunakan metode pengujian statistik.³¹ Penelitian ini menggunakan dua jenis penelitian yaitu korelasi dan juga regresi. Penelitian korelasional adalah penelitian yang memiliki tujuan untuk melihat hubungan antara dua variabel atau lebih.³² Metode korelasional bertujuan meneliti sejauh mana variabel yang satu memiliki hubungan sebab akibat dengan variabel yang lain. Sedangkan regresi adalah penelitian yang memiliki tujuan untuk melihat pengaruh antara dua variabel atau lebih. Dalam penelitian ini menggunakan penelitian lapangan, dimana penelitian lapangan adalah jenis penelitian yang dilakukan dengan cara meneliti langsung pada objek yang akan diteliti.

³¹ Asep Hermawan, *Penelitian Bisnis: Paradigma Kuantitatif*, (Jakarta: PT Grasindo, 2005), hlm. 18.

³² Subana, *Dasar-Dasar Penelitian Ilmiah* (Bandung : CV Pustaka Setia, 2001), hlm 25.

B. Populasi dan Sampel

1. Populasi

Populasi merupakan sekelompok elemen atau kasus, baik itu individual, objek, atau peristiwa, yang berhubungan dengan kriteria spesifik dan merupakan sesuatu yang menjadi target generalisasi yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan ditarik kesimpulannya. Populasi bukan sekedar jumlah yang ada pada obyek atau subyek yang dipelajari, tetapi meliputi seluruh karakteristik atau sifat yang dimiliki oleh subyek atau obyek itu sendiri.³³

Adapun obyek dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan dan staf Bank Jatim Kantor Cabang Syariah Kediri. Hasil wawancara bersama staf penyelia Sumber Daya Manusia diperoleh data bahwa jumlah seluruh karyawan di Bank Jatim Kantor Cabang Syariah Kediri sebanyak 46.

2. Sampel

Sampel merupakan bagian dari populasi yang ingin diteliti, oleh karena itu sampel dilihat sebagai suatu pandangan terhadap populasi dan bukan populasi itu sendiri. Sampel dalam penelitian kuantitatif merupakan objek yang diselidiki yang dianggap representatif untuk mewakili seluruh populasi yang ada. Arikunto berpendapat bahwa apabila populasinya kurang dari 100 orang, lebih baik diambil semuanya sehingga penelitiannya merupakan penelitian populasi.

³³ Sugiyono, *Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*, (Bandung: Alfabeta, 2009), hlm. 80.

Selanjutnya jika jumlah populasinya lebih dari 100 orang maka diambil antara 10-15% atau 20-25% atau lebih. Mengacu kepada pendapat Arikunto di atas, maka penulis mengambil sampel seluruh karyawan yang ada pada Bank Jatim Kantor Cabang Syariah Kediri yaitu sebanyak 46 orang. Jadi, sampel dalam penelitian ini menggunakan sampel total. Sampling jenuh (total sampling) adalah teknik penentuan sampling bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel. Pengambilan sampling jenuh ini sering dilakukan apabila jumlah populasi relatif kecil dan kurang dari 100 responden. Teknik pengambilan sampel pada penelitian ini menggunakan tabel menurut *Krejcie* bahwa jika total populasi yaitu 46, maka batas minimal sampel yang diambil yaitu 44 dengan kesalahan 5%. Namun, peneliti mengambil sampel keseluruhan populasi, yaitu 46.

C. Sumber Data dan Variabel

1. Sumber Data Penelitian

Data merupakan keterangan-keterangan suatu hal, dapat berupa sesuatu yang diketahui atau yang dianggap (anggapan). Dengan kata lain, suatu fakta yang digambarkan dengan angka, simbol, kode, dan lain-lain.³⁴ Data berdasarkan sumbernya dapat digolongkan menjadi dua, yaitu data primer dan data sekunder. Sumber data dalam penelitian ini menggunakan sumber data primer. Data primer merupakan data yang didapat dari sumber pertama baik dari individu

³⁴ Misbahuddin dan Iqbal Hasan, *Analisis Data Penelitian dengan Statistik*, (Jakarta : PT Bumi Aksara, 2013) hlm. 21

atau perseorangan seperti hasil wawancara atau hasil pengisian kuesioner yang dilakukan oleh peneliti.³⁵

Data primer dalam penelitian ini didapat dengan menyebarkan angket kepada karyawan Bank Jatim Kantor Cabang Syariah Kediri. Selain itu data/informasi juga diperoleh melalui wawancara kepada pihak lain melalui obyek maupun subjek yang akan diteliti dan dokumen tentang subjek maupun obyek yang akan diteliti. Untuk memperoleh data ini peneliti mengambil dari berbagai sumber antara lain website resmi Bank Jatim Cabang Syariah dan contoh penelitian sebelumnya yang berkaitan dengan penelitian ini.

2. Variabel Penelitian

Variabel penelitian adalah fenomena yang merupakan objek penelitian, yaitu konsep yang memiliki bermacam-macam nilai, yaitu sumber dari mana data diambil. Variabel di dalam penelitian merupakan suatu atribut dari sekelompok objek yang diteliti yang mempunyai variasi antara satu dengan yang lain dalam kelompok tersebut. Secara teoritis dilihat dari bentuk hubungan klausa yaitu sebab akibat, maka variabel tersebut dibedakan menjadi dua kategori yaitu variabel bebas (*independent*) dan variabel terikat (*dependent*).

Variabel bebas merupakan variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahan dan timbulnya variabel terikat. Sedangkan

³⁵ Husein Umar, Metode Penelitian untuk Skripsi dan Tesis Bisnis, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2014), hlm. 42.

variabel terikat merupakan variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat karena adanya variabel bebas.³⁶

Dalam penelitian ini menggunakan dua variabel, yaitu :

1. Budaya organisasi

Budaya organisasi merupakan seperangkat nilai, asumsi-asumsi, dan standar perilaku yang berkembang dan diyakini oleh sebagian besar anggota organisasi atau memecahkan permasalahan organisasi, baik secara internal (peningkatan efektivitas, efisiensi, dan integrasi) maupun menghadapi masalah-masalah eksternal.³⁷

Tabel 2.1

Definisi Operasional Budaya Organisasi

Definisi Operasional	Deskripsi
1. Inisiatif Individual	Sejauh mana organisasi memberikan kebebasan kepada setiap pegawai dalam mengemukakan pendapat atau ide-ide yang di dalam pelaksanaan tugas dan fungsinya
2. Pengarahan	Sejauh mana pimpinan suatu organisasi dapat menciptakan dengan jelas sasaran dan harapan yang diinginkan, sehingga para pegawai dapat memahaminya dan segala kegiatan yang dilakukan para pegawai mengarah pada pencapaian tujuan organisasi.
3. Integrasi	Sejauh mana suatu organisasi dapat mendorong unit-unit organisasi untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi.
4. Dukungan Manajemen	Sejauhmana para pimpinan organisasi dapat memberikan komunikasi atau arahan, bantuan serta dukungan yang jelas terhadap pegawai. Dukungan tersebut dapat berupa adanya upaya pengembangan kemampuan para pegawai seperti mengadakan pelatihan.
5. Kontrol	Pengawasan dari para pimpinan terhadap para pegawai

³⁶ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif dan R&D*, (Bandung : Alfabeta, 2009)

³⁷ Badeni, *Kepemimpinan & Perilaku Organisasi*, (Bandung : ALFABETA, 2013), hlm. 224.

	dengan menggunakan peraturan-peraturan yang telah ditetapkan demi kelancaran organisasi.
6. Sistem Imbalan	Sejauh mana alokasi imbalan (seperti kenaikan gaji, promosi, dan sebagainya) didasarkan atas prestasi kerja pegawai, bukan sebaliknya didasarkan atas senioritas, sikap pilih kasih, dan sebagainya.
7. Pola Komunikasi	Sejauh mana komunikasi dalam organisasi yang dibatasi oleh hierarki kewenangan yang formal dapat berjalan baik.

Sumber : Skripsi Riska Pratiwi yang berjudul "Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang Makasar tahun 2012 "

2. Kinerja Karyawan

Menurut Anwar Mangkunegara kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang berikutnya.

Tabel 2.2

Definisi Operasional Kinerja Karyawan

Definisi Operasional	Deskripsi
1. Kesetiaan	Penilai mengukur kesetiaan karyawan terhadap pekerjaannya, jabatannya dan organisasi. Kesetiaan ini seperti menjaga dan membela organisasi dari rongrongan orang yang tidak bertanggungjawab.
2. Prestasi kerja	Penilai menilai hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dapat dihasilkan karyawan tersebut dari uraian jabatannya.
3. Kejujuran	Penilai menilai kejujuran dalam melaksanakan tugas-tugasnya memenuhi perjanjian baik bagi dirinya sendiri maupun terhadap orang lain seperti kepada para bawahannya.
4. Kedisiplinan	Penilai menilai disiplin karyawan dalam memenuhi peraturan-peraturan yang ada dan melakukan pekerjaannya sesuai dengan instruksi yang dibebankan kepadanya.
5. Kerjasama	Penilai menilai kesediaan karyawan berpartisipasi dan bekerjasama dengan karyawan lainnya

	sehingga secara vertikal maupun horisontal,
6. Kepemimpinan	Penilai menilai kemampuan untuk memimpin, berpengaruh, mempunyai pribadi yang kuat, dihormati, berwibawa.
7. Kepribadian	Penilai menilai karyawan dan sikap perilaku, kesopanan, periang, disukai, memberi kesan menyenangkan, memperhatikan sikap yang baik, serta berpenampilan simpatik dan wajar.
8. Kecakapan	Penilai menilai kecakapan karyawan dalam menyatukan dan menyelaraskan bermacam-macam elemen yang semuanya terlibat didalam penyusunan kebijaksanaan.
9. Tanggungjawab	Penilai menilai kesediaan karyawan dalam tanggungjawan kebijaksanaannya, pekerjaan dan hasil kerjanya, saran dan prasarana.

Sumber : Skripsi Riska Pratiwi yang berjudul "Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang Makasar"

D. Metode Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data adalah prosedur yang sistematis dan standar untuk memperoleh data yang diperlukan.³⁸ Metode yang digunakan untuk mendapatkan data yang diperlukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Observasi

Teknik observasi merupakan metode pengumpulan data yang menggunakan pengamatan terhadap objek penelitian. Teknik observasi merupakan teknik pengumpulan data yang banyak digunakan untuk mengukur tingkah laku atau proses terjadinya suatu kegiatan yang dapat diamati. Teknik pelaksanaan observasi ini dapat dilakukan

³⁸ Riduwan, *Skala Pengukuran Variabel-Variabel Penelitian*, (Bandung: Alfabeta, 2010), hlm 11.

secara langsung yaitu berada langsung bersama objek yang diselidiki dan tidak langsung yakni dilakukan tidak pada saat berlangsungnya suatu peristiwa yang diselidiki. Berdasarkan pengertian di atas, maka peneliti melakukan observasi langsung ke lokasi penelitian yaitu di Bank Jatim Kantor Cabang Syariah Kediri untuk melakukan pengamatan terhadap obyek penelitian.

2. Angket

Kuesioner/angket adalah merupakan metode pengumpulan data yang berbentuk dalam daftar pertanyaan yang disusun sedemikian rupa, terstruktur dan terencana, dipakai untuk mengumpulkan data kuantitatif yang digali dari responden. Angket yang disebar oleh peneliti sebagai instrument penelitian menggunakan metode angket tertutup. Angket tertutup adalah pertanyaan-pertanyaan yang telah terstruktur dimana responden tinggal memilih jawaban-jawaban yang telah tersedia didalam kuesioner tersebut.³⁹

3. Dokumentasi

Dalam penelitian ini menggunakan pedoman dokumentasi dengan merekam data-data dari arsip dokumentasi yang diperlukan. Misalnya mengenai data jumlah karyawan, data aset dan pembiayaan serta DPK Bank Jatim Kantor Cabang Syariah Kediri.

³⁹ Daryanto, *Evaluasi Pendidikan*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2008), hlm. 143.

E. Instrumen Penelitian

Pengumpulan data di dalam penelitian memerlukan instrumen penelitian sebagai alat. Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Pedoman dokumentasi

Alat atau benda yang dapat memberikan atau menyimpan berbagai macam keterangan. Pedoman dokumentasi ini digunakan sebagai alat untuk mengetahui jumlah karyawan, prestasi karyawan, kegiatan keseharian, kinerja karyawan dan data-data lainnya.

2. Pedoman Angket

Pedoman angket digunakan untuk memperoleh jawaban dari pertanyaan yang telah disediakan kepada responden yang sudah tertera alternatif jawaban. Adapun angket ini digunakan sebagai alat untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

F. Pengujian Instrumen Penelitian

Analisis yang digunakan dalam penelitian ini langkah-langkah adalah sebagai berikut :

1. Uji Validitas

Uji validitas data dilakukan untuk menguji keakuratan pertanyaan-pertanyaan yang digunakan dalam suatu instrument dalam pengukuran variabel. Kuesioner dikatakan valid apabila pertanyaan pada kuesioner mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner itu sendiri.

2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas adalah suatu alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari suatu variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Keandalan yang menyangkut kekonsistenan jawaban jika diujikan berulang pada sampel yang berbeda. SPSS memberikan fasilitas untuk mengukur reliabilitas dengan uji statistik *Cronbach Alpha*. Suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai *Cronbach Alpha* $> 0,60$.

G. Teknik Analisis Data

1. Analisis Deskriptif

Analisis Deskriptif adalah analisis yang dilakukan untuk menilai karakteristik dari sebuah data. karakteristik antara lain nilai mean, median, sum, variance, standar error, standar error mean, mode, range atau rentang, minimal, maksimal, skewness dan kurtosis.

2. Uji Normalitas Data

Uji normalitas digunakan untuk menguji apakah nilai residual yang telah dilakukan pada model regresi berdistribusi normal atau tidak normal. Untuk melakukan uji normalitas dapat digunakan dengan menggunakan uji *Kolmogrov-Smirnov Test* dengan syarat jika *asympt sig. (2-tailed)* $> 0,05$ maka data tersebut dinyatakan berdistribusi normal.

3. Uji Korelasi *Product Moment*

Uji Korelasi *Product Moment* adalah salah satu dari beberapa jenis uji korelasi yang digunakan untuk mengetahui derajat keeratan hubungan dua variabel yang berskala interval atau rasio.

4. Regresi Linear Sederhana

Analisis regresi digunakan untuk mengetahui bagaimana variabel dependen (budaya organisasi) dapat diprediksikan melalui variabel independen (kinerja karyawan) secara parsial atau bersama-sama (simultan).

5. Uji T

Uji T adalah uji untuk melihat pengaruh secara parsial atau secara individu antara x terhadap y.

6. Uji Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi memiliki fungsi untuk mengetahui besarnya variasi variabel *independent* dalam menerangkan variabel *dependent*

atau untuk menjelaskan sejauh mana kemampuan variabel *independent* terhadap variabel *dependent*.