

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Di era globalisasi yang penuh persaingan dan terjadi peningkatan yang sangat pesat di berbagai bidang ilmu pengetahuan dan teknologi, segala aspek kehidupan dituntut untuk mengikuti arah perkembangan jaman agar tidak tergerus dan tersisihkan oleh perkembangan jaman. Indonesia sebagai negara berkembang terus melakukan perbaikan dan pembangunan nasional baik disektor pendidikan, ekonomi, teknologi, dan sebagainya. Dalam setiap aspek tersebut tentunya sangat memerlukan sumber daya manusia yang kompeten dan berkualitas yang siap menghadapi setiap keadaan, baik dalam menghadapi kendala-kendala ataupun permasalahan yang ada.

Perusahaan sebagai salah satu penopang terciptanya pembangunan nasional memerlukan sumber daya manusia yang berkualitas sebagai aset bagi perusahaan. Untuk membentuk sumber daya manusia yang berkualitas dibutuhkan individu-individu yang berdedikasi tinggi dan profesional serta mampu memberikan kontribusi yang berarti bagi perusahaan. Demi menjaga kelangsungan hidup perusahaan tentunya harus memperhatikan kinerja karyawannya karena sangat banyak faktor yang bisa mempengaruhi tingkat kinerja karyawan baik itu faktor teknis dan non teknis.

Pesatnya perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, permintaan pelanggan, serta semakin ketatnya persaingan, merupakan pemicu perubahan

berskala besar dan bisa berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. Terlepas dari perubahan dan perkembangan tersebut perusahaan harus tetap menjaga stabilitas perusahaan demi tercapainya tujuan perusahaan. Budaya organisasi sebagai landasan nilai yang dianut perusahaan bisa dijadikan sebagai acuan untuk penetapan aturan-aturan dalam perusahaan, sehingga anggota organisasi secara tidak langsung akan saling terikat dan bersama-sama membentuk sikap serta perilaku yang sesuai dengan visi dan misi perusahaan.

Budaya dilaksanakan karena adanya keyakinan yang bebas untuk melaksanakan suatu kesepakatan, tanpa ada paksaan. Menurut Luthans (1998), budaya organisasi merupakan norma-norma dan nilai-nilai yang mengarahkan perilaku anggota organisasi. Setiap anggota organisasi akan berperilaku sesuai dengan budaya yang berlaku agar dapat diterima oleh lingkungannya. Lingkungan kerja terbentuk secara alami dengan adanya budaya organisasi. Lingkungan tersebut dapat dipahami sebagai iklim organisasi yang menyediakan ruang bagi anggota organisasi dalam melaksanakan tugas pekerjaannya. Iklim organisasi yang baik tentunya bisa membentuk suatu lingkungan kerja yang baik dan kondusif, sehingga hubungan dan kerjasama yang harmonis bisa tercipta diantara anggota organisasi.

Menurut Chester I. Barnard organisasi merupakan sebuah sistem dari aktivitas yang dikoordinasi secara sadar oleh dua orang atau lebih (Kreitner dan Kinicki, 2001: 621). Suatu organisasi mengandung empat karakteristik, yaitu (1) adanya koordinasi usaha; (2) mempunyai tujuan bersama; (3) terdapat pembagian kerja; dan (4) adanya hierarki kekuasaan. Namun berkenaan dengan sifat yang

menjadikan karakteristik suatu organisasi dipengaruhi oleh budaya dan lingkungan atau iklim organisasi tersebut.

Wirawan (2008) mendefinisikan budaya organisasi sebagai norma nilai-nilai, asumsi, kepercayaan, filsafat, kebiasaan organisasi, dan sebagainya (isi budaya organisasi) yang dikembangkan dalam waktu yang lama oleh pendiri, pemimpin, dan anggota organisasi yang disosialisasikan dan diajarkan kepada anggota baru serta diterapkan dalam aktivitas organisasi sehingga memengaruhi pola pikir, sikap, dan perilaku anggota organisasi dalam memproduksi produk, melayani para konsumen, dan mencapai tujuan organisasi. Wirawan juga menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan karakteristik organisasi yang menjadi ciri khas dan menjadi identitas organisasi.

R. Tagiuri dan G. Litwin (1968) mengemukakan bahwa iklim organisasi merupakan kualitas internal organisasi yang secara relatif terus berlangsung, dialami oleh anggota organisasi; memengaruhi perilaku mereka dan dapat dilukiskan dalam pengertian satu set karakteristik atau sifat organisasi. Sedangkan Wirawan (2008) mendefinisikan iklim organisasi secara lebih luas, iklim organisasi adalah persepsi anggota organisasi (secara individual dan kelompok) dan mereka yang secara tetap berhubungan dengan organisasi (misalnya pemasok, konsumen, konsultan, dan kontraktor) mengenai apa yang ada atau terjadi di lingkungan internal organisasi secara rutin, yang memengaruhi sikap dan perilaku organisasi dan kinerja anggota organisasi yang kemudian menentukan kinerja organisasi.

Dea Irnita Maharani, SE. dan Dr. Ahyar Yuniawan, SE., MSi. dalam jurnalnya (2011) mengenai pengaruh budaya organisasi dan iklim organisasi terhadap kinerja karyawan PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk di Semarang mengungkapkan bahwa iklim organisasi yang diakui sebagai lingkungan dibentuk oleh penerapan budaya organisasi. Budaya organisasi berisi norma-norma dan nilai-nilai keyakinan bahwa mengarahkan perilaku semua elemen organisasi. Oleh karena itu, organisasi harus menyediakan tempat untuk melakukan proses internalisasi budaya, sehingga karyawan mampu menerapkan budaya pada pekerjaan mereka secara efektif. Kesimpulan dari penelitiannya menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, melalui iklim organisasi. Kemudian, budaya organisasi dan iklim organisasi secara parsial berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berikut ini beberapa penelitian lainnya mengenai pengaruh budaya dan iklim organisasi terhadap kinerja :

Tabel 1.1

Penelitian Tentang Budaya dan Iklim Organisasi

No.	Peneliti (Tahun)	Hasil Penelitian
1.	H. Teman Koesmono (2005)	Dalam jurnalnya mengenai pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi dan kepuasan kerja serta kinerja karyawan pada sub sektor industri pengolahan kayu skala menengah di Jawa Timur menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja sebesar 0,506 dan budaya organisasi berpengaruh terhadap motivasi sebesar 0,680 dan budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja sebesar 1,183.
2.	Risetiawan (2009)	Hasil penelitian dalam tesisnya yang berjudul Pengaruh Iklim Organisasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Blora adalah terdapat pengaruh positif antara iklim organisasi dan motivasi

		terhadap kinerja pegawai Perusahaan daerah Air Minum Kabupaten Blora. Berdasarkan hasil penelitian untuk koefisien determinasi (R^2) dimana hasil perhitungan diperoleh bahwa variasi variabel dependen dapat dijelaskan oleh variabel independen secara simultan sebesar 66,7%, sisanya sebesar 23,3% dijelaskan oleh variabel lain di luar model penelitian.
3.	Vivi dan Rorlen (2007)	Hasil penelitian dalam jurnalnya yang berjudul Pengaruh Iklim Organisasi Dan Kedewasaan Terhadap Kinerja Karyawan PT. Graha Tungki Aritektika Jakarta adalah bahwa iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, begitu pula variabel kedewasaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Secara simultan iklim organisasi dan kedewasaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.
4.	Henaldy (2009)	Mengemukakan dalam skripsinya yang berjudul Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Astra Internasional Tbk-Daihatsu sales operation (AI-DSO) Cabang asia-afrika bandung bahwa adanya pengaruh yang positif antara iklim organisasi terhadap kinerja karyawan sebesar 68,1% dan sisanya sebesar 31,9% dipengaruhi faktor lainnya.

PT. Pos Indonesia sebagai salah satu badan usaha milik negara (BUMN) yang bergerak di bidang layanan pos memiliki filosofi dan historis yang membentuk ciri khas unik dan berbeda dari perusahaan lainnya. Berdiri sejak tahun 1602 menunjukkan eksistensi perusahaan tersebut dan membentuk karakteristik tersendiri yang membedakan dengan perusahaan lainnya, sesuai dengan visi perusahaan tersebut yaitu “Menjadi pemimpin pasar di Indonesia dengan menyediakan layanan surat pos, paket, dan logistik yang handal serta jasa keuangan yang terpercaya”. Seiring dengan usia dan nilai historisnya PT. Pos Indonesia tentunya memiliki suatu budaya organisasi yang kuat sehingga salah satu BUMN tersebut masih bisa bertahan hingga saat ini. Salah satu misinya yang menyebutkan bahwa perusahaan tersebut berkomitmen kepada karyawan untuk memberikan iklim kerja yang aman, nyaman dan menghargai kontribusi,

mencerminkan PT. Pos Indonesia sangat memperhatikan kinerja karyawannya dengan berupaya menciptakan iklim organisasi baik.

Berdasarkan dari uraian di atas, maka penulis memilih judul skripsi sebagai berikut :

“PENGARUH BUDAYA DAN IKLIM ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN MPC PT. POS INDONESIA BANDUNG”

12 Identifikasi Masalah

Perilaku individu yang berada dalam organisasi atau perusahaan tentunya sangat memengaruhi organisasi baik secara langsung maupun tidak langsung, sebagai akibat adanya kemampuan individu yang berbeda-beda dalam menghadapi tugas atau aktivitasnya. Perilaku akan timbul atau muncul akibat adanya pengaruh atau rangsangan dari lingkungan yang ada (baik internal maupun eksternal), begitu pula individu berperilaku karena adanya dorongan oleh serangkaian kebutuhan dan keinginan.

Setiap organisasi atau perusahaan akan memiliki budaya kerja yang berbeda-beda, begitu juga dengan iklim organisasinya yang memiliki karakteristik yang berbeda-beda pula. Keanekaragaman pekerjaan yang dirancang di dalam organisasi, atau sifat individu yang ada akan menggambarkan perbedaan tersebut. Meskipun budaya dan iklim organisasi saling berkaitan, tetapi keduanya memiliki konsep yang berbeda. Struktur budaya organisasi berakar dari nilai-nilai, norma, kepercayaan, dan asumsi organisasi. Sedangkan iklim organisasi melukiskan lingkungan internal organisasi dan berakar pada budaya organisasi

(Wirawan:2007). Budaya dan iklim organisasi dapat memengaruhi perilaku anggota organisasi yang kemudian akan berpengaruh terhadap kinerja mereka dan akhirnya memengaruhi kinerja organisasi.

Dalam konteks pemberdayaan sumber daya manusia, agar menghasilkan karyawan yang profesional dengan tingkat kinerja yang tinggi diperlukan suatu acuan baku yang diberlakukan oleh perusahaan. Acuan baku tersebut adalah budaya organisasi yang secara sistematis menuntun karyawan untuk meningkatkan komitmennya terhadap perusahaan. Budaya yang kuat memiliki dampak yang lebih besar terhadap sikap karyawan. Semakin banyak anggota organisasi yang menerima nilai-nilai inti serta semakin besar komitmen akan nilai-nilai tersebut, maka akan semakin kuat budaya organisasi tersebut. Budaya yang kuat akan memperlihatkan komitmen yang tinggi mengenai pencapaian tujuan organisasi tersebut. Kebulatan suara dan tekad terhadap tujuan akan membentuk keterikatan, kesetiaan dan komitmen bagi organisasi yang akan memacu kinerja karyawan dalam upaya pencapaian tujuan organisasi.

Bersinggungan dengan iklim organisasi, kita sebagai makhluk hidup tentunya bisa merasakan iklim alam yang memiliki musim yang berubah-ubah dalam periode tertentu. Pada saat musim atau cuaca yang kurang baik dapat berpengaruh buruk terhadap kondisi fisik dan kesehatan kita. Begitu juga dengan iklim organisasi, jika iklim yang tercipta dirasa kurang nyaman ataupun tidak kondusif maka karyawan tidak akan merasa nyaman dan tidak efektif dalam melaksanakan tugasnya. Kualitas iklim organisasi yang baik dan harmonis akan

menciptakan keharmonisan pula di antara karyawan sehingga akan tercipta pula kerja sama antar individu yang selaras dan harmonis.

13 Rumusan Masalah

Berdasarkan pemaparan masalah di atas maka dapat dirumuskan berbagai permasalahan berikut :

1. Seberapa besar tingkat pengaruh budaya terhadap kinerja karyawan ?
2. Seberapa besar tingkat pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja karyawan ?
3. Seberapa besar tingkat pengaruh budaya dan iklim organisasi terhadap kinerja karyawan ?

14 Tujuan Penelitian

Tujuan dari dilaksanakannya penelitian ini adalah diantaranya sebagai berikut :

1. Untuk menganalisis sejauh mana pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan MPC PT. POS Indonesia Bandung.
2. Untuk menganalisis sejauh mana pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja karyawan MPC PT. POS Indonesia Bandung.
3. Untuk menganalisis pengaruh budaya dan iklim organisasi terhadap kinerja karyawan MPC PT. POS Indonesia Bandung.

15 Kegunaan Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat kepada berbagai pihak, diantaranya:

1. Perusahaan

Hasil penelitian yang dibahas oleh penulis dituangkan dalam kesimpulan rekomendasi diharapkan dapat menjadi sumbang saran yang positif bagi perusahaan khususnya dalam hal menciptakan budaya organisasi yang bersih dan iklim organisasi yang kondusif.

2. Penulis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat berupa tambahan pengetahuan dan wawasan kepada penulis berkaitan dengan masalah yang diteliti dan membandingkan antara teori dengan realita yang ada.

3. Pembaca

Diharapkan hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai sebuah karya ilmiah yang mampu memperkaya khasanah ilmiah. Selain itu, penelitian ini juga diharapkan dapat dijadikan sebagai referensi dan bahan masukan untuk penelitian selanjutnya.

4. Karyawan

Hasil penelitian ini diharapkan bisa menjadi suntikan motivasi bagi karyawan untuk turut aktif menciptakan budaya dan iklim organisasi yang baik dan kondusif serta terus memberikan kontribusi yang tinggi bagi perusahaan.

16 Kerangka Pemikiran

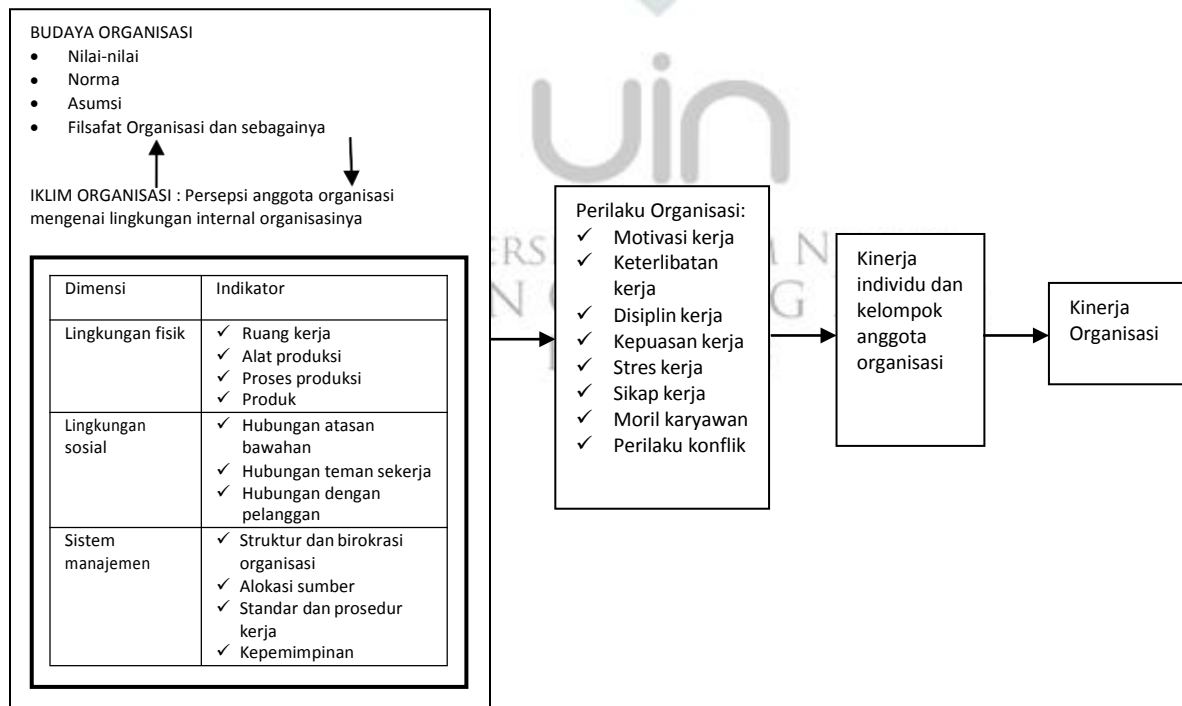
Karyawan sebagai sumber daya manusia merupakan kekayaan dan aset yang paling utama bagi perusahaan untuk menunjang tercapainya tujuan perusahaan. Kekuatan sumber daya manusia dibentuk dari sifat atau karakter yang berbeda-beda dari masing-masing individu yang dibentuk dalam bentuk penyatuan pandangan guna mencapai tujuan organisasi. Untuk memberi pandangan yang sama bagi sumber daya manusia, perlu dibentuk suatu aturan main dalam bentuk budaya organisasi sebagai alat pengikat dan pedoman dalam bertindak dan berperilaku yang mencerminkan ciri khas organisasi.

Banyak faktor yang mempengaruhi sikap dan perilaku anggota organisasi, diantaranya budaya organisasi tersebut dan iklim organisasinya. Menjadi anggota suatu organisasi berarti menjadi bagian dari budaya dan iklim organisasi tersebut, untuk itu organisasi dituntut untuk menciptakan budaya dan iklim organisasi yang bersih, sehat, dan kondusif guna meningkatkan kinerja anggotanya.

Budaya organisasi merupakan sekumpulan nilai yang menjadi pedoman dan tolak ukur bagi individu dalam bersikap dan berperilaku. Semakin banyak aspek atau nilai-nilai dalam organisasi yang sesuai dengan keinginan dan pemikiran individu, maka akan menciptakan suatu keselarasan dan kenyamanan di lingkungan kerja yang akhirnya akan berdampak positif terhadap kinerjanya. Semakin banyak anggota organisasi yang menerima nilai-nilai inti dan semakin besar komitmen individu terhadap nilai-nilai tersebut, maka semakin kuat budaya organisasi tersebut. Budaya yang kuat memiliki pengaruh yang besar terhadap individu. Budaya yang kuat akan memperlihatkan komitmen yang tinggi dari

anggotanya mengenai pencapaian tujuan organisasi, dan dengan begitu akan berpengaruh besar terhadap kinerjanya.

Suatu budaya dapat terus berkembang dan berubah mengikuti perkembangan jaman, namun sifat dari budaya ini relatif tetap jika dibandingkan dengan iklim organisasi. Robert Stringer (2002) menyatakan bahwa budaya dan iklim organisasi merupakan dua hal yang berbeda. Budaya organisasi menekankan diri pada asumsi-asumsi tidak diucapkan yang mendasari organisasi, sedangkan iklim organisasi berfokus pada persepsi-persepsi yang masuk akal atau dapat dinilai, terutama yang memunculkan motivasi, sehingga memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja anggota organisasi. Wirawan (2008) menyatakan “baik budaya organisasi maupun iklim organisasi memengaruhi perilaku organisasi dan anggota organisasi yang kemudian memengaruhi kinerja mereka”. Hal tersebut dapat digambarkan dari tampilan berikut :



Sumber : Wirawan (2007 : 125)

Gambar 1.1 Hubungan Budaya, Iklim, Kinerja Anggota, dan Kinerja Organisasi

Stringer (2002) mengemukakan bahwa budaya organisasi terdiri atas lima komponen :

1. **Nilai-nilai.** Nilai-nilai adalah cara-cara anggota organisasi mengevaluasi atau mengakses sifat-sifat tertentu, kualitas, aktivitas atau perilaku sebagai baik atau buruk, produktif, atau pemborosan. Misalnya, layanan berkualitas tinggi terhadap pelanggan merupakan nilai-nilai inti dari Dell Computer. Nilai-nilai ini dapat direfleksikan dalam aspek-aspek seperti moto perusahaan; sistem pengukuran yang memfokuskan pada waktu respon dan dapat dipercaya; proporsi dan senioritas dari staf yang tersedia untuk merespons pertanyaan dan keluhan pelanggan; serta frekuensi dengan apa para eksekutif senior memberikan komentar atas kualitas layanan.
2. **Kepercayaan.** Walaupun sering tidak dinyatakan, kepercayaan merefleksikan pemahaman anggota organisasi mengenai cara organisasi bekerja dan kemungkinan konsekuensi tindakan yang mereka lakukan. Misalnya, di suatu organisasi anggota menghargai ide produk baru berdasarkan kepercayaan bahwa inovasi merupakan cara untuk mencapai kemajuan. Di sejumlah organisasi lainnya, anggota menganggap bahwa analisis kuantitatif berdasarkan kepercayaan mampu mengontrol risiko dan merupakan cara untuk mencapai kemajuan. Di sejumlah organisasi lainnya, anggota menganggap bahwa analisis kuantitatif berdasarkan kepercayaan mampu mengontrol resiko dan merupakan cara untuk mencapai kemajuan.

Kepercayaan-kepercayaan ini jarang berdasarkan suatu pernyataan nilai-nilai; lebih sering kepercayaan tersebut berdasarkan pengakuan terhadap pola jalur karier yang diambil oleh para eksekutif yang sukses atau yang gagal dalam waktu yang lama.

3. **Mite.** Mite adalah cerita atau legenda mengenai organisasi dan pemimpinnya untuk memperkuat nilai-nilai inti atau kepercayaan. Cerita menstransmisi budaya organisasi kepada anggota baru organisasi dan memperkuat budaya bagi anggota yang ada.
4. **Tradisi.** Tradisi adalah kejadian-kejadian penting yang berulang dalam suatu organisasi. Termasuk dalam tradisi adalah ritual-ritual seperti upacara sambut pisah, upacara promosi, pesta pensiun, atau hari ulang tahun perusahaan. Tradisi mengabadikan nilai-nilai budaya organisasi, kemajuan, atau prestasi khusus dalam kepercayaan diri tinggi organisasi.
5. **Norma.** Norma adalah peraturan informal yang ada dalam organisasi mengenai pakaian, kebiasaan kerja, dan norma perilaku interpersonal. Misalnya, di Cisco System, eksekutif senior menjawab sendiri telepon mereka. Sedangkan di IBM, semua telepon diseleksi oleh sekretaris. Di Cisco, komunikasi interpersonal terbuka bagi semua level manajemen.

Menurut Stringer, budaya organisasi mempunyai sangat banyak variabel, sehingga terlalu besar untuk dikelola secara normal. Konsekuensinya adalah perilaku dari budaya organisasi lebih nyata dari budaya organisasi sendiri. Mengubah budaya organisasi lebih sulit dari pada mengubah perilaku di tempat

kerja. Oleh karena itu, untuk mengubah budaya organisasi dapat dimulai dengan mengubah iklim organisasi. Ia mengatakan bahwa untuk mengukur iklim organisasi terdapat enam dimensi yang diperlukan.

- 1. Struktur.** Struktur (*structure*) organisasi merefleksikan perasaan diorganisasi secara baik dan mempunyai peran dan tanggung jawab yang jelas dalam lingkungan organisasi. Struktur tinggi jika anggota organisasi merasa pekerjaan mereka didefinisikan secara baik. Struktur rendah jika mereka merasa tidak ada kejelasan mengenai siapa yang melakukan tugas dan mempunyai kewenangan mengambil keputusan.
- 2. Standar-standar.** Standar-standar (*standards*) dalam suatu organisasi mengukur perasaan tekanan untuk meningkatkan kinerja dan derajat kebanggaan yang dimiliki oleh anggota organisasi dalam melakukan pekerjaan dengan baik. Standar-standar tinggi artinya anggota organisasi selalu berupaya mencari jalan untuk meningkatkan kinerja. Standar-standar rendah merefleksikan harapan yang lebih rendah untuk kinerja.
- 3. Tanggung jawab.** Tanggung jawab (*responsibility*) merefleksikan perasaan karyawan bahwa mereka menjadi “bos diri sendiri” dan tidak memerlukan keputusannya dilegitimasi oleh anggota organisasi lainnya. Persepsi tanggung jawab tinggi menunjukkan bahwa anggota organisasi merasa didorong untuk memecahkan masalahnya sendiri. Tanggung jawab rendah menunjukkan bahwa pengambilan resiko dan percobaan terhadap pendekatan baru tidak diharapkan.

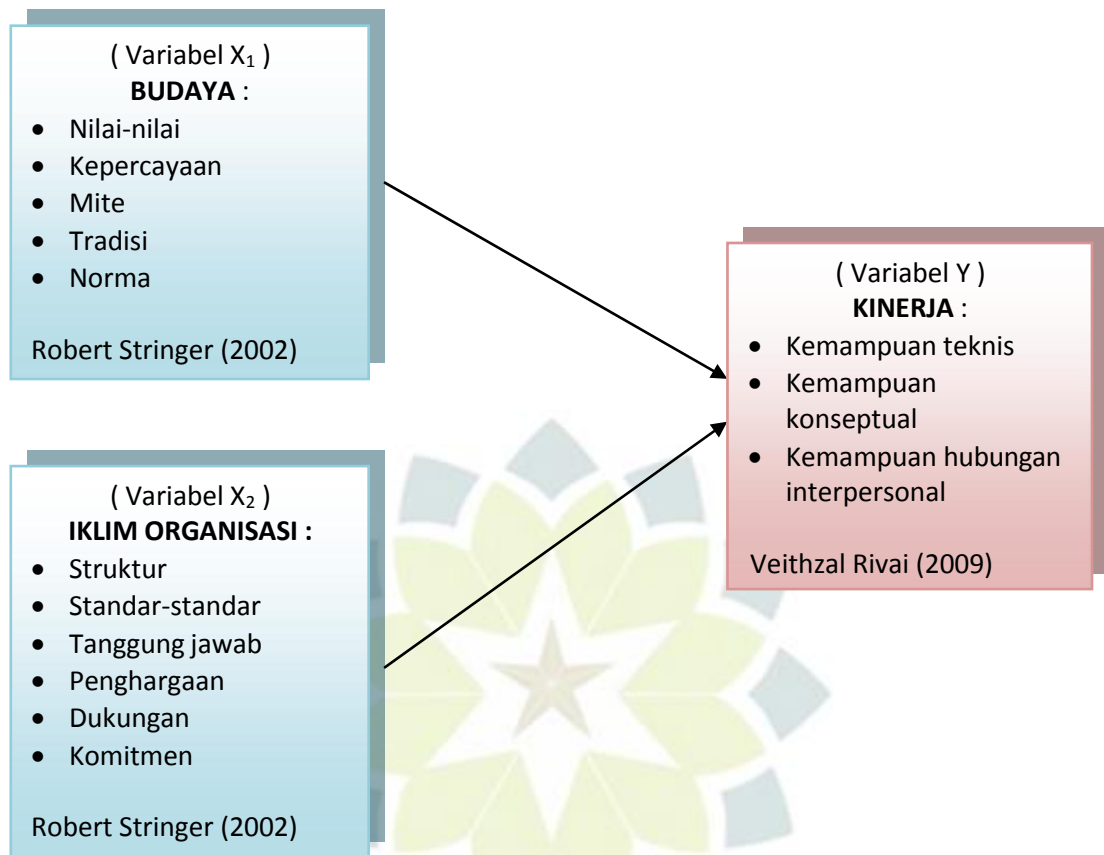
- 4. Penghargaan.** Penghargaan (*recognition*) mengindikasikan bahwa anggota organisasi merasa dihargai jika mereka dapat menyelesaikan tugas secara baik. Penghargaan merupakan ukuran penghargaan dihadapkan dengan kritik dan hukuman atas penyelesaian pekerjaan. Iklim organisasi yang menghargai kinerja berkarakteristik keseimbangan antara imbalan dan kritik. Penghargaan rendah artinya penyelesaian pekerjaan dengan baik diberi imbalan secara tidak konsisten.
- 5. Dukungan.** Dukungan (*support*) merefleksikan perasaan percaya dan saling mendukung yang terus berlangsung di antara anggota kelompok kerja. Dukungan tinggi jika anggota organisasi merasa bahwa mereka bagian tim yang berfungsi dengan baik dan merasa memperoleh bantuan dari atasannya, jika mengalami kesulitan dalam menjalankan tugas. Jika dukungan rendah, anggota organisasi merasa terisolasi atau tersisih sendiri. Dimensi iklim organisasi ini menjadi sangat penting untuk model bisnis yang ada saat ini, di mana sumber-sumber sangat terbatas.
- 6. Komitmen.** Komitmen (*commitment*) merefleksikan perasaan bangga anggota terhadap organisasinya dan derajat kelayakan terhadap pencapaian tujuan organisasi. Perasaan komitmen kuat berasosiasi dengan loyalitas personal. Level rendah komitmen artinya karyawan merasa apatis terhadap organisasi dan tujuannya.

Kinerja didefinisikan oleh Malayu S.P Hasibuan (2001) adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan

kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu. Sedangkan definisi kinerja menurut Rivai (2009) adalah perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Pada dasarnya yang menjadi indikator kinerja menurut Rivai (2009) diantaranya sebagai berikut :

1. **Kemampuan teknis**, yaitu kemampuan menggunakan pengetahuan, metode, teknik, dan peralatan yang dipergunakan untuk melaksanakan tugas serta pengalaman dan pelatihan yang diperolehnya.
2. **Kemampuan konseptual**, yaitu kemampuan untuk memahami kompleksitas perusahaan dan penyesuaian bidang gerak dari unit masing-masing ke dalam bidang operasional perusahaan secara menyeluruh, yang pada intinya individual tersebut memahami tugas, fungsi serta tanggung jawabnya sebagai seorang karyawan.
3. **Kemampuan hubungan interpersonal**, yaitu antara lain kemampuan untuk bekerja sama dengan orang lain, memotivasi karyawan, melakukan negosiasi, dan lain-lain.

Berdasarkan uraian di atas, dapat kita cermati secara teoritis bahwa budaya dan iklim organisasi itu berpengaruh terhadap kinerja. Gambarannya secara singkat dapat dilihat di bawah ini :



Gambar 1.2 Paradigma Penelitian

17 Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, di mana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan. Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Jadi hipotesis juga dapat dinyatakan sebagai jawaban teoritis terhadap rumusan masalah penelitian, belum jawaban yang empirik (Sugiyono:2003).

Berdasarkan pemaparan kerangka pemikiran diatas, dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

- Hipotesis I :

H_{01} : Budaya tidak berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

H_{a1} : Budaya berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

- Hipotesis II :

H_{02} : Iklim organisasi tidak berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

H_{a2} : Iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

- Hipotesis III :

H_{03} : Budaya dan iklim organisasi tidak berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

H_{a3} : Budaya dan iklim organisasi berpengaruh positif secara simultan terhadap kinerja karyawan.



uin

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SUNAN GUNUNG DJATI
BANDUNG