

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI
TERHADAP KINERJA PEGAWAI
DIVISI KAMAR PADA
GH UNIVERSAL HOTEL BANDUNG**

**Oleh:
NINI NURILA MURNIATY
NPM. 4122.4.15.11.0147**

**SKRIPSI
Untuk memenuhi salah satu syarat ujian
guna memperoleh gelar Sarjana
pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Winaya Mukti**



**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS WINAYA MUKTI
BANDUNG
2018**

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI
TERHADAP
KINERJA PEGAWAI DIVISI KAMAR PADA
GH UNIVERSAL HOTEL BANDUNG**

Oleh:
NINI NURILA MURNIATY
NPM. 4122.4.15.11.0147

SKRIPSI
Untuk memenuhi salah satu syarat ujian
guna memperoleh gelar Sarjana
pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Winaya Mukti

Bandung, Oktober 2018

Nining Harnani. S.Pd. MM
Pembimbing

Mengetahui,

Dekan
Fakultas Ekonomi dan Bisnis,

H. Deden Komar Priatna, ST., SIP., MM
NIP/NIDN. 16300044/0403106302

PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan dibawah ini

Nama : Nini Nurila Murniaty

NIM : 4122.4.15.11.0147

Program Studi : Manajemen S1

Dengan ini menyatakan bahwa skripsi saya dengan judul: “Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Divisi Kamar pada GH Universal Hotel Bandung adalah:

1. Merupakan skripsi asli dan belum pernah diajukan sebelumnya oleh siapapun untuk mendapatkan gelar akademik Sarjana/Magister baik di Universitas Winaya Mukti maupun perguruan tinggi lainnya.
2. Skripsi ini murni gagasan, rumusan dan hasil penelitian penulis sendiri, tanpa bantuan pihak lain kecuali arahan pembimbing.
3. Di dalam skripsi ini tidak terdapat karya atau pendapat-pendapat yang telah ditulis atau dipublikasikan orang lain, kecuali secara tertulis dengan jelas dicantumkan sebagai acuan dalam naskah dengan disebutkan nama pengarang serta dicantumkan dalam daftar pustaka seperti yang terlampir di dalam skripsi ini.

Demikian pernyataan ini dibuat dengan sungguh-sungguh dengan penuh kesadaran dan rasa tanggung jawab dan bersedia menerima konsekuensi hukum sebagai akibat ketidaksesuaian isi pernyataan ini dengan keadaan sebenarnya.

Bandung, 22 September 2018

Yang membuat pernyataan,

Nini Nurila Murniaty

NIM; 4122.4.15.11.0147

ABSTRACT

Nini Nurila Murniaty, 4122.4.15.11.0147 The impact of organization culture to the performance of employees in the Room Division at GH Universal Hotel Bandung. Counsellor: Nining Harnani,S.Pd.,MM

Organization culture is the main influence of one's performance. Since the organization culture holds values and norms applied in the organization and accepted by all the members. A good valuation of the culture will push the employee to perform more excellently and in the end, it will improve the performance of other members in the organization.

The objective of this study is to analyze the impact of organization culture to the performance of employees in the Room Division at GH Universal Hotel Bandung. In this study, performance of the employee is an issue occurs at GH Universal Hotel. By imposing the fact that organization culture is an important factor at work, it will improve the performance of the employees.

The method used in this study is descriptive and verificative. Data collection was performed using primary data through interview, observation, and questionnaire. While secondary data was collected from desk study, research document, and additional data from GH Universal Hotel. Statistical analysis was done using coefficient correlation analysis, simple linear regression, coefficient determination, and hypothesis test. To analysis was also done with the help of software application system 22.0 For Windows.

The result of the study shows that the organization culture has a significant impact to the performance of employees at Room Division GH Universal Hotel Bandung at 45.9 % and 54.1 % is impacted by other factors.

Keyword: Organization culture and Performance

ABSTRAK

Nini Nurila Murniaty, 4122.4.15.11.0147 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Divisi Kamar pada GH Universal Hotel Bandung. Pembimbing: Nining Harnani,S.Pd.,MM

Budaya organisasi menjadi faktor pendorong terbentuknya kinerja. Karena budaya organisasi merupakan nilai-nilai dan norma-norma yang berlaku dalam organisasi dan diterima oleh seluruh anggota organisasi. Penilaian yang baik terhadap budaya organisasi dapat mendorong pegawai untuk bekerja lebih baik dan pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja individu-individu yang ada di dalam organisasi tersebut.

Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisa pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai Divisi Kamar pada GH Universal Hotel Bandung. Dalam penelitian ini, kinerja pegawai merupakan fenomena atau masalah yang terjadi pada GH Universal Hotel. Dengan menanamkan bahwa Budaya Organisasi sangat penting dalam bekerja merupakan salah satu cara untuk meningkatkan kinerja pegawai.

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan pendekatan metode deskriptif dan verifikatif. Teknik pengumpulan data diperoleh dari data primer melalui wawancara, observasi, dan kuesioner. Sedangkan data sekunder diperoleh dari data pustaka, telaah dokumen dan perolehan data data dari GH Universal Hotel. Untuk analisis statistik menggunakan analisis koefisien korelasi, regresi linier sederhana, koefisien determinasi dan uji hipotesis. Untuk memudahkan penganalisaan dengan menggunakan bantuan *software application system 22.0 For Windows*.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Divisi Kamar pada GH Universal Hotel Bandung sebesar 45,9% dan 54,1% dipengaruhi oleh faktor lain.

Kata Kunci : Budaya Organisasi dan Kinerja

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.

Puji dan syukur penulis haturkan kehadiran Allah SWT, Rabb yang menggenggam alam semesta dengan kasih sayang-Nya yang telah melimpahkan rahmat, hidayah, dan inayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan skripsi yang berjudul **“Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Divisi Kamar Pada GH Universal Hotel Bandung”**.

Penyusunan skripsi ini dimaksudkan untuk memenuhi salah satu syarat dalam mencapai Gelar Sarjana Ekonomi pada Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Winaya Mukti.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa penyusunan skripsi ini masih jauh dari kata sempurna karena masih banyak terdapat kekurangan didalamnya. Untuk itu, saran dan kritik yang sifatnya membangun sangat diharapkan untuk kemajuan penulis yang akan datang.

Pada kesempatan ini, penulis ingin mengucapkan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada semua pihak yang telah memberikan bantuan dan bimbingan yang sangat berarti sekali guna memperlancar skripsi ini.

Wassalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.

Bandung, September 2018

Penulis

UCAPAN TERIMA KASIH

Proses pembuatan skripsi ini dari awal sampai akhir tak terlepas dari bantuan berbagai pihak. Dengan demikian sudah sepantasnya penulis pada kesempatan ini menyampaikan rasa hormat dan mengucapkan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Ibu Prof. DR. Hj. Ai Komariah, Ir. MS, selaku Rektor Universitas Winaya Mukti.
2. Bapak Deden Komar Priatna. ST, SIP, MM, CHRA selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Winaya Mukti.
3. Bapak H. Nandang Djunaedi, Drs., MM selaku Wakil Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Winaya Mukti.
4. Ibu Herni Suryani. SE, SI Kom, MM selaku Ketua Program Studi Manajemen S1 Universitas Winaya Mukti
5. Ibu Nining Harnani,S.Pd.,MM. selaku pembimbing yang telah mengarahkan dan memberikan petunjuk serta masukannya yang sangat berarti kepada penulis
6. Ibu Maryani. Dra. Psi. MM, selaku penguji 1 dan Ibu Granit Agustina,ST.,MM selaku Penguji II pada Seminar Usulan Penelitian dan Sidang Skripsi, yang telah memberikan masukan demi kesempurnaan skripsi.
7. Bapak Rohyan Sosiadi, Drs. Dipl. Hot, M. Pd. Selaku koordinator kelas

8. Kepada seluruh dosen dan staff pegawai Universitas Winaya Mukti.
9. Kepada Ibu Citta Hepiningtias selaku General Manager GH Universal Hotel Bandung beserta jajaran staff nya yang ikut berpartisipasi dan selalu siap membantu dan bekerjasama dalam proses penelitian skripsi ini.
10. Kepada suami dan anak-anak tercinta, terimakasih atas limpahan kasih sayang tanpa batas serta untaian do'a setiap detik tiada terputus senantiasa dipanjatkan untuk kebahagiaan penulis berkat kepercayaan, kesabaran, kasih sayang serta bantuan moral maupun materi yang sangat berarti, sehingga penulis dapat menyelesaikan studi. Semoga Keberkahan dan kebahagiaan dunia akhirat selalu bersama kita sekeluarga. Aamiin.
11. Seluruh Dosen Bidang studi pendidikan Manajemen S1, yang telah mengantarkan penulis serta langkah menuju gerbang cita-cita dengan berbagai ilmu pengetahuan yang sangat berarti bagi penulis.
12. Terimakasih kepada seluruh teman seperjuangan Fakultas Manajemen S1 Universitas Winaya Mukti yang penulis tidak bisa sebutkan satu persatu.
12. Terima kasih kepada Risna dan Rika selaku administrasi kelas khusus yang telah membantu dengan ikhlas tanpa mengenal lelah.
13. Seluruh pihak yang telah membantu, yang tak bisa penulis sebutkan satu persatu namanya, terimakasih atas dukungan dan kerjasama.

Penulis berharap semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi semua pihak yang membutuhkan dan semoga Allah SWT memberikan balasan yang berlipat ganda atas segala kebaikan dan keikhlasan yang diberikan kepada penulis.

Aamiin.

Wabillahi taufiq wal hidayah, Assalamu'alaikum Warahmatullahi
Wabarakatuh.

Bandung, September 2018

Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
LEMBAR PENGESAHAN.....	i
LEMBAR PERNYATAAN.....	ii
ABSTRACT.....	iii
ABSTRAK.....	iv
KATA PENGANTAR.....	v
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL.....	xiv
DAFTAR GAMBAR.....	xviii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xix

BAB I PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Penelitian	1
1.2. Identifikasi dan Rumusan Masalah.....	7
1.2.1. Identifikasi Masalah	7
1.2.2. Rumusan Masalah	7
1.3. Maksud dan Tujuan Penelitian	7
1.3.1. Maksud Penelitian	7
1.3.2. Tujuan Penelitian	8
1.4. Kegunaan Penelitian	8
1.4.1. Kegunaan Teoritis	8
1.4.1. Kegunaan Praktis	9

BAB II KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1. Kajian Pustaka.....	10
2.1.1. Manajemen.....	10
2.1.1.1. Pengertian Manajemen	11
2.1.1.2. Peran Penting Manajemen	12
2.1.1.3. Fungsi-fungsi Manajemen	13
2.1.1.4. Jenis-jenis Manajemen	14
2.1.2. Organisasi.....	16
2.1.2.1. Pengertian Organisasi	16
2.1.2.2. Tujuan Organisasi	16
2.1.2.3. Unsur-Unsur Dasar Organisasi	17
2.1.2.4. Manfaat Organisasi	18
2.1.3. Manajemen Sumber Daya Manusia	19
2.1.3.1. Pengertian Manajemen SDM	19
2.1.3.2. Fungsi Manajemen SDM	25
2.1.4. Budaya Organisasi	27
2.1.4.1. Pengertian Budaya	27
2.1.4.2. Pengertian Budaya Organisasi	27
2.1.4.3. Karakteristik Budaya Organisasi	30
2.1.4.4. Fungsi Budaya Organisasi	33
2.1.4.5. Proses Pembentukan Budaya Organisasi	36
2.1.4.6. Dimensi Budaya Organisasi	39
2.1.5. Kinerja Pegawai	41

2.1.5.1.	Pengertian Kinerja	41
2.1.5.2.	Pengertian Kinerja Pegawai	42
2.1.5.3.	Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai	42
2.1.5.4.	Pengukuran Kinerja Pegawai	43
2.1.5.5.	Penilaian Kinerja Pegawai	45
2.1.5.6.	Tujuan Penilaian Kinerja	47
2.2.	Penelitian Terdahulu	48
2.3.	Kerangka Pemikiran.....	51
2.4.	Hipotesis Penelitian	53

BAB III METODE PENELITIAN

3.1.	Metode yang Digunakan.....	54
3.2.	Definisi dan Operasional Variabel.....	56
3.2.1.	Definisi Variabel.....	56
3.2.2.	Operasionalisasi Variabel.....	56
3.3.	Sumber dan Cara Penentuan Data.....	62
3.3.1.	Populasi.....	62
3.3.2.	Sampel.....	63
3.4.	Teknik Pengumpulan Data.....	65
3.5.	Rancangan Analisis dan Uji Hipotesis.....	69
3.5.1.	Pengujian Validitas dan Reliabilitas.....	69

3.5.1.1.	Uji Validitas.....	71
3.5.1.2.	Uji Reliabilitas.....	72
3.5.2.	Analisis Regresi Linear Sederhana.....	72
3.5.3.	Analisis Korelasi.....	73
3.5.4.	Koefisien Determinasi.....	74
3.5.5.	Uji Asumsi Klasik.....	75
3.5.6.	Uji Hipotesis.....	77

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1.	Hasil Penelitian.....	80
4.1.1.	Gambaran Umum GH Universal Hotel Bandung	80
4.1.2.	Visi, Misi, <i>Corporate Value</i> , Struktur Organisasi GH Universal Hotel Bandung.....	83
4.1.2.1.	Visi GH Universal Hotel	83
4.1.2.2.	Misi GH Universal Hotel	83
4.1.2.3.	<i>Corporate Value</i> GH Universal Hotel	83
4.1.2.4.	Struktur Organisasi GH Universal Hotel.....	87
4.1.3.	Gambaran Umum Responden.....	88
4.1.3.1.	Profil Responden Berdasarkan Umur.....	88
4.1.3.2.	Profil Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	89
4.1.3.3.	Profil Responden Berdasarkan Status Pendidikan.....	90
4.1.3.4.	Profil Responden Berdasarkan Perkawinan... ..	90
4.1.3.5.	Profil Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	91

4.1.4.	Uji Validitas dan Reliabilitas.....	92
4.1.4.1.	Uji Validitas.....	92
4.1.4.2.	Uji Reliabilitas.....	95
4.2.	Pembahasan.....	96
4.2.1.	Budaya Organisasi Divisi Kamar pada GH Universal Hotel.....	96
4.2.2.	Kinerja Pegawai Divisi Kamar pada GH Universal Hotel.....	116
4.2.3.	Pembahasan Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Divisi Kamar pada GH Universal Hotel.....	131
4.2.3.1.	Uji Asumsi Klasik.....	131
4.2.3.2.	Regresi Linier Sederhana.....	134
4.2.3.3.	Analisa Koefisien Korelasi Product Moment.....	135
4.2.3.4.	Analisis Persamaan Regresi Linear Sederhana.....	135
4.2.3.5.	Analisis Koefisien Determinasi.....	137
4.2.3.6.	Pengujian Hipotesis (Uji t)	138
 BAB V KESIMPULAN DAN SARAN		
5.1.	Kesimpulan.....	140
5.2.	Saran.....	141
5.2.1.	Saran untuk Manajemen GH Universal Hotel.....	141
5.2.1.	Saran untuk Penelitian lebih lanjut.....	142
DAFTAR PUSTAKA.....		143
LAMPIRAN.....		146

DAFTAR TABEL

No.	Judul Tabel	Hal
1.1.	Tingkat Absensi Pegawai Pada GH Universal Hotel Bandung Dari Tahun 2015 Sampai Dengan Tahun 2017	5
2.1.	PenelitianTerdahulu.....	48
3.1.	Operasional Variabel	57
3.2.	Penilaian Kuesioner	67
3.3.	Pedoman Interpretasi	70
4.1	Usia Responden	89
4.2.	Jenis Kelamin Responden.....	89
4.3.	Pendidikan Responden.....	90
4.4.	Status Perkawinan Responden.....	91
4.5.	Masa Kerja Responden	91
4.6.	Hasil Validitas Variabel Budaya Organisasi	93
4.7.	Hasil Validitas Variabel Kinerja.....	94
4.8.	Hasil Pengujian Reliabilitas	95
4.9.	Terobosan Menyelesaikan Masalah.....	97
4.10.	Menghasilkan Kreativitas Bekerja.....	97
4.11.	Berani Mengambil Resiko Pekerjaan	98

4.12.	Bertanggung Jawab.....	99
4.13.	Teliti dalam Bekerja.....	99
4.14.	Teliti dalam Mengambil Keputusan	100
4.15.	Berhati hati dalam Bekerja	101
4.16.	Berhati-hati dalam Mengambil Keputusan	102
4.17.	Pencapaian Target.....	102
4.18.	Tepat Waktu.....	103
4.19.	Mengembangkan Target	104
4.20.	Membangun Kekompakan dalam Kerjasama	104
4.21.	Menjaga Hubungan Baik	105
4.22.	Menghargai Individu.....	106
4.23.	Membangun Kekompakan dalam Orientasi tim	106
4.24.	Saling Membantu.....	107
4.25.	Fokus pada Tujuan.....	108
4.26.	Menjalin Komunikasi	108
4.27.	Sigap dalam Pekerjaan.....	109
4.28.	Tidak Membuang Waktu	110
4.29.	Berdedikasi Baik.....	110
4.30.	Fokus pada Tujuan.....	111
4.31.	Menjaga Kekondusifan Kerja	112
4.32.	Menjaga Kenyamanan Kerja	112

4.33.	Menjaga Ketertiban Kerja.....	113
4.34.	Mengembalikan Suasana Kerja	114
4.35.	Skor jawaban responden terhadap pernyataan Budaya Organisasi.....	115
4.36.	Sikap Pribadi yang Setia Kepada Atasan.....	117
4.37.	Sikap Pribadi yang Setia Kepada Bawahan	117
4.38.	Bersifat Baik	118
4.39.	Memperhatikan Prestasi Kerja.....	119
4.40.	Meningkatkan Pengetahuan	119
4.41.	Bekerja Sesuai Aturan	120
4.42.	Menyelesaikan Pekerjaan dengan Tepat.....	121
4.43.	Tidak Memiliki Rekor Buruk	122
4.44.	Memiliki Gagasan.....	122
4.45.	Memiliki Jiwa Kreatif.....	123
4.46.	Membangun Inisiatif.....	124
4.47.	Selalu Bersemangat.....	124
4.48.	Memiliki Rasa Solidaritas.....	125
4.49.	Meningkatkan Suasana Kerja	126
4.50.	Memiliki Keahlian	126
4.51.	Menunjukkan Efisiensi Kerja	127
4.52.	Meningkatkan Hasil Kerja	128
4.53.	Mempunyai Rasa Tanggung Jawab	128

4.54.	Bersikap Positif.....	129
4.55.	Skor jawaban responden terhadap pernyataan pada kinerja.....	130
4.56.	Hasil Uji Normalitas	132
4.57.	Hasil Uji Linearitas.....	134
4.58.	Nilai Koefisien Korelasi	135
4.59.	Persamaan Regresi Linear Sederhana.....	136
4.60.	Analisis Koefisien Determinasi	137
4.61.	Uji-t.....	138

DAFTAR GAMBAR

No.	Judul Gambar	Hal
2.1.	Pembentukan Budaya Organisasi	37
2.2.	Aktualisasi dan Terbentuknya Budaya	38
2.3.	Paradigma Penelitian	52
3.1.	Langkah Umum Penelitian	55
3.2.	Populasi dan Sampel	65
4.1.	GH Universal Hotel Bandung.....	85
4.2.	Struktur Organisasi Divisi Kamar GH Universal Hotel Bandung.....	87
4.3.	Logo GH Univeral Hotel Bandung.....	88
4.4.	Hasil Uji Heterokedastisitas.....	133
4.5.	Kurva Uji t Dua Pihak	139

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran I	Jadwal Penelitian dan Lokasi.....	146
Lampiran II	Instrumen Penelitian (wawancara dan kuesioner).....	147
Lampiran III	Data Olahan SPSS.....	151
Lampiran IV	Kartu Bimbingan Skripsi	
Lampiran V	Matrix Perbaikan Seminar Usulan Penelitian	
Lampiran VI	Surat Keputusan Dekan	
Lampiran VI	Surat ijin Penelitian	
Lampiran VII	Data Hasil Olahan Kuesioner	
Lampiran VIII	Riwayat Hidup Penulis	

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Penelitian

Persaingan bisnis di bidang jasa perhotelan khususnya di kota Bandung semakin ketat. Persaingan yang ketat antar hotel tersebut menyebabkan masing-masing hotel berusaha memberikan pelayanan dan fasilitas semaksimal mungkin. Suatu instansi didirikan karena mempunyai tujuan yang ingin dicapai. Dalam mencapai tujuannya setiap instansi dipengaruhi oleh perilaku dan sikap orang-orang yang terdapat dalam instansi tersebut. Keberhasilan untuk mencapai tujuan tersebut tergantung kepada kehandalan dan kemampuan pegawai dalam mengoperasikan unit-unit kerja yang terdapat di instansi tersebut, karena tujuan instansi dapat tercapai hanya dimungkinkan karena upaya para pelaku yang terdapat dalam setiap instansi.

Menurut SK Menteri Pariwisata, Pos dan Telekomunikasi no. KM 37/PW.340/MPPT-86 dalam Sulastiyono (2011:6): Hotel adalah “Suatu jenis akomodasi yang mempergunakan sebagian atau seluruh bangunan untuk menyediakan jasa penginapan, makanan dan minuman, serta jasa penunjang lainnya bagi umum yang dikelola secara komersial.

Sesuai dengan definisi di atas bahwa hotel merupakan tempat penyediaan jasa, maka dengan adanya persaingan yang ketat, hotel-hotel pun mulai berlomba-lomba untuk mengoptimalkan pelayanan (sumber daya manusia) serta akomodasi untuk hotel mereka. Dalam setiap kegiatan yang disebut pelayanan, muncul dua unsur yang sangat dominan, yaitu yang dilayani dan yang melayani. Hubungan antara kedua hal inilah yang menyebabkan munculnya usaha yang luar biasa dari manajemen Hotel untuk menggali dan terus memunculkan nilai-nilai

yang tinggi dalam melayani tamu. Bahkan tinggi rendahnya mutu pelayanan ini kemudian menjadi tolak ukur tinggi rendahnya kelas suatu hotel.

Manajemen sumber daya manusia yang baik berperan penting dalam mengatur peranan manusia yang ada didalam suatu organisasi. Menurut Noe dkk (2007) manajemen sumber manusia mengarahkan kepada kebijakan, praktik, sikap, kinerja pegawai, juga sistem-sistem yang memenuhi perilaku. Untuk meningkatkan kinerja pegawai sebuah organisasi tentunya memerlukan sebuah budaya organisasi sebagai acuan untuk meningkatkan kinerja pegawai.

Terletak di utara kota Bandung, dekat dengan berbagai obyek wisata, GH Universal Hotel Bandung menghadirkan kemewahan dan kenyamanan yang dikelilingi nuansa keindahan alam Bandung. Gaya desain arsitektur Renaissance Italia terlihat unik dan berbeda dibanding hotel-hotel lain di Bandung, di mana garis dan lekuk bangunannya menjadi ciri khas GH Universal.

Hotel GH Universal Bandung berusaha untuk melaksanakan usaha-usaha pembangunan kota wisata demi untuk mewujudkan pelayanan hotel kepada konsumen yang maksimal dengan visi: *"Making GH Universal Hotel as a the best destination among five stars hotels in Indonesia, due to its best quality, hospitality, uniqueness and facilities"*. Dan Misi: *Achieving highest value and quality for stakeholder s through : "delighted associates - delighted guests - delighted owner"*

Manajemen sumber daya manusia merupakan sarana untuk meningkatkan kualitas manusia, dengan memperbaiki sumber daya manusia, meningkatkan pula kinerja dan daya hasil organisasi, sehingga dapat mewujudkan pegawai yang memiliki disiplin dan kinerja yang tinggi sehingga diperlukan pula peran yang besar dari pimpinan organisasi. Para pelaksana dan mengukur pencapaian prestasi, memastikan tercapainya skema prestasi yang disepakati, memonitor dan mengevaluasi kinerja dengan perbandingan antara skema kerja dan pelaksanaan, memberikan penghargaan maupun hukuman yang objektif atas prestasi pelaksanaan yang telah diukur sesuai

sistem pengukuran yang telah disepakati, menjadikan sebagai alat komunikasi antara pegawai dan pimpinan dalam upaya memperbaiki kinerja organisasi, memastikan bahwa pengambilan keputusan dilakukan secara objektif dan mengungkapkan permasalahan yang terjadi.

Budaya organisasi menjadi faktor pendorong terbentuknya kinerja. Karena budaya organisasi merupakan nilai-nilai dan norma-norma yang berlaku dalam organisasi dan diterima oleh seluruh anggota organisasi. Penilaian yang baik terhadap budaya organisasi dapat mendorong pegawai untuk bekerja lebih baik dan pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja individu-individu yang ada di dalam organisasi tersebut. Pegawai yang sudah memahami keseluruhan sebagai suatu kepribadian organisasi. Nilai dan keyakinan tersebut akan diwujudkan menjadi perilaku keseharian mereka dalam bekerja sehingga akan menjadi kinerja individu.

Budaya Organisasi merupakan salah satu patokan bagi organisasi dalam tercapainya sebuah target organisasi. Budaya Organisasi meliputi visi, misi, sistem dan nilai dari sebuah organisasi itu sendiri, dimana visi, misi, system dan nilai tersebut diharapkan dapat menjadi acuan bagi para pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya. Seperti pendapat Torang (2013:107) “Budaya Organisasi merupakan filosofi dasar organisasi yang terdiri dari keyakinan (*belief*), nilai (*value*), norma (*norma*), dan sistem (*system*) yang dipandang sebagai karakteristik inti dan menjadi dasar individu atau kelompok untuk beraktivitas dalam organisasi”.

Kinerja pegawai merupakan salah satu hal yang menentukan apakah bisnis dapat berjalan dengan baik atau tidak. Kinerja pegawai merupakan cerminan dari organisasi itu sendiri. Menurut Bastian (dalam Irham 2013). “Kinerja adalah sebuah gambaran dari tingkat pencapaian suatu kegiatan, program, kebijaksanaan dalam menciptakan sebuah tujuan, misi, dan visi organisasi yang terdapat dalam perumusan skema strategis (*strategic planning*) suatu organisasi.

Kinerja organisasi tidak hanya dilihat pada level *top manager* saja, tetapi juga harus ada pada *middle manager* dan para bawahan atau staf. Jika hanya pada *top manager* yang mempunyai kinerja tinggi, maka kualitas pelayanan yang dirasakan masyarakat akan tetap rendah. Hal ini dikarenakan para pelaksana di lapangan justru adalah para staf. Oleh karena itu, upaya peningkatan kinerja organisasi harus meliputi keseluruhan level organisasi, baik level atas, menengah maupun para bawahan. Hal ini berarti bahwa kinerja organisasi yang dalam hal ini adalah kinerja Hotel GH Universal Bandung sangat ditentukan oleh kinerja masing-masing pegawai di dalamnya. Apabila seluruh pegawai memiliki kinerja baik, maka kinerja instansi juga akan baik. Demikian pula sebaliknya, apabila pegawai dalam suatu instansi berkinerja kurang baik, maka upaya untuk melaksanakan tugas akan menjadi terkendala sehingga mereka tidak mampu menyelesaikan tugas secara tepat waktu dan akan berdampak buruk pada kinerja instansi secara keseluruhan.

Mengingat begitu pentingnya kinerja pegawai dalam mendukung kegiatan operasional instansi, maka setiap pimpinan instansi pemerintah dituntut untuk dapat meningkatkan kinerja pegawainya. Berbagai upaya dapat dilakukan meningkatkan kinerja pegawai mulai dari pendidikan dan pelatihan, pemberian kompesasi, hingga adanya penghargaan bagi prestasi kerja yang dicapai. Namun demikian, kinerja pegawai tidak hanya dipengaruhi oleh faktor-faktor tersebut, akan tetapi secara teoritis juga dipengaruhi oleh budaya organisasi dan kualitas sumber daya manusia.

Budaya organisasi yang dimiliki GH Universal Hotel telah ada sejak pertama kali hotel berdiri dimana budaya organisasi yang dimiliki juga selalu disosialisasikan kepada para pegawai dalam sebuah pelatihan yang rutin dilakukan, khususnya bagi pegawai yang baru bergabung untuk dapat memahami budaya organisasi yang terdapat di hotel. Dengan adanya pelatihan tersebut pihak hotel berharap agar semua pegawai bisa bersama-sama memajukan bisnis hotel tersebut.

Hasil pra penelitian yang penulis lakukan dengan berbincang bincang dengan Human Resources Manager GH Universal Hotel Bandung, terlihat bahwa adanya ketidak sinergisan antara Visi dan Misi yang menjadi pedoman hotel dengan kinerja pegawai pada GH Universal Hotel Bandung. Hal ini dapat dilihat dari sisi kehadiran yang ada, yang menunjukkan bahwa pegawai di GH Universal Hotel Bandung ini masih banyak yang absen atau tidak masuk kerja tanpa keterangan, terlambat, dsb. Berbagai faktorpun dapat mempengaruhi terjadinya hal seperti ini. Contohnya alasan karena jarak rumah dengan hotel jauh, kemacetan di jalan menuju hotel terutama di akhir minggu dan libur panjang, terjadinya hujan lebat mengakibatkan jalan licin sehingga beralasan tidak masuk, dan banyak alasan – alasan lain yang membuat pegawai di GH Universal Hotel menjadi tidak disiplin.

Tabel 1.1

Tingkat Absensi Pegawai Pada GH Universal Hotel Bandung
dari tahun 2015 sampai dengan tahun 2017

No.	Tahun	Absensi	
		Pimpinan (%)	Bawahan (%)
1	2015	0,89	0,39
2	2016	0,69	0,60
3	2017	0,40	0,43
JUMLAH		0,66	0,47

Sumber: Bagian Personalia Hotel GH Universal Bandung 2017

Dari tabel di atas terlihat bahwa jumlah pegawai yang mangkir bervariasi dari tahun ke tahun. Kurang dari 1% per tahun, unsur bawahan yaitu 0,47% sedangkan unsur pimpinan yaitu 0,66%. Namun data di atas tidak menjamin objektivitas pelaksanaan absensi *finger print* dan masih memungkinkan adanya kekurangan dalam pelaksanaannya. Berdasarkan kondisi di atas masih terdapat pegawai yang tidak sesuai dengan waktunya dan mengindikasikan relatif kurangnya disiplin pegawai pada perusahaan ini.

Budaya yang dianut dalam organisasi menurut Robbins (2006:724) ada yang bersifat kuat dan lemah. Organisasi yang mempunyai budaya yang kuat berarti budaya organisasi akan mempunyai pengaruh yang besar pada perilaku anggota-anggota organisasi. Budaya yang kuat ini dapat berdampak positif terhadap kinerja organisasi. Pengaruh positif budaya yang kuat akan memperlihatkan kesepakatan yang tinggi di kalangan anggota mengenai apa yang harus dipertahankan sehingga dapat membina kesetiaan dan komitmen terhadap organisasi. Pimpinan perusahaan harus memperhatikan dan mempertahankan suatu budaya organisasi yang cocok dengan para pegawai serta lingkungan perusahaan sehingga menjadi budaya yang kuat dan mendukung kemajuan dan tujuan perusahaan.

Pengukuran kinerja organisasi perlu dilakukan dalam memastikan pemahaman para pelaksana dan mengukur pencapaian prestasi, memastikan tercapainya skema prestasi yang disepakati, memonitor dan mengevaluasi kinerja dengan perbandingan antara skema kerja dan pelaksanaan, memberikan penghargaan maupun hukuman yang objektif atas prestasi pelaksanaan yang telah diukur sesuai sistem pengukuran yang telah disepakati, menjadikan sebagai alat komunikasi antara pegawai dan pimpinan dalam upaya memperbaiki kinerja organisasi, memastikan bahwa pengambilan keputusan dilakukan secara objektif dan mengungkapkan

permasalahan yang terjadi, sehingga penulis tertarik untuk menulis judul : “Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Divisi Kamar Pada Hotel GH Universal Bandung”.

1.2. Identifikasi dan Rumusan Masalah

1.2.1. Identifikasi Masalah

Diambil dari latar belakang masalah yang telah dipaparkan penulis, maka dapat disampaikan bahwa identifikasi masalah untuk penelitian kali ini adalah “mengetahui apakah budaya organisasi yang terdapat di GH Universal Hotel Bandung diterapkan atau diimplementasikan dengan benar oleh pegawai di bagian Divisi Kamar sehingga dapat mencapai keefektifan dari kinerja pegawai tersebut”.

1.2.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan batasan masalah di atas, maka hal yang dapat menjadi perumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Bagaimana budaya organisasi pada Hotel GH Universal Bandung.
2. Bagaimana kinerja pegawai Divisi Kamar pada Hotel GH Universal Bandung.
3. Seberapa besar pengaruh budaya organisasi Hotel GH Universal Bandung.

1.3. Maksud dan Tujuan Penelitian

1.3.1. Maksud Penelitian

Adapun maksud yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah untuk mendapatkan gambaran empiris dan menganalisa mengenai hal-hal sebagai berikut:

1. Budaya organisasi pada lingkungan Hotel GH Universal Bandung.
2. Kinerja pegawai Divisi Kamar pada Hotel GH Universal Bandung.

3. Besarnya pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai Divisi Kamar pada Hotel GH Universal Bandung.

1.3.2. Tujuan Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan tujuan sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui budaya organisasi yang terdapat pada Divisi Kamar GH Universal Hotel Bandung.
2. Untuk mengetahui kinerja pegawai pada Divisi Kamar GH Universal Hotel Bandung.
3. Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada Divisi Kamar GH Universal Hotel Bandung.

1.4. Kegunaan Penelitian

1.4.1. Kegunaan Teoritis

- Penelitian ini menjadi salah satu syarat menyelesaikan pendidikan pada Fakultas Ekonomi Universitas Winaya Mukti Bandung Program Studi Manajemen.
- Bagi peneliti adalah untuk dapat memberikan solusi secara terstruktur dalam pemecahan suatu masalah yang didukung dengan teori kajian ilmiah.
- Bagi GH Universal Hotel Bandung, diharapkan dapat menjadikan bahan acuan atau rekomendasi dalam usaha untuk meningkatkan kinerja pegawai.
- Bagi Universitas menyajikan hasil kajian ilmiah atas hubungan pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai.

1.4.2. Kegunaan Praktis

Manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui strategi strategi bagi perusahaan dan dapat mengevaluasi potensi pengembangan perusahaan serta dapat menambah pendapatan untuk perusahaan itu sendiri antara lain :

Bagi peneliti adalah untuk menambah wawasan dan kaidah teori dalam implementasinya di lapangan.

- Bagi GH Universal Hotel Bandung dapat memberikan solusi pada kepuasan konsumen bisnis serta menjadikan manajemen yang berbudaya baik melalui pengembangan budaya organisasi yang paling tepat serta dapat menambah kinerja pegawai dan pendapatan bagi perusahaan.
- Bagi peneliti yang akan datang hasil penelitian ini dapat dijadikan tambahan informasi dan bahan pembelajaran dalam meneliti masalah yang serupa.
- Bagi Perguruan Tinggi, hasil penelitian diharapkan dapat menjadi dokumen akademik yang berguna untuk dijadikan acuan bagi sivitas akademika.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 . Kajian Pustaka

2.1.1. Manajemen

Manajemen mengalami perkembangan dari masa ke masa, mulai dari teori manajemen ilmiah hingga teori manajemen modern. Tokoh-tokoh dari teori manajemen ini antara lain, F.W. Taylor (1856-1915). Mary Parker Follet (1868-1933), Henry Fayol (1841-1925). Teori manajemen ilmiah menerangkan secara ilmiah metode terbaik untuk melaksanakan tugas apapun, dan untuk menyeleksi, melatih dan memotivasi pekerja. Tujuannya adalah kebutuhan untuk meningkatkan produktivitas. Teori ini memiliki empat prinsip dasar untuk mencapai sistem pembagian kerja dan wewenang yang optimal. Yang pertama adalah adanya spesialisasi berdasar pada sasaran tugas. Kemudian, pekerjaan yang memerlukan suatu proses tertentu dikumpulkan menjadi satu.

Secara Etimologis, Manajemen adalah kosa kata yang berasal dari bahasa Perancis kuno yang berarti seni melaksanakan dan mengatur. Kata manajemen berasal dari bahasa Italia pada tahun 1561 *maneggiare* yang berarti “mengendalikan”.

Menurut Mary Parker Follet yang dikutip oleh Handoko (2006:8) mempunyai arti yaitu:

“Manajemen merupakan seni dalam menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain”.

Definisi ini mengandung arti bahwa para manajer mencapai tujuan-tujuan organisasi melalui pengaturan orang-orang lain untuk melaksanakan berbagai tugas yang mungkin diperlukan.

Menurut Stoner yang dikutip oleh Wijayanti (2008:1) menerangkan bahwa:

“Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya manusia organisasi

lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.”

Menurut Schein (2008:2) mengemukakan definisi lain untuk manajemen adalah:

“Sebuah profesi yang dituntut untuk bekerja secara professional, karakteristiknya adalah para professional membuat keputusan berdasarkan prinsip-prinsip umum, para profesional mendapatkan status mereka karena mereka mencapai standar prestasi kerja tertentu, dan para profesional harus ditentukan suatu kode etik yang kuat”.

2.1.1.1 Pengertian Manajemen

Secara umum manajemen juga dipandang sebagai sebuah disiplin ilmu yang mengajarkan tentang proses untuk memperoleh tujuan organisasi melalui upaya bersama dengan sejumlah orang atau sumber milik organisasi.

Dalam hal ini manajemen dibedakan menjadi tiga bentuk karakteristik, diantaranya adalah:

1. Sebuah proses atau seri dari aktivitas yang berkelanjutan dan berhubungan.
2. Melibatkan dan berkonsentrasi untuk mendapatkan tujuan organisasi.
3. Mendapatkan hasil-hasil ini dengan berkerja sama dengan sejumlah orang dan memanfaatkan sumber-sumber dimiliki oleh organisasi tersebut.

Stephen P. Robbins dan Mary Coulter dalam Wibowo (2014:2) mengemukakan bahwa:

“Manajemen adalah koordinasi dan pengawasan aktivitas pekerjaan orang lain sehingga aktivitas mereka diselesaikan secara efisien dan efektif”.

Pengertian senada diberikan oleh Schermerhorn dalam Wibowo (2014:2) yang menyatakan bahwa: “Manajemen adalah proses perencanaan, perorganisasian, memimpin dan mengawasi penggunaan sumber daya untuk menyelesaikan tujuan kinerja”.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah proses penggunaan sumber daya organisasi dengan menggunakan orang lain untuk mencapai tujuan organisasi secara efisien dan efektif.

2.1.1.2. Peran Penting Manajemen

Manajemen pada prinsipnya bagaimana mengatur kegiatan agar berjalan dengan baik dalam mencapai tujuan secara optimal sesuai dengan yang diinginkan. Tujuan yang diharapkan tersebut akan berhasil dengan baik bilamana kemampuan manusia yang terbatas baik pengetahuan, teknologi, skil maupun waktu yang dimiliki itu dapat dikembangkan dengan membagi tugas pekerjaannya, wewenang, dan tanggung jawabnya kepada orang lain sehingga secara sinergis dan simbiosis mutualisme membentuk kerjasama yang baik maka tidak ada “manajemen”. Kalau ada adalah manajemen tradisional atau otoriter.

Manajemen dikatakan penting dalam menjalankan kegiatan organisasi, pada dasarnya:

1. Pekerjaan itu berat dan sulit untuk dikerjakan sendiri sehingga diperlukan adanya pembagian kerja, tugas dan tanggung jawab dalam penyelesaiannya.
2. Suatu organisasi akan berhasil guna dan berdaya guna.
3. Manajemen yang baik dapat meningkatkan kinerja dari semua potensi yang dimiliki.
4. Manajemen yang baik akan menghindari dan mengurangi pemborosan.
5. Manajemen merupakan suatu pedoman pemikiran dan tindakan kegiatan organisasi.
6. Manajemen merupakan suatu pedoman pemikiran dan tindakan kegiatan organisasi.
7. Manajemen yang baik selalu mengedepankan kerjasama, keharmonisan, komunikasi yang konstruktif, seimbang, searah saling menghormati dan menghargai mencintai sebagai tujuan dapat dioptimalkan.

8. Manajemen diperlukan untuk kemajuan dan pertumbuhan juga perkembangan agar lebih baik lagi.

2.1.1.3. Fungsi-fungsi Manajemen

Dalam manajemen terdapat fungsi-fungsi manajemen yang terkait erat di dalamnya. Ditinjau dari segi fungsinya manajemen memiliki empat fungsi dasar yang menggambarkan proses manajemen, yaitu fungsi perencanaan (*planning*), fungsi pengorganisasian (*organizing*), fungsi pengarahan (*directing*) dan fungsi pengendalian (*controlling*). Untuk fungsi pengorganisasian terdapat pula fungsi pembentukan staf (*staffing*). Para manajer dalam organisasi perusahaan bisnis diharapkan mampu menguasai semua fungsi manajemen yang ada untuk mendapatkan hasil manajemen yang maksimal.

Adapun fungsi manajemen di atas semuanya terangkum sebagai berikut :

1. Perencanaan

Perencanaan melibatkan urusan memilih tugas yang harus dilakukan untuk mempertahankan tujuan organisasi, menjelaskan bagaimana tugas harus dilaksanakan dan memberi indikasi kapan harus dikerjakan. Aktivitas perencanaan memfokuskan pada mempertahankan tujuan. Para manajer menegaskan secara jelas apa yang organisasi harus lakukan agar berhasil. Perencanaan fokus terhadap kesuksesan dari organisasi dalam jangka waktu pendek dan jangka panjang.

2. Pengorganisasian

Pengorganisasian yakni memberi tugas sebagai hasil dari tahapan perencanaan dan tugas tersebut diberikan kepada beragam individu atau grup di dalam organisasi. Mengorganisir adalah untuk menciptakan mekanisme untuk menjalankan rencana.

3. Pengaruh

Pengaruh merupakan sebuah motivasi, kepemimpinan atau arah. Pengaruh dapat di definisikan sebagai bimbingan dari aktivitas dari anggota organisasi dalam arah yang dapat membantu organisasi lebih terarah untuk mencapai hasil atau target.

4. Pengendalian

Pengendalian merupakan sejumlah peranan yang dimainkan oleh para manajer:

- a. Mengumpulkan informasi untuk mengukur performa.
- b. Membandingkan performa masa kini dengan sebelumnya.
- c. Menentukan aksi selanjutnya dari rencana dan melakukan modifikasi untuk mencapai parameter performa diharapkan.

2.1.1.4. Jenis-jenis Manajemen

Semua bentuk organisasi dimana orang-orang bekerja bersama mencapai tujuan yang telah ditetapkan, membutuhkan manajemen. Manajemen diperlukan organisasi agar usaha pencapaian tujuan menjadi lebih mudah.

Kegiatan mengelola atau mengatur kegiatan, keterampilan, tenaga, dan sumberdaya, dan aspek-aspek lainnya yang diperlukan akan sangat menentukan berhasil atau tidaknya organisasi mencapai sasaran dan tujuan pemasaran dengan jenis-jenis manajemen antara lain:

1. Manajemen Sumber Daya Manusia

Merupakan penerapan manajemen berdasarkan fungsinya untuk memperoleh sumber daya manusia yang terbaik bagi bisnis yang kita jalankan dan bagaimana sumber daya manusia yang terbaik tersebut dapat dipelihara dan tetap bekerja bersama kita dengan kualitas pekerjaan yang senantiasa konstan ataupun bertambah.

2. Manajemen Pemasaran

Merupakan kegiatan manajemen berdasarkan fungsinya yang pada intinya berusaha untuk mengidentifikasi apa sesungguhnya yang dibutuhkan oleh pelanggan dan bagaimana cara pemenuhannya dapat diwujudkan.

3. Manajemen Produksi

Merupakan penerapan manajemen berdasarkan fungsinya untuk menghasilkan produk yang sesuai standar yang ditetapkan berdasarkan keinginan pelanggan dengan teknik produksi yang seefisien mungkin dari mulai pilihan lokasi produksi hingga produk akhir yang dihasilkan dalam proses produksi.

4. Manajemen Keuangan

Merupakan kegiatan manajemen berdasarkan fungsinya yang pada intinya berusaha untuk memastikan bahwa kegiatan bisnis yang dilakukan mampu mencapai tujuannya secara ekonomis yaitu diukur berdasarkan profit. Tugas manajemen keuangan diantaranya merencanakan dari mana pembiayaan bisnis diperoleh dan dengan cara bagaimana modal yang telah diperoleh dialokasikan secara tepat dalam kegiatan bisnis yang dijalankan.

5. Manajemen Informasi

Merupakan kegiatan manajemen berdasarkan fungsinya yang pada intinya berusaha memastikan bahwa bisnis yang dijalankan tetap mampu untuk terus bertahan dalam jangka panjang. Untuk memastikan itu manajemen informasi bertugas untuk menyediakan seluruh informasi yang terkait dengan kegiatan perusahaan baik informasi internal maupun eksternal yang dapat mendorong kegiatan bisnis yang dijalankan tetap mampu beradaptasi dengan perubahan yang terjadi di masyarakat.

2.1.2. Organisasi

2.1.2.1. Pengertian Organisasi

Menurut Sobirin (2002: 7), mendefinisikan bahwa :

“Organisasi sebagai unit sosial atau entitas yang didirikan oleh manusia dalam jangka waktu yang relatif lama, beranggotakan sekelompok manusia-manusia minimal dua orang, mempunyai kegiatan yang terkoordinir, teratur dan terstruktur, didirikan untuk mencapai tujuan tertentu mempunyai identitas diri yang membedakan satu entitas dengan entitas lainnya”.

Dari pendapat ahli di atas dapat disimpulkan bahwa organisasi adalah suatu kelompok yang menghimpun anggota-anggota yang memiliki satu tujuan tertentu dan bekerja sama mencapai tujuan yang telah ditetapkan dimana dalam kelompok tersebut memiliki struktur yang memuat unit-unit kerja sebagai pengelompokan tugas-tugas atau pekerjaan sejenis dari yang mudah hingga yang terberat dimana setiap unit memiliki volume dan beban kerja yang harus diwujudkan guna mencapai tujuan organisasi. Dalam pencapaian tujuan tersebut dibutuhkan koordinasi dalam pelaksanaan kerjasama yang berdasarkan prosedur yang telah diatur secara formal.

2.1.2.2. Tujuan Organisasi

Setiap manusia memiliki kepentingan dan tujuan yang berbeda-beda, hal tersebut menjadi sebab adanya tujuan dalam organisasi dengan menyatukan kepentingan dan tujuan yang berbeda-beda untuk menjadi kepentingan dan tujuan yang sama. Tujuan organisasi berpengaruh dalam mengembangkan organisasi baik dalam perekrutan anggota dan pencapaian apa yang ingin dilakukan dalam berjalannya organisasi tersebut.

Tujuan-tujuan organisasi antara lain sebagai berikut:

1. Mengatasi terbatasnya kemampuan, kemandirian dan sumber daya yang dimilikinya dalam mencapai tujuan
2. Sebagai tempat mencapai tujuan dengan selektif dan efisien karena melakukan secara bersama-sama
3. Sebagai tempat mendapatkan jabatan dan pembagian kerja
4. Tempat mencari keuntungan bersama-sama
5. Sebagai tempat mengelola dalam lingkungan bersama-sama
6. Sebagai tempat mendapatkan penghargaan
7. Sebagai tempat dalam mendapatkan kekuasaan dan pengawasan
8. Sebagai tempat menambat pergaulan dan memanfaatkan waktu luang

Menurutnya Stoner organisasi adalah suatu pola hubungan-hubungan melalui mana orang-orang dibawah pengarahan atasan mengejar tujuan bersama.

Menurut Stephen P. Robbins organisasi adalah kesatuan (*entity*) sosial yang dikoordinasikan secara sadar, dengan sebuah batasan yang relatif dapat diidentifikasi yang bekerja atas dasar yang relatif terus menerus untuk mencapai suatu tujuan bersama atau sekelompok tujuan.

Menurut Chester I. Bernard menyatakan bahwa organisasi adalah suatu sistem aktivitas kerja sama yang dilakukan oleh dua orang atau lebih.

2.1.2.3. Unsur-Unsur Dasar Organisasi

1. Personil atau anggota
2. Visi dan Misi

3. Wewenang
4. Struktur
5. Hubungan
6. Formalitas
7. Sumber Energi
8. Proses Kegiatan organisasi

2.1.2.4. Manfaat Organisasi

Mengikuti dan menjadi anggota dalam organisasi memiliki manfaat antara lain sebagai berikut :

1. Tercapainya sebuah tujuan
2. Melatih mental bicara di publik
3. Mudah memecahkan masalah
4. Melatih leadership
5. Memperluas pergaulan
6. Kuat dalam menghadapi tekanan
7. Meningkatkan wawasan dan pengetahuan
8. Membentuk karakteristik dengan seseorang
9. Mampu dalam mengatur waktu dengan baik
10. Sebagai ajang dalam pembelajaran kerja yang sebenarnya

2.1.3. Manajemen Sumber Daya Manusia

2.1.3.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen merupakan proses untuk mencapai tujuan organisasi, baik manajemen sebagai suatu kumpulan pengetahuan yang logis dan sistematis maupun sebagai suatu kreativitas pribadi yang disertai suatu keterampilan.

Hani Handoko dalam bukunya *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia* (2001:3), mengutip pendapat Edwin B. Flippo dalam *Personel Management* adalah sebagai berikut :

”Manajemen personalia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan kegiatan-kegiatan pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai berbagai tujuan individu, organisasi dan masyarakat“.

Sedangkan French mendefinisikan manajemen personalia sebagai penarikan, seleksi, pengembangan, penggunaan dan pemeliharaan sumber daya manusia oleh organisasi.

Dari definisi manajemen diatas maka dapat diketahui bahwa Manajemen sumber daya manusia adalah proses penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan, dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan-tujuan, baik individu maupun organisasi

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi : perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian. Proses ini terdapat dalam fungsi/ bidang produksi, pemasaran, keuangan, maupun kepegawaian. Karena sumber daya manusia mempunyai peranan penting dalam mencapai tujuan perusahaan, maka pengalaman dan hasil penelitian bidang SDM dikumpulkan secara sistematis dengan apa yang disebut manajemen sumber daya manusia.

Menurut Veithzal Rivai, (2008:1) istilah manajemen mempunyai arti sebagai kumpulan pengetahuan tentang bagaimana seharusnya *memanage* (mengelola) sumber daya manusia.

Dengan manajemen maka pemanfaatan sumber daya yang ada dapat lebih optimal guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

Dalam usaha mencapai tujuan perusahaan, permasalahan yang dihadapi oleh manajemen semakin kompleks seiring dengan perkembangan teknologi di era globalisasi ini. Dimana persoalan manajemen tidak hanya terdapat pada bahan mentah atau bahan baku akan tetapi juga menyangkut perilaku pegawai atau sumber daya manusia seperti sumber daya lainnya, sumber daya manusia merupakan masukan (*input*) yang diolah oleh perusahaan dan menghasilkan keluaran (*output*).

Sumber daya manusia merupakan asset bagi perusahaan yang apabila di *manage* akan menghasilkan output kinerja bagi perusahaan yang tentunya akan menguntungkan bagi perusahaan. Sumber daya manusia yang belum mempunyai keahlian dan keterampilan yang dibutuhkan perusahaan apabila dilatih, diberikan pengalaman dan diberikan motivasi untuk berkembang maka akan menjadi asset yang sangat menguntungkan bagi perusahaan. Pengelolaan sumber daya manusia inilah yang disebut dengan manajemen sumber daya manusia. Dengan kata lain manajemen sumber daya manusia adalah pengembangan pegawai dalam rangka mencapai tujuan dan sasaran individu maupun organisasi.

Seperti telah dikemukakan diatas manajemen sumber daya manusia merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari manajemen pada umumnya, yang mengalami perkembangan sejak adanya hubungan antara atasan dan bawahan. Dimulai pada abad ke dua puluh dimana perhatian terhadap faktor produksi tenaga kerja sebagai sumber daya manusia menjadi jauh lebih baik dibandingkan dari masa sebelumnya.

Dimana manusia yang merupakan bagian dari faktor produksi dianggap sebagai manusia seutuhnya yang mempunyai pikiran, perasaan dan kebutuhan psikologis lainnya. Dalam era globalisasi ini, kemajuan suatu organisasi akan sangat bergantung pada upaya organisasi itu sendiri

untuk bekerjasama dengan organisasi-organisasi lainnya. Dimana prestasi suatu organisasi tidak akan melebihi prestasi sumber daya manusianya. Maka sumber daya manusia merupakan aspek terpenting dalam menentukan kemajuan suatu organisasi.

Sedarmayanti (2007, 13) mengatakan bahwa :

”Manajemen Sumber Daya Manusia adalah : Kebijakan dan Praktik menentukan aspek ”manusia” atau sumber daya manusia dalam posisi manajemen, termasuk merekrut, menyaring, melatih, memberi penghargaan dan penilaian”.

Secara umum tujuan dari manajemen sumber daya manusia itu sendiri adalah untuk memastikan bahwa organisasi mampu mencapai keberhasilan melalui sumber daya manusianya. Sistem manajemen sumber daya manusia dapat menjadi sumber kapabilitas organisasi yang memungkinkan perusahaan atau organisasi dapat belajar dan mempergunakan kesempatan untuk peluang baru. Maka sudah menjadi tugas utama manajemen sumber daya manusia untuk mengelola pegawai se-efisien dan se-efektif mungkin agar diperoleh pegawai yang produktif dan dapat memberikan keuntungan yang maksimal bagi perusahaan.

Secara khusus Sedarmayanti (2007, 13) mengungkapkan bahwa manajemen sumber daya manusia bertujuan untuk :

1. Memungkinkan organisasi mendapatkan dan mempertahankan pegawai cakap, dapat dipercaya dan memiliki motivasi tinggi seperti yang di perlukan.
2. Meningkatkan dan memperbaiki kapasitas yang melekat pada manusia kontribusi, kemampuan dan kecakapan mereka.
3. Mengembangkan sistem kerja dengan kinerja tinggi yang meliputi prosedur perekrutan dan seleksi yang teliti, sistem kompensasi dan insentif yang tergantung pada kinerja, pengembangan manajemen serta aktifitas pelatihan yang terkait ”kebutuhan bisnis”.

4. Mengembangkan praktek manajemen dengan komitmen tinggi yang menyadari bahwa pegawai adalah pihak terkait dalam organisasi bernilai dan membantu dan membentuk mengembangkan iklim kerjasama dan kepercayaan bersama.
5. Menciptakan iklim, dimana hubungan yang produktif dan harmonis dapat dipertahankan melalui asosiasi antara manajemen dengan pegawai.
6. Mengembangkan iklim lingkungan, dimana kerjasama tim dan fleksibilitas dapat berkembang.
7. Membantu organisasi menyeimbangkan dan mengadaptasikan kebutuhan pihak terkait (pemilik, lembaga atau wakil pemerintah, manajemen, pegawai, pelanggan, pemasok dan masyarakat luas).
8. Memastikan bahwa orang dinilai dan dihargai berdasarkan apa yang mereka lakukan dan mereka capai.
9. Mengelola pegawai yang beragam, memperhitungkan perbedaan individu dan kelompok dalam kebutuhan penempatan, gaya kerja dan aspirasi.
10. Memastikan bahwa kesamaan tersedia untuk semua
11. Mengadopsi pendekatan etis untuk mengelola pegawai yang didasarkan pada perhatian untuk pegawai, keadilan dan transportasi.
12. Mempertahankan dan memperbaiki kesejahteraan fisik dan mental pegawai.

Maka untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut diatas manajemen sumber daya manusia harus melaksanakan beberapa kelompok aktivitas yang saling berhubungan yang kesemuanya saling terkait yang terjadi dalam konteks organisasi, berhubungan dengan perencanaan sumber

daya manusia, kesetaraan kesempatan kerja, pengangkatan pegawai, pengembangan sumber daya manusia, kompensasi dan tunjangan kesehatan, keselamatan dan keamanan, hubungan pegawai dan buruh. Namun di era globalisasi dimana teknologi membuat dunia seolah tanpa batas maka lingkungan eksternal menjadi bagian penting yang harus menjadi pertimbangan bagi semua pimpinan dalam melaksanakan aktifitas sumber daya manusia diantaranya : hukum, politik, ekonomi, sosial, budaya, dan teknologi. Karena lingkungan eksternal seolah menjadi bagian tak terpisahkan dari organisasi itu sendiri.

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi : perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian. Proses ini terdapat dalam fungsi atau bidang produksi, pemasaran, keuangan, maupun kepegawaian. Karena sumber daya manusia mempunyai peranan penting dalam mencapai tujuan perusahaan, maka pengalaman dan hasil penelitian bidang SDM dikumpulkan secara sistematis dengan apa yang disebut manajemen sumber daya manusia.

Menurut Veithzal Rivai (2008:1) istilah manajemen mempunyai arti sebagai :

”Kumpulan pengetahuan tentang bagaimana seharusnya *me-manage* (mengelola) sumber daya manusia. Dengan manajemen maka pemanfaatan sumber daya yang ada dapat lebih optimal guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan.”

Dalam usaha mencapai tujuan perusahaan, permasalahan yang dihadapi oleh manajemen semakin kompleks seiring dengan perkembangan teknologi di era globalisasi ini. Dimana persoalan manajemen tidak hanya terdapat pada bahan mentah atau bahan baku akan tetapi juga menyangkut perilaku pegawai atau sumber daya manusia seperti sumber daya lainnya, sumber daya manusia merupakan masukan (*input*) yang diolah oleh perusahaan dan menghasilkan keluaran (*output*). Sumber daya manusia merupakan asset bagi perusahaan yang apabila di *manage*

akan menghasilkan output kinerja bagi perusahaan yang tentunya akan menguntungkan bagi perusahaan.

Sumber daya manusia yang belum mempunyai keahlian dan keterampilan yang dibutuhkan perusahaan apabila dilatih, diberikan pengalaman dan diberikan motivasi untuk berkembang maka akan menjadi asset yang sangat menguntungkan bagi perusahaan. Pengelolaan sumber daya manusia inilah yang disebut dengan manajemen sumber daya manusia. Dengan kata lain manajemen sumber daya manusia adalah pengembangan pegawai dalam rangka mencapai tujuan dan sasaran individu maupun organisasi.

Dalam era globalisasi ini, kemajuan suatu organisasi akan sangat bergantung pada upaya organisasi itu sendiri untuk bekerjasama dengan organisasi-organisasi lainnya. Dimana prestasi suatu organisasi tidak akan melebihi prestasi sumber daya manusianya. Maka sumber daya manusia merupakan aspek terpenting dalam menentukan kemajuan suatu organisasi.

Menurut Cantika Yuli dalam manajemen sumber daya manusia (2005:16) bahwa mengingat manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari sebuah lingkungan manajemen, maka pengertian manajemen sumber daya manusia itu dapat disimpulkan sebagai berikut ;

”Manajemen sumber daya manusia merupakan kegiatan yang mengatur tentang tentang cara pengadaan tenaga kerja, melakukan pengembangan, memberikan kompensasi, integrasi, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja melalui proses-proses manajemen dalam rangka mencapai tujuan organisasi”.

Pengertian manajemen sumber daya manusia menurut Husein Umar (2005:3) yaitu:

“Manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari manajemen keorganisasian yang memfokuskan diri pada unsur sumber daya manusia, yang bertugas mengelola unsur manusia secara baik agar diperoleh tenaga kerja yang puas akan pekerjaannya”.

Berdasarkan pengertian di atas, jelas bahwa manajemen secara garis besar menitikberatkan pada aspek manusia dalam hubungan kerja dengan tidak melupakan faktor lainnya. Sedangkan,

manajemen sumber daya manusia menitikberatkan pada bagaimana mengelola pegawai sebagai aset utama organisasi instansi karena keberhasilan organisasi instansi tergantung dari kinerja efektif dari pegawai itu sendiri.

2.1.3.2. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia memiliki beberapa fungsi yang harus diperhatikan, seperti fungsi manajerial dan fungsi oprasional seperti yang dikemukakan oleh Malayu S.P Hasibuan (2013:21).

A. Fungsi manajerial, yang terdiri dari:

1. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan mempunyai arti penentuan mengenai program tenaga kerja yang akan mendukung pencapaian tujuan yang telah ditetapkan oleh instansi.

2. Pengorganisasian (*Organizing*)

Organisasi dibentuk dengan merancang struktur hubungan yang mengaitkan antara pekerjaan, pegawai, dan faktor-faktor fisik sehingga dapat terjalin kerjasama satu dengan yang lainnya.

3. Pengarahan (*Directing*)

Pengarahan terdiri dari fungsi staffing dan leading. Fungsi staffing adalah menempatkan orang-orang dalam struktur organisasi, sedangkan fungsi leading dilakukan pengarahan sdm agar pegawai bekerja sesuai dengan tujuan yang ditetapkan.

4. Pengawasan (*Controlling*)

Adanya fungsi manajerial yang mengatur aktivitas-aktivitas agar sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan organisasi sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai, bila terjadi penyimpangan dapat diketahui dan segera dilakukan perbaikan.

- B. Fungsi Operasional , dalam manajemen sumber daya manusia merupakan segala bentuk usaha atau aktivitas dalam pengelolaan sdm guna pencapaian tujuan perusahaan.

Fungsi ini terdiri dari:

1. Pengadaan (*Procurement*)

Usaha untuk memperoleh sejumlah tenaga kerja yang dibutuhkan instansi, terutama yang berhubungan dengan penentuan kebutuhan tenaga kerja, penarikan, seleksi, orientasi dan penempatan.

2. Pengembangan (*Development*)

Usaha untuk meningkatkan keahlian pegawai melalui program pendidikan dan latihan yang tepat agar pegawai dapat melakukan tugasnya dengan baik.

3. Kompensasi (*Compensation*)

Fungsi kompensasi diartikan sebagai usaha untuk memberikan balas jasa atau imbalan yang memadai kepada pegawai sesuai dengan kontribusi yang telah disumbangkan kepada instansi atau organisasi.

4. Integrasi (*Integration*)

Merupakan usaha untuk menyelaraskan kepentingan individu, organisasi, instansi, maupun masyarakat. Oleh sebab itu harus dipahami sikap prinsip-prinsip pegawai.

5. Pemeliharaan (*Maintenance*)

Setelah keempat fungsi dijalankan dengan baik, maka diharapkan organisasi atau perusahaan mendapat pegawai yang baik. Maka fungsi pemeliharaan adalah dengan memelihara sikap-sikap pegawai yang menguntungkan instansi.

6. Pemutusan Hubungan Kerja (*Separation*)

Usaha terakhir dari fungsi operasional ini adalah tanggung jawab instansi untuk mengembalikan pegawainya ke lingkungan masyarakat dalam keadaan sebaik mungkin, bila organisasi atau instansi mengadakan pemutusan hubungan kerja.

2.1.4. Budaya Organisasi

2.1.4.1. Pengertian Budaya

Menurut Alisyahbana (dalam Supartono, 2004:31), : “Budaya merupakan manifestasi dari cara berfikir, sehingga menurutnya pola kebudayaan itu sangat luas sebab semua tingkah laku dan perbuatan, mencakup di dalamnya perasaan karena perasaan juga merupakan maksud dari pikiran”.

Kemudian Peruci dan Hamby (dalam Tampubolon, 2004:184) mendefinisikan “Budaya adalah segala sesuatu yang dilakukan, dipikirkan, dan diciptakan oleh manusia dalam masyarakat, serta termasuk pengakumulasian sejarah dari objek-objek atau perbuatan yang dilakukan sepanjang waktu”.

Berdasarkan pengertian-pengertian di atas maka dapat disimpulkan budaya adalah segala sesuatu yang berkaitan dengan hasil pemikiran berupa pengetahuan, kepercayaan, kesenian, nilai-nilai dan moral yang kemudian dilakukan dalam kehidupan baik sebagai individu maupun sebagai bagian dari masyarakat dimana segala hasil pemikiran tersebut didapatkan melalui interaksi manusia dengan manusia yang lain di dalam kehidupan bermasyarakat maupun interaksi manusia dengan alam.

2.1.4.2. Pengertian Budaya Organisasi

Menurut Davis (dalam Lako, 2004: 29), adalah : “Budaya organisasi merupakan pola keyakinan dan nilai-nilai organisasi yang dipahami, dijiwai dan dipraktekkan oleh organisasi

sehingga pola tersebut memberikan arti tersendiri dan menjadi dasar aturan berperilaku dalam organisasi”.

Hal yang sama juga diungkapkan oleh Mangkunegara (2005: 113), bahwa :

“Budaya organisasi adalah seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai, dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan internal”.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan pola keyakinan dan nilai-nilai organisasi yang diyakini dan dijiwai oleh seluruh anggotanya dalam melakukan pekerjaan sebagai cara yang tepat untuk memahami, memikirkan, dan merasakan terhadap masalah-masalah terkait, sehingga akan menjadi sebuah nilai atau aturan di dalam organisasi tersebut.

Budaya organisasi pada hakikatnya, memiliki nilai yang baik bagi kemajuan suatu organisasi. Budaya organisasi mencakup aspek yang lebih luas dan lebih mendalam dan justru menjadi suatu dasar bagi terciptanya suatu iklim organisasi yang ideal. Masalah budaya organisasi (*Organization Culture*) akhir-akhir ini telah menjadi suatu tinjauan yang sangat menarik terlebih dalam kondisi kerja yang tidak menentu.

Budaya (*culture*) adalah seluruh total pikiran, karya dan hasil karya manusia yang tidak berakar pada nalurinya, dan karena itu hanya bisa dicetuskan manusia sesudah melalui suatu proses belajar. Kebudayaan merupakan inti dari apa yang penting dalam organisasi. Seperti aktivitas

member perintah dan larangan serta menggambarkan sesuatu yang dilakukan dan tidak dilakukan yang mengatur perilaku anggota. Jadi budaya mengandung apa yang boleh dilakukan atau tidak boleh sehingga dapat dikatakan sebagai suatu pedoman yang dipakai untuk menjalankan aktivitas organisasi, (Hofstede 2010:21).

Ada begitu banyak definisi mengenai budaya yang pada hakekatnya tidak jauh berbeda antara satu ahli dengan ahli lainnya. Budaya organisasi sebagai suatu sistem peran, aliran aktivitas dan proses (menunjukkan proses organisasi atau disebut system atau pola hubungan kerja) dan melibatkan beberapa orang sebagai pelaksana tugas/aktivitas, yang dirancang untuk melaksanakan tujuan bersama (Chatab, 2007: 9).

Pengertian budaya organisasi menjelaskan hirarki budaya korporat sebagai berikut :

1. **Anggapan dasar (*basic assumptions*)**; merupakan level yang paling dalam, dan berada di alam bawah sadar.
2. **Values**; merupakan level kepedulian berikutnya tentang sebaiknya menjadi apa didalam organisasi.
3. **Norma**; memberitahukan para anggota apa yang sebaiknya dan tidak sebaiknya untuk melakukan dibawah keadaan tertentu.
4. **Artifact**; merupakan wujud kongkrit seperti sistem, prosedur, peraturan, struktur dan aspek fisik dari organisasi, (Cummings dan Worley dalam Chatab, 2007: 9).

“Budaya organisasi adalah pola asumsi dasar yang telah ditemukan suatu kelompok, ditentukan dan dikembangkan melalui proses belajar untuk menghadapi persoalan penyesuaian (adaptasi) kelompok eksternal dan integrasi kelompok internal.” (Schein dalam Wirawan, 2004: 4).

“Budaya merupakan pengendali sosial dan pengatur jalannya organisasi atas dasar nilai dan keyakinan yang dianut bersama, sehingga menjadi norma kerja kelompok, dan secara operasional disebut budaya kerja karena merupakan pedoman dan arah perilaku kerja pegawai”. (Chatab, 2007: 10 - 11).

Dari pengertian tersebut dapat dipahami bahwa budaya organisasi mencakup aspek yang lebih luas dan lebih mendalam dan justru menjadi suatu dasar bagi terciptanya suatu iklim organisasi yang ideal. Budaya organisasi adalah nilai dan keyakinan bersama yang mendasari identitas organisasi. Dengan demikian dapat dipahami bagaimana budaya mampu memberi suatu identitas dan arah bagi keberlangsungan hidup organisasi (Kreitner dan Kinicki dalam Chatab, 2007: 10).

Budaya organisasi tidak bisa begitu saja ditangkap dan dilihat oleh orang luar, namun dapat dipahami dan dirasakan melalui perilaku-perilaku anggotanya serta nilai-nilai yang mereka anut. Berdasarkan teori para ahli diatas, maka dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi adalah pemaknaan bersama seluruh anggota organisasi yang berkaitan dengan nilai, keyakinan, tradisi dan cara berpikir unik yang dianutnya dan tampak dalam perilaku mereka, dalam usaha pencapaian tujuan perusahaan yang telah ditetapkan.

2.1.4.3. Karakteristik Budaya Organisasi

Budaya pada hakekatnya merupakan pondasi bagi suatu organisasi. Jika pondasi yang dibuat tidak cukup kokoh, maka betapapun bagusya suatu bangunan, ia tidak akan cukup kokoh untuk menopangnya. Organisasi bisa mengarahkan masyarakat untuk memperhatikan satu dua aspek terkait dengan budaya yang akan dibangun.

Karakteristik utama dalam budaya organisasi, yaitu:

1. Inisiatif individu, yaitu sejauh mana organisasi memberikan kebebasan kepada setiap pegawai dalam mengemukakan pendapat 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.

2. 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.
3. 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 dan misi.
4. Integrasi, yaitu sejauh mana suatu organisasi dapat mendorong unit-unit organisasi untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi. Menurut Handoko (2003:195) koordinasi merupakan proses pengintegrasian tujuan-tujuan dan kegiatan-kegiatan pada unit-unit yang terpisah (departemen atau bidang-bidang fungsional) suatu organisasi untuk mencapai tujuan.
5. 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.
6. Kontrol, yaitu adanya pengawasan dari para pimpinan terhadap para pegawai dengan menggunakan peraturan-peraturan yang telah ditetapkan demi kelancaran organisasi. Pengawasan menurut Handoko (2003: 360) dapat didefinisikan sebagai proses untuk menjamin bahwa tujuan-tujuan organisasi tercapai.

7. Sistem imbalan, yaitu sejauh mana alokasi imbalan (seperti kenaikan gaji, promosi, dan sebagainya) didasarkan atas prestasi.
8. Kerja pegawai, bukan sebaliknya didasarkan atas senioritas, sikap pilih kasih, dan sebagainya.
9. 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.
10. Pola komunikasi, yaitu sejauh mana komunikasi dalam organisasi yang dibatasi oleh hierarki kewenangan yang formal dapat berjalan baik.

Menurut Handoko (2003:272) komunikasi itu sendiri merupakan proses pemindahan pengertian atau informasi dari seseorang ke orang lain. Komunikasi yang baik adalah komunikasi yang dapat memenuhi kebutuhan sarannya, sehingga akhirnya dapat memberikan hasil yang lebih efektif.

Budaya itu mengemukakan kepada pegawai hal-hal seperti ketidak hadiran yang dapat diterima (Nicholson dan Johns, 2008 : 397). Beberapa budaya mendorong pegawainya untuk menggunakan hari-hari sakitnya untuk bekerja/lembur dan melakukan pengurangan bsensi kerja demi optimalisasi produktivitas.

Karakteristik penting budaya organisasi mencakup sebagai berikut:

1. Keteraturan perilaku yang dijalankan, seperti pemakaian bahasa atau terminologi yang sama;
2. Norma, seperti standar perilaku yang ada pada suatu organisasi atau komunitas;
3. Nilai yang dominan, seperti mutu produk yang tinggi, efiseinsi yang tinggi;
4. Filosofi, seperti kebijakan bagaimana pekerja diperlakukan;
5. Aturan, seperti tuntunan bagi pekerja baru untuk bekerja didalam organisasi;

6. Iklim organisasi, seperti cara para anggota organisasi berinteraksi dengan pelanggan internal dan eksternal atau pengaturan tata letak bekerja (secara fisik).

Setiap budaya organisasi menunjukkan ciri-ciri atau karakteristik tertentu berskala organisasi yang bersifat homogen (sama). Semua budaya ini harus dipahami dan dipadukan, jika organisasi itu ingin bekerja efektif. “Makin banyak anggota menerima nilai-nilai inti dan makin besar komitmen mereka pada nilai-nilai itu, makin kuat budaya tersebut, budaya kuat akan mempunyai pengaruh yang besar pada perilaku anggota-anggotanya karena tingkat kebersamaan dan intensitas akan menciptakan iklim atas pengendalian perilaku yang tinggi” (Robbins, 2007: 724).

Makin kuat budaya sebuah organisasi, makin kurang pula kebutuhan manajemen untuk mengembangkan kebutuhan peraturan formal untuk memberi pedoman pada perilaku pegawai. Pedoman tersebut akan dihayati oleh para pegawai jika mereka menerima budaya organisasi (Robbins, 2010 : 485). Jadi, berdasarkan teori-teori diatas dapat disimpulkan bahwa budaya yang kuat akan terkait dengan penurunan tingkat keluar masuknya pegawai.

Budaya organisasi memiliki peran penting dalam memberi identifikasi dan prinsip-prinsip yang mengarahkan perilaku organisasi dalam membuat suatu keputusan, mengembangkan suatu metode sehingga individu dapat menerima *feedback* atas prestasi yang dibuat, menjaga sistem *reward* dan *reinforcement* yang diberlakukan dalam organisasi. Dengan demikian dapat dipahami bagaimana budaya mampu memberi suatu identitas dan arah bagi keberlangsungan hidup organisasi.

2.1.4.4. Fungsi Budaya Organisasi

Setiap organisasi bertanggung jawab untuk mengembangkan suatu perilaku organisasi yang mencerminkan kejujuran dan etika yang dikomunikasikan secara tertulis dan dapat dijadikan pegangan oleh seluruh pegawai. Budaya tersebut harus memiliki akar dan memiliki nilai-nilai

luhur yang menjadi dasar bagi etika pengelolaan suatu organisasi yang mencakup profesionalisme, kerjasama, keserasian, keselarasan, keseimbangan, dan kesejahteraan.

Budaya menjalankan sejumlah fungsi di dalam organisasi, yaitu:

1. Budaya mempunyai peran menetapkan tapal batas.
2. Budaya member rasa identitas kepada anggota-anggota organisasi.
3. Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas dari kepentingan diri pribadi seseorang.
4. Budaya itu meningkatkan kemantapan sistem sosial.
5. Mekanisme pembuat makna dan mekanisme pengendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku pegawai, (Robbins (2007:725).

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

1. Berperan menetapkan batasan.
2. Mengantarkan suatu perasaan identitas bagi anggota organisasi.
3. Mempermudah timbulnya komitmen yang lebih luas dari pada kepentingan individual seseorang.
4. Meningkatkan stabilitas sistem sosial karena merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi.
5. Sebagai mekanisme control dan menjadi rasional yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para pegawai.

Budaya organisasi dapat berfungsi sebagai:

1. Identitas, yang merupakan ciri atau karakter organisasi.

2. *Social cohesion* atau pengikat pemersatu seperti bahasa Sunda yang bergaul dengan orang Sunda dan memiliki kesamaan hobi olahraganya.
3. *Sources*, misalnya inspirasi.
4. Sumber penggerak dan pola perilaku.
5. Kemampuan meningkatkan nilai tambah, seperti aqua sebagai teknologi baru.
6. Pengganti formalisasi, seperti olahraga ruti jumat yang tidak dipaksa.
7. Mekanisme adaptasi terhadap perubahan seperti adanya rumah susun.
8. Orientasinya seperti konteks tinggi (kata-kata menjadi jaminan), konteks rendah (karena diikuti tertulis) dengan subkonteks tinggi (perintah lisan); (Chatab, 2007: 11).

Kultur organisasi mempunyai lima fungsi, yaitu:

1. Menentukan batas-batas berperilaku dalam organisasi.
2. Menumbuhkan rasa memiliki organisasi dikalangan para anggotanya.
3. Para anggota bersedia membuat komitmen yang besar demi keberhasilan organisasi mencapai tujuannya.
4. Memelihara stabilitas sosial dalam organisasi.
5. Sebagai alat pengendali perilaku pada bawahannya; (Siagian, 2006: 249).

Fungsi budaya organisasi mencakup, yaitu: sebagai identitas organisasi, sebagai komitmen kolektif, sebagai stabilitas sistem sosial, sebagai alat yang memberi pengertian.

Implementasi nilai-nilai yang terdapat dalam budaya kerja tersebut dalam suatu organisasi sangat erat hubungannya dengan kemauan manajemen untuk membangun etika perilaku dan budaya organisasi yang anti kecurangan, sehingga dapat mengurangi atau menghindari terjadinya tiga kecurangan pokok seperti: Kecurangan dalam laporan keuangan, Kecurangan penggelapan asset, Kecurangan tindak pidana korupsi.

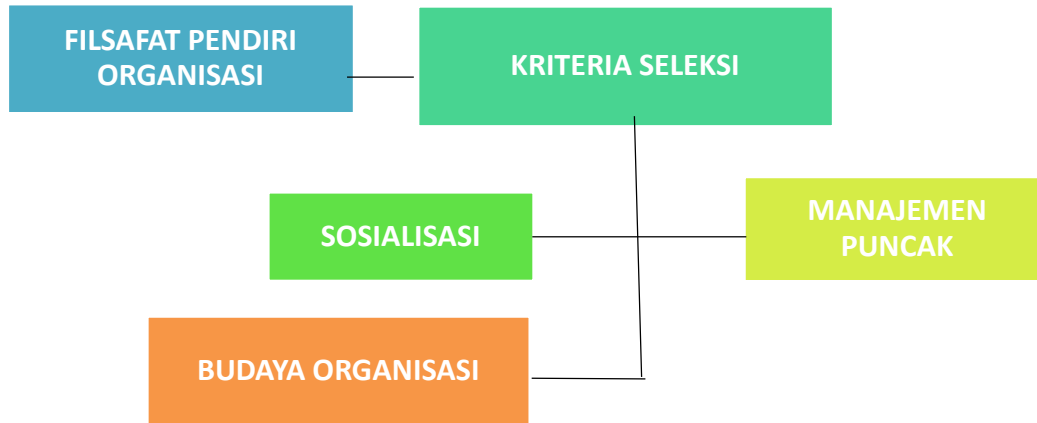
2.1.4.5. Proses Pembentukan Budaya Organisasi

Begitu organisasi didirikan, pembentukan budayanya pun ketika itu dimulai. Pembentukan budaya organisasi terjadi tatkala anggota organisasi belajar menghadapi masalah, baik masalah eksternal maupun internal yang menyangkut masalah persatuan dan keutuhan organisasi. Budaya organisasi dibangun dan dipertahankan. Terbentuknya budaya tidak dalam waktu sekejap, tidak bisa dikarbit dan pembentukan budaya harus melalui proses. Proses budaya organisasi, yaitu: pembentukan atau menciptakan budaya, pemeliharaan atau mempertahankan budaya, pengembangan budaya organisasi dan terakhir adaptasi proses budaya (Chatab, 2007: 12).

Budaya organisasi dapat dihidupkan pertama-tama melalui seleksi, yaitu memperoleh anggota yang sedikit-tidaknya memiliki nilai-nilai yang sama dengan budaya organisasi yang ada dan manajemen atas, dalam hal ini manajemen atas mempunyai peran yang sangat besar dalam menanamkan nilai-nilai dan norma-norma melalui tindakan-tindakannya; sosialisasi, budaya yang ada hendaknya terus-menerus disosialisasi baik anggota baru maupun anggota lama, prosesnya dapat berupa orientasi dan pelatihan melalui cerita-cerita tentang pendiri, ritual-ritual yang ada, simbol-simbol, dan sebagainya.

Proses terjadinya budaya perusahaan (organisasi) melalui tiga cara:

1. Para wirausahawan mengambil dan mempertahankan bawahan-bawahan (anggota-anggota) yang berpikir dan merasakan cara yang mereka lakukan.
2. Mengindoktrinasi dan mensosialisasikan cara berpikir dan cara merasakan mereka.
3. Perilaku mereka sendiri adalah model peran yang mendorong anggota untuk mengidentifikasi dan menginternalisasi keyakinan, nilai-nilai, dan asumsi-asumsi mereka, (Schein dalam Hesselbein, Goldsmith dan Beckhard, 2009:61-62).



Gambar 2.1.

Pembentukan Budaya Organisasi

Sumber : Goldsmith dan Beckhard (2009:61-62)

Penjelasan Diagram, Filsafat pendiri organisasi merupakan sumber utama sebuah budaya organisasi. Artinya para pendiri organisasi secara tradisional mempunyai dampak yang penting dalam pembentukan budaya awal organisasi, antara lain :

1. Filsafat Pendiri
2. Organisasi Sosialisasi
3. Kriteria Seleksi,
4. Manajemen,
5. Puncak
6. Budaya Organisasi.

Budaya organisasi tidak muncul begitu saja tanpa ada proses yang menciptakan. Proses budaya dapat dilihat berdasarkan dari terbentuknya, dipertahankannya dan dikembangkannya budaya organisasi itu. Sedangkan untuk menghadapi tantangan perubahan budaya, maka adanya proses adaptasi budaya.

Seleksi untuk menentukan kriteria yang dianggap paling tepat untuk menjadi anggota organisasi. Ini merupakan kekuatan dalam mempertahankan budaya organisasi. Tujuan utama dari proses seleksi adalah menemukan dan mempekerjakan individu yang memiliki pengetahuan, kepandaian dan kemampuan untuk berprestasi dalam pekerjaan didalam organisasi. Setiap organisasi akan mengenalkan pekerjaan dan lingkungan internal organisasi terhadap pegawai barunya. Biasanya pegawai baru itu melaksanakan tahap orientasi sebagai suatu proses adaptasi dengan pekerjaan.

Hubungan antara kedua itu dapat digambarkan pada gambar di bawah ini :



Gambar 2.2.
Aktualisasi dan Terbentuknya Budaya

Sumber : Ndraha (2005: 48)

2.1.4.6 Dimensi Budaya Organisasi

Menurut Moeljono dalam Khatab (2007:28), banyak pendapat ahli atau pakar dan praktisi tentang dimensi budaya organisasi sebagai nilai bersaing dalam menentukan indikator yang mempengaruhi keefektifan organisasi, umumnya dimensi budaya organisasi merupakan hasil dari penelitian yang mereka lakukan dengan tetap mempertimbangkan hasil-hasil riset yang telah dilakukan oleh penelitian lain sebelumnya sebagai acuan.

Ada empat dimensi sebagai variable bebas yang merupakan budaya organisasi korporat, yaitu :

1. Integritas

Integritas adalah bertindak konsisten sesuai dengan nilai-nilai dan kebijakan organisasi serta kode etik profesi, walaupun dalam keadaan yang sulit untuk melakukan ini.

2. Profesionalisme

Profesionalisme adalah tingkat pendidikan formal dan latihan-latihan khusus yang harus dimiliki pegawai untuk suatu posisi jabatan tertentu. Profesionalisme juga berkaitan dengan tanggung jawab atas pekerjaannya, pegawai mampu menyelesaikan pekerjaan secara efektif dan efisien. Jika untuk menduduki sebuah jabatan didalam organisasi seorang pegawai diharuskan memiliki pendidikan tertentu dan mempunyai pengalaman pelatihan yang cukup lama maka organisasi tersebut adalah organisasi professional.

3. Keteladanan

Keteladanan adalah perilaku dalam bekerja keras dan cerdas, memimpin pegawai dengan persuasif, dan membangun hubungan vertikal dan horizontal yang harmonis merupakan

contoh-contoh perilaku sifat terpuji dari seseorang. Karena berperilaku menakjubkan dari sekelompok pegawai dan pimpinannya maka kinerja perusahaan akan meningkat.

4. Penghargaan pada Sumber Daya Manusia

Suatu pemberian dari panitia kegiatan atau lembaga tertentu yang diberikan kepada seseorang karena suatu karya tertentu (yang belum tentu bersifat kompetisi). Melalui pemberian penghargaan kepada pegawai diharapkan mampu meningkatkan semangat kerja pegawai tersebut, tentu nya hal ini melalui penilaian kerja yang dilakukan oleh perusahaan. perusahaan telah terbukti menorehkan prestasi dalam bidang kinerja pasar, kinerja produk, kinerja pelayanan, kinerja proses, *research and development*, sumber daya manusia, dan tanggung jawab sosial terhadap masyarakat dan lingkungan, serta bidang prestasi lain yang dapat pertanggungjawabkan.

Karakter utama yang semuanya menjadi dimensi utama atau dapat disebutkan juga dengan elemen-elemen penting suatu budaya organisasi (Robbins 2002: 279) adalah sebagai berikut :

1. Inovasi dan pengembalian resiko, tingkat daya pegawai untuk bersikap inovatif dan berani mengambil resiko.
2. Perhatian terhadap detail, tingkat tuntutan terhadap karyawan untuk mampu memperhatikan ketetapan dan perhatian terhadap detail.
3. Orientasi terhadap hasil, tingkat tuntutan manajemen untuk lebih memuaskan perhatian pada hasil, dibandingkan perhatian tehnik dan proses yang digunakan untuk meraih hasil.
4. Orientasi terhadap individu, tingkat keputusan manajemen dalam mempertimbangkan efek-efek hasil terhadap individu yang ada di dalam organisasi.
5. Orientasi terhadap team, tingkat aktifitas pekerjaan yang diatur di dalam team bukan secara perorangan.

6. Agresifitas, tingkat tuntutan terhadap orang-orang agar bersikap agresif dan bersaing dan tidak bersikap santai.
7. Stabilitas, tingkat penekanan aktivitas organisasi dalam mempertahankan status quo berbanding pertumbuhan.

Masing-masing karakteristik di atas berdalam satu kesatuan, dari tingkat yang rendah menuju tingkat yang lebih tinggi. Menilai suatu organisasi menggunakan tujuh karakteristik ini menghasilkan gambaran mengenai budaya organisasi tersebut. Gambaran tersebut kemudian menjadi dasar untuk perasaan saling memahami yang dimiliki setiap anggota organisasi mengenai organisasi mereka.

2.1.5. Kinerja Pegawai

2.1.5.1. Pengertian Kinerja

Dalam dunia yang diwarnai kompetisi global organisasi membutuhkan untuk kerja. Organisasi membutuhkan kinerja yang tinggi dari semua pegawainya, pada saat yang sama para pegawai membutuhkan umpan balik atas kinerja mereka. Para manajer harus mengevaluasi untuk kerja agar dapat mengetahui tindakan atau langkah-langkah yang harus diambil.

Kinerja adalah kemampuan seorang pegawai dalam menjalankan tugas dan pencapaian standar keberhasilan yang telah ditentukan oleh perusahaan kepada pegawai sesuai dengan tugas dan wewenangnya (Basir, 2006 : 42).

Menurut Kartono (2007:32), menyatakan bahwa :

“Kinerja para pegawai merupakan bagian penting dari seluruh proses pegawai yang bersangkutan. Setiap organisasi atau instansi selalu menginginkan agar pegawai mempunyai kinerja yang baik. Prestasi kerja yang baik para pegawai dapat membantu dalam mencapai tujuan yang telah direncanakan. Kinerja sebagai kemampuan dalam menjalankan tugas dan pencapaian standar keberhasilan yang telah ditentukan oleh instansi kepada pegawainya.

Menurut Simamora (2006:337), menyatakan bahwa : “Kinerja adalah pencapaian pekerjaan pegawai yang didasarkan pada produktivitas, efektivitas dan efisiensi.

Menurut Mangkunegara (2005 : 9), mengatakan bahwa :

“Kinerja pegawai adalah hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Dari definisi mengenai kinerja yang telah disebutkan diatas pada dasarnya mengandung makna yang sama. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan kemampuan yang dimiliki seseorang untuk menjalankan pekerjaan dalam mencapai suatu tujuan tertentu.

2.1.5.2. Pengertian Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi. Perbaikan kinerja baik untuk individu maupun kelompok menjadi pusat perhatian dalam upaya meningkatkan kinerja organisasi, seperti yang diungkapkan oleh Mathis dan Jackson (2002:29).

2.1.5.3. Faktor-Faktor Yang mempengaruhi Kinerja Pegawai

Menurut Anwar P. Mangkunegara (2001:55), terdapat dua faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai yaitu :

1. Faktor Individu

Secara psikologis, individu yang normal adalah individu yang memiliki integritas yang tinggi antara fungsi psikis (rohani) dan fisiknya (jasmaniah). Dengan adanya integritas yang tinggi antara fungsi psikis dan fisik maka individu tersebut memiliki konsentrasi diri yang baik. Konsentrasi yang baik ini merupakan modal utama individu manusia untuk mampu mengelola

dan mendayagunakan potensi dirinya secara optimal dalam melaksanakan kegiatan tau aktivitas kerja sehari-hari dalam mencapai tujuan organisasi.

2. Faktor Lingkungan Organisasi

Faktor lingkungan kerja organisasi sangat menunjang bagi individu dalam mencapai kinerja. Faktor lingkungan organisasi yang dimaksud antara lain uraian jabatan yang jelas, otoritas yang memadai, target kerja yang menantang, pola komunikasi yang efektif, hubungan kerja yang harmonis, iklim kerja yang respek dan dinamis, peluang berkarir dan fasilitas kerja yang relatif memadai.

Menurut Mathis dan Jakson (2001), Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja individu tenaga kerja, yaitu:

1. Kemampuan mereka
2. Motivasi
3. Dukungan yang diterima
4. Keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan
5. Hubungan mereka dengan organisasi

2.1.5.4. Pengukuran Kinerja Pegawai

Menurut Hasibuan (2012: 56), bahwa :

“Kinerja pegawai adalah hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja pegawai dapat dikatakan baik atau dapat dinilai dari beberapa hal, yaitu kesetiaan, prestasi kerja, kedisiplinan, kreatifitas, kerjasama, kecakapan dan tanggungjawab”.

Adapun penjelasan mengenaikinerja pegawai yang dapat dikatakan baik atau dapat dinilai dari beberapa hal seperti berikut ini :

1. Kesetiaan

Kinerja dapat diukur dari kesetiaan pegawai terhadap tugas dan tanggung jawabnya dalam organisasi. Menurut Syuhadhak (1994: 76) kesetiaan adalah tekad dan kesanggupan, menaati, melaksanakan dan mengamalkan sesuatu yang ditaati dengan penuh kesadaran dan tanggung jawab.

2. Prestasi Kerja

Hasil prestasi kerja pegawai, baik kualitas maupun kuantitas dapat menjadi tolak ukur kinerja. Pada umumnya prestasi kerja seorang pegawai dipengaruhi oleh kecakapan, keterampilan, pengalaman, dan kesanggupan pegawai dalam melaksanakan tugas dan fungsinya.

3. Kedisiplinan

Sejauh mana pegawai dapat mematuhi peraturan-peraturan yang ada dan melaksanakan intruksi yang diberikan kepadanya.

4. Kreatifitas

Merupakan kemampuan pegawai dalam mengembangkan kreatifitas dan mengeluarkan potensi yang dimiliki dalam menyelesaikan pekerjaannya sehingga bekerja lebih berdaya guna dan berhasil guna.

5. Kerjasama

Dalam hal ini kerjasama diukur dari kemampuan pegawai untuk bekerja sama dengan pegawai lain dalam menyelesaikan suatu tugas yang ditentukan, sehingga hasil pekerjaannya akan semakin baik.

6. Kecakapan

Dapat diukur dari tingkat pendidikan pegawai yang disesuaikan dengan pekerjaan yang menjadi tugasnya.

7. Tanggung jawab

Yaitu kesanggupan seorang pegawai menyelesaikan pekerjaan yang diserahkan kepadanya dengan sebaik-baiknya dan tepat pada waktunya serta berani memikul resiko pekerjaan yang dilakukan.

2.1.5.5. Penilaian Kinerja Pegawai

Menurut Mangkunegara (Mondy dan Noe, 2006:326), menyatakan bahwa

“Penilaian kinerja adalah suatu sistim formal penilaian berkala (per tahun atau per semester) terhadap kinerja individu atau kelompok. Pada akhirnya kurun waktu periode yang ditetapkan tibalah waktunya untuk melakukan penilaian yaitu membandingkan antara hasil yang sebenarnya diperoleh dengan yang direncanakan”.

Kegiatan yang dimaksud untuk mengukur kinerja masing-masing tenaga kerja dalam mengembangkan kualitas kerja pembinaan selanjutnya, tindakan perbaikan pekerjaan yang kurang sesuai dengan deskripsi pekerjaan. Penilaian kinerja mengacu pada suatu sistem formal dan struktur yang mengaku melalui dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, prilaku dan hasil termasuk tingkat ketidakhadiran.

Tujuan pokok dari penelitian kinerja adalah untuk menghasilkan informasi yang akurat tentang prilaku dan kinerja anggota organisasi, dimana tujuannya dapat dibagi atas dua yaitu : evaluasi dan pengembangan. Pendekatan evaluasi cenderung untuk menilai kinerja masa lalu sebagai basis dan pengembangan untuk melaksanakan keputusan, (Bednadin dan Russel, 2010:75).

Menurut Rivai (2005:124), mengemukakan ada tiga metode yang dapat digunakan dalam penilaian pekerjaan yaitu: metode penilaian pekerjaan yang mengacu kepada norma, metode

penilaian pekerjaan yang mengacu kepada penilaian standar absolut dan metode penilaian pekerjaan yang mengacu kepada penilaian berdasarkan output.

1. Penilaian Norma

Metode ini merupakan metode yang sangat sederhana karena penilaiannya secara keseluruhan didasarkan atas kinerja terbaik. Ada beberapa metode yang termasuk kelompok metode ini, antara lain :

a. Metode Ranking

Metode ranking merupakan suatu metode penilaian kinerja yang terbaik hingga yang terendah disusun secara keseluruhan.

b. Metode Perbandingan berpasangan (*Paired Comparison*)

Dalam metode ini digunakan untuk pegawai yang sedikit.

c. Distribusi Paksaan (*Forced Distribution*)

Istilah distribusi paksaan menggambarkan format penilaian dimana penilai dipaksa mendistribusikan pegawai yang dinilai kepada beberapa kategori kinerja.

2. Penilaian Standar Absolut

Dalam penilaian standar absolut penilaian dilakukan dengan cara mengevaluasi pegawai dengan mengkaitkan dan mempertimbangkan beberapa faktor tertentu.

3. Metode Penilaian Berdasarkan Output

Penilaian pada metode ini adalah lebih mengacu kepada hasil pekerjaan namun tidak mengambil analisis pekerjaan sebagai dasar penilaian kinerja. Penilaian kinerja umumnya dilihat sebagai salah satu fungsi manajemen yang penting karena memberikan informasi yang mana apabila seorang pimpinan salah dalam melakukan penilaian pekerjaan, hal tersebut akan sangat mempengaruhi proses pengambilan keputusan manajerial dalam organisasi.

Ketidakpuasan terhadap penilaian kinerja hampir selalu terkait dengan bagaimana sistem itu disusun dan diterapkan.

Menurut BasriI (2005:45), umumnya ada beberapa kesalahan pimpinan dalam melakukan penilaian kinerja antara lain :

1. Mereka mengatur standar performa yang buruk.
2. Mereka sering jatuh pada prasangka penilaian.
3. Mereka tidak memberi waktu yang memadai untuk proses melakukan penilaian.
4. Mereka lebih banyak menghabiskan waktu berbicara dari pada mendengar pegawai yang sedang mereka nilai.
5. Mereka tidak mendokumenkan performa pegawai atau mereka membuat catatan, tetapi tidak valid untuk penilaian yang adil dan akurat.
6. Mereka menilai setiap pekerjaan orang lain memuaskan.
7. Mereka tidak memasukkan rencana perkembangan pegawai atau rencana tindak lanjut.

2.1.5.6. Tujuan Penilaian Kinerja

Menurut Hasibuan (2006:112), tujuan dan manfaat dari penerapan manajemen kinerja adalah

1. Meningkatkan prestasi kerja pegawai, baik secara individu, maupun sebagai kelompok.
2. Peningkatan yang terjadi pada prestasi pegawai secara perorangan pada gilirannya akan mendorong kinerja pegawai secara keseluruhan yang direfleksikan dengan kenaikan produktivitas.
3. Merangsang minat dalam pengembangan pribadi dengan tujuan meningkatkan hasil kerja dan prestasi pribadi serta potensi laten pegawai.

4. Membantu perusahaan untuk dapat menyusun program pengembangan dan pelatihan pegawai yang lebih tepat guna.
5. Menyediakan alat atau sarana untuk membandingkan prestasi kerja pegawai dengan tingkat gaji atau imbalan.
6. Memberikan kesempatan pada pegawai untuk mengeluarkan perasaannya tentang pekerjaan atau hal-hal yang ada kaitanya.

Menurut Hasibuan (2004:150), tinggi rendahnya kinerja dipengaruhi oleh beberapa faktor yang menentukan didalam kinerja pegawai yaitu :

1. Keterampilan dan pengalaman
2. Orang yang mempunyai pendidikan yang rendah
3. Pendidikan
4. Umur

2.2. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu berfungsi sebagai data pendukung dalam melakukan penelitian. Penelitian-penelitian terdahulu telah mengkaji masalah budaya organisasi terhadap kinerja pegawai, dan beberapa penelitian lainnya masih memiliki hubungan antara variabel satu dengan variabel lainnya.

Tabel. 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Nama, Tahun, Judul	Metode Analisis	Variabel	Hasil Penelitian
01.	Asfar Halim Dalimunthe (2009) Pengaruh Budaya Organisasi terhadap kinerja pegawai pada Dinas Informasi	Metode Deskriptif Kuantitatif dengan Analisa	Independen: Budaya Organisasi (X) Dependen: Kinerja (Y)	Terdapat hubungan yang sangat kuat antara Budaya Organisasi dengan Kinerja Pegawai pada Dinas Informasi Komunikasi dan

	Komunikasi dan Pengolahan Data Elektronik Kota Medan	data korelasi antar variable		Pengolahan Data Elektronik Kota Medan. Hal ini dapat dibuktikan dengan hasil korelasi koefisien product moment 0,578.
02	Suharyanto (2011). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai di Universitas PGRI Adi Buana Surabaya	Analisis Data Metode regresi berganda	Independen: Gaya Kepemimpinan (X1) Budaya Organisasi (X2) Dependen: Kinerja (Y)	Hasil analisis data diperoleh bahwa: Secara simultan GayaKepemimpinan dan Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai dengan melalui uji <i>model summary</i> (R2) sebesar memberi sumbangan 42,8 % dan dari uji F hitung ditunjukkan dengan nilai 32,917 dengan probabilitas $0,000 < 0,05$
03	Jaghargh,Ghorbanpanah, Nabavi,Saboordavoodian dan Farvardian (2012). A Survey on Organizational Cultural Based on Stephan Robbins's Theory (Case Study) (studi kasus pada Mashhad Electric Energy Distribution Company, Iran)	Metode Deskriptif dengan analisis uji reliabilitas (Croach alpha)	Independen: Budaya Organisasi (X) Dependen: Kinerja (Y)	Didapatkan hasil bahwa budaya organisasi yang terjadi pada Mashhad electric Energy distribution Company mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. yang mana hasil α dari variabel dalam teori Robbins, budaya organisasi antara 0,689 sampai 0,731.

				Dimana partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan memperkuat rasa memiliki, loyalitas, identitas dan juga mengurangi konflik dalam organisasi.
04	Mar'atu Shaliha (2017). Pengaruh Budaya Organisasi dan Pelatihan terhadap Kinerja Pegawai pada Pemerintah Kota Makassar	Metode purposive sampling dengan analisis Teknik regresi linier berganda	Independen: Budaya Organisasi (X1) Pelatihan (X2) Dependen: Kinerja (Y)	Pada penelitian yang dilakukan pada Pemerintah Kota Makassar dihasilkan bahwa Variabel Budaya Organisasi secara keseluruhan mempunyai hubungan dengan variabel Kinerja Karyawan. Maka dapat dikatakan bahwa Budaya Organisasi mempunyai pengaruh terhadap Kinerja Karyawan. Hal ini ditunjukkan dengan hasil perhitungan regresi dapat diketahui bahwa nilai R Square adalah 0,18. Hal ini menunjukkan bahwa sebesar 18% Kinerja Pegawai (Y) dipengaruhi oleh variasi dari kedua variabel independen, yaitu Budaya Organisasi (X1) dan Pelatihan (X2).

2.3. Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah penting.

Menurut Robbins & Coulter (2012:52), ada 7 dimensi budaya organisasi yaitu: inovasi dan pengembalian resiko, perhatian terhadap detail, orientasi terhadap individu, iorientasi terhadap tim, agresifitas, stabilitas.

Pada dasarnya budaya organisasi dalam perusahaan merupakan alat untuk mempersatukan setiap individu yang melakukan aktivitas secara bersama-sama dan merupakan perekat sosial yang mengingat anggota dari organisasi, nampaknya agar suatu karakteristik atau kepribadian yang berbeda-beda antara yang satu dengan orang yang lain dapat disatukan dalam suatu kekuatan organisasi maka perlu adanya perekat sosial. Keutamaan budaya kerja merupakan pengendalian dan arah dalam membentuk sikap dan perilaku manusia yang melibatkan diri dalam suatu kegiatan organisasi. Budaya mempunyai kekuatan penuh, berpengaruh pada individu dan kinerjanya bahkan terhadap lingkungan kerja.

Hasibuan (2012:56) mengemukakan terdapat beberapa indikator umum yang berkaitan dengan kinerja, yaitu: kesetiaan, prestasi kerja, kedisiplinan, kreatifitas, kerjasama, kecakapan dan tanggung jawab.

Budaya Organisasi merupakan kunci sukses untuk mencapai kesuksesan. Kinerja Pegawai dapat diartikan sebagai upaya pemenuhan kebutuhan dan keinginan pelanggan serta ketepatan penyampainnya dalam mengimbangi harapan konsumen. Ini berarti semakin baik budaya organisasi maka semakin baik pula kinerja pegawai pada lingkungan GH Universal Hotel Bandung. Dengan kata lain, apabila budaya organisasi mengalami peningkatan, maka akan meningkatkan kinerja pegawai pula dan begitu pun sebaliknya.

Kotter dan Heskett (2007:86), mengatakan bahwa budaya yang kuat dapat menghasilkan efek yang sangat mempengaruhi individu dan kinerja, bahkan dalam suatu lingkungan bersaing pengaruh tersebut dapat lebih besar daripada faktor- faktor lain seperti struktur organisasi, alat analisis keuangan, kepemimpinan dan lain-lain. Budaya organisasi yang mudah menyesuaikan dengan perubahan jaman (adaptif) adalah yang dapat meningkatkan kinerja.

Dari uraian di atas dapat menunjukkan bahwa terdapat pengaruh antara budaya organisasi terhadap kinerja pegawai baik secara individual maupun kelompok/tim dalam suatu organisasi perusahaan.



Gambar 2.3

Paradigma Penelitian

Sumber: Data Penelitian 2018

2.4. Hipotesis Penelitian

Hipotesis adalah pernyataan sementara yang menghubungkan dua variabel atau lebih. Kesimpulan yang tarafnya rendah karena masih membutuhkan pengujian secara empiris (Sugiono, 2014:70).

Berdasarkan uraian pada kerangka pemikiran di atas dan untuk menjawab identifikasi masalah, maka penulis dapat merumuskan suatu hipotesis sebagai berikut:

“Terdapat pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja pegawai Divisi Kamar pada Hotel GH Universal Bandung”.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Metode yang Digunakan

Metode penelitian pada dasarnya merupakan cara ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan dapat dideskripsikan, dibuktikan, dikembangkan dan ditemukan pengetahuan, teori, tindakan dan produk tertentu sehingga dapat digunakan untuk memahami, memecahkan dan mengantisipasi masalah dalam kehidupan manusia.

Berdasarkan pendapat Sugiyono (2013;2) maka penelitian ini menggunakan metode deskriptif dan verifikatif. Dengan menggunakan metode penelitian akan diketahui hubungan yang signifikan antara variabel yang diteliti sehingga menghasilkan kesimpulan yang akan menjelaskan gambaran umum objek yang diteliti. Terdapat empat kunci yang perlu diperhatikan yaitu cara ilmiah, data, tujuan dan kegunaan. Cara ilmiah berarti kegiatan penelitian itu didasarkan pada kegiatan ciri-ciri keilmuan, yaitu rasional, empiris dan sistematis.

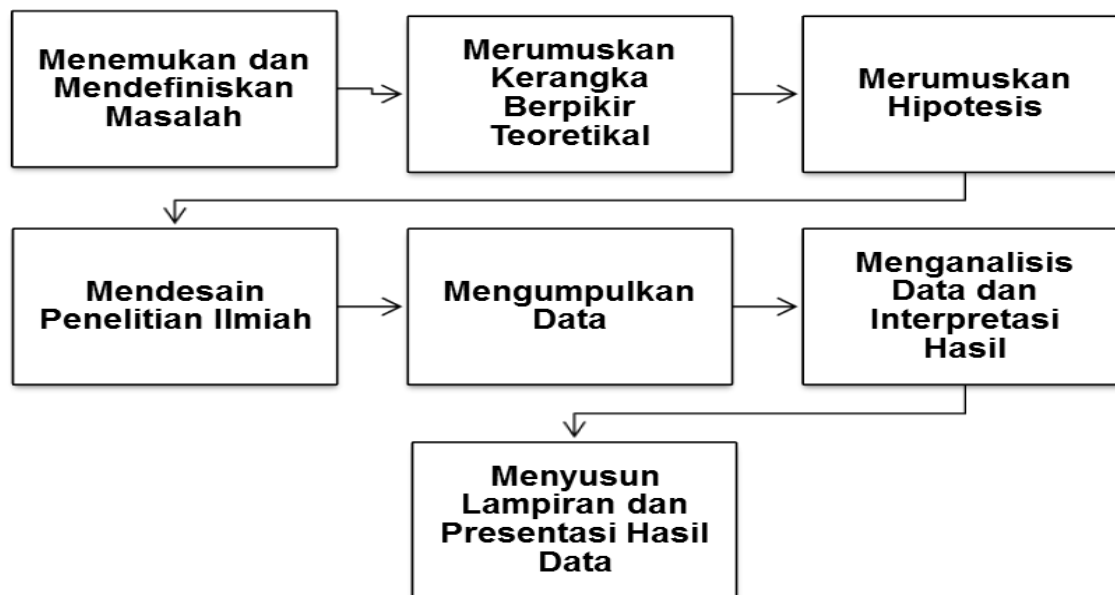
Pengertian metode deskriptif yang dikemukakan oleh Sugiyono (2013;206) menjelaskan bahwa metode deskriptif adalah metode yang digunakan untuk menggambarkan atau mendeskripsikan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku umum. Metode deskriptif digunakan untuk menggambarkan rumusan masalah kesatu. Data yang dibutuhkan adalah data yang sesuai dengan masalah-masalah yang ada dan sesuai dengan tujuan penelitian sehingga data tersebut akan dikumpulkan, dianalisis, dan

diproses lebih lanjut sesuai dengan teori-teori yang dipelajari, jadi data tersebut akan ditarik kesimpulannya.

Sedangkan pengertian metode verifikatif menurut Mashuri dalam Umi Nariwati (2009;29). Menjelaskan bahwa metode verifikatif yaitu memeriksa benar tidaknya apabila dijelaskan di tempat lain dengan mengatasi masalah yang serupa dengan kehidupan.

Tahapan penelitian harus ditetapkan terlebih dahulu, sebab kadangkala pada tahap penelitian tersebut terjadi tumpang tindih. Maka dari itu, diperlukan penjabaran secara rinci agar ketumpang tindihan tersebut dapat dilihat secara jelas (Sugiama, 2008). Berikut merupakan langkah-langkah umum dalam penelitian:

Gambar 3.1.
Langkah Umum Penelitian



Sumber: Dr. A. Gima Sugiama, Metode Riset Bisnis dan Strategi
(Bandung, Guardaya Intimarta, 2008)

3.2. Definisi dan Operasional Variabel

3.2.1 Definisi Variabel

Variabel penelitian menurut Sugiyono (2013:59) adalah suatu atribut atau sifat dan nilai dari orang, objek atau keinginan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh penelitian untuk dipelajari dan ditarik kesimpulannya. Adapun variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

1. Variabel Bebas (Independen Variabel)

Variabel independen adalah variabel yang mempengaruhi atau menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel dependen (terkait). Sugiyono (2013:59). Variabel independen dalam penelitian ini adalah Budaya Organisasi.

2. Variabel Terkait (Dependen Variabel)

Menurut Sugiyono (2013:59) variabel dependen adalah variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat karena adanya variabel bebas. Variabel dependen dalam penelitian ini adalah Kinerja Karyawan.

3.2.2 Operasionalisasi Variabel

Budaya Organisasi merupakan suatu system dari makna atau arti bersama yang dianut oleh para anggotanya yang membedakan suatu organisasi dari organisasi-organisasi lainnya. (Stephen, P. Robbins (2012:279)

Kinerja pegawai adalah hasil kerja, baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai per satuan periode waktu dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja pegawai dapat dikatakan baik atau dapat dinilai dari beberapa hal, yaitu

kesetiaan, prestasi kerja, kedisiplinan, kreatifitas, kerjasama, kecakapan, tanggung jawab.
(Hasibuan 2012:56)

Sesuai dengan definisi variabel-variabel penelitian yang telah dideskripsikan dalam tinjauan pustaka, dan sesuai dengan pengukuran variabel penelitian menurut kaidah atau skala ukuran yang lazim diterima secara akademis, maka definisi operasional variable adalah berikut merupakan variabel penelitian pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada lingkungan GH Universal Hotel Bandung.

Tabel 3.1
Operasional Variabel

Variabel	Konsep Variabel	Dimensi	Indikator	Skala
Independen	Budaya organisasi merupakan suatu sistem dari makna atau arti bersama yang dianut oleh para anggotanya yang membedakan suatu organisasi dari organisasi organisasi lainnya.	1. Inovasi dan pengambilan resiko.	1. Tingkat menghasilkan terobosan dalam menyelesaikan masalah pekerjaan. 2. Tingkat menghasilkan kreativitas dalam bekerja. 3. Tingkat bBerani dalam mengambil resiko pada pekerjaan. 4. Tingkat bertanggung jawab dalam	Ordinal
Budaya organisasi				

	Stephen, P. Robbins. (2012:279)	2. Perhatian pada detail.	menyelesaikan pekerjaan. 1. Tingkat teliti dalam bekerja. 2. Tingkat teliti dalam mengambil keputusan. 3. Tingkat berhati-hati dalam bekerja. 4. Tingkat berhati-hati dalam mengambil keputusan.	Ordinal
		3. Orientasi pada hasil.	1. Tingkat mencapai target dalam bekerja. 2. Tingkat menyelesaikan pekerjaan tepat waktu. 3. Tingkat mengembangkan capaian dalam target bekerja.	Ordinal
		4. Orientasi pada individu.	1. Tingkat membangun kekompakan dalam hal kerjasama. 2. Tingkat menjaga hubungan baik dengan sesama rekan kerja. 3. Tingkat menjaga hubungan baik dengan bawahan.	Ordinal

			4. Tingkat menghargai setiap individu.	
		5. Orientasi pada tim.	1. Tingkat membangun kekompakan dalam hal kerjasama. 2. Tingkat saling membantu dalam menyelesaikan pekerjaan. 3. Tingkat fokus pada tujuan pekerjaan. 4. Tingkat menjalin komunikasi yang baik dengan setiap individu.	Ordinal
		6. Keagresifan.	1. Tingkat selalu sigap dalam menyelesaikan pekerjaan. 2. Tingkat tidak membuang waktu dalam bekerja. 3. Tingkat berdedikasi baik dalam menyelesaikan pekerjaan. 4. Tingkat fokus pada tujuan pekerjaan.	Ordinal

		7. Stabilitas.	1. Tingkat menjaga kekondusifan suasana kerja. 2. Tingkat menjaga kenyamanan suasana kerja. 3. Tingkat menjaga ketertiban dalam bekerja. 4. Tingkat mengendalikan suasana kerja.	Ordinal
Dependen				
Kinerja pegawai	Kinerja pegawai adalah hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja pegawai dapat dikatakan baik atau dapat dinilai dari	1. Kesetiaan. 2. Prestasi Kerja.	1. Tingkat menunjukkan sikap pribadi yang setia pada atasan. 2. Tingkat menunjukkan sikap pribadi yang setia pada bawahan. 3. Tingkat bersifat baik tidak bersikap negatif. 1. Tingkat memperlihatkan prestasi dalam bekerja sesuai dengan hasil capaian kerja. 2. Tingkat meningkatkan pengetahuan yang dimiliki terhadap pekerjaan.	Ordinal Ordinal

	beberapa hal, yaitu : kesetiaan, prestasi kerja, kedisiplinan, kreatifitas, kerjasama, kecakapan dan tanggung jawab. Hasibuan (2012:56)	3. Kedisiplinan.	1. Tingkat bekerja sesuai dengan aturan yang berlaku. 2. Dapat menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu. 3. Tidak memiliki rekor buruk dalam penyelesaian pekerjaan.	Ordinal
		4. Kreatifitas.	1. Tingkat memiliki gagasan atau ide dalam melaksanakan pekerjaan dengan baik. 2. Tingkat memiliki jiwa kreatif dalam menyelesaikan masalah dalam pekerjaan. 3. Tingkat membangun inisiatif pada capaian pekerjaan yang memerlukan <i>problem solving</i> .	Ordinal
		5. Kerjasama.	1. Tingkat semangat dalam menyelesaikan pekerjaan bersama rekan sejawat.	Ordinal

			2. Tingkat memiliki rasa solidaritas dengan rekan sejawat. 3. Tingkat suasana kerja untuk menyelesaikan pekerjaan baru.	
		6. Kecakapan.	1. Tingkat keahlian dalam pekerjaan yang diberikan. 2. Tingkat menunjukkan efesiensi kemampuan diri dalam menyelesaikan setiap capaian hasil pekerjaan.	Ordinal
		7. Tanggung Jawab.	1. Tingkat hasil kerja dengan sepenuh hati. 2. Tingkat kinerja dengan penuh rasa tanggung jawab. 3. Tingkat bersikap positif dalam pekerjaan.	Ordinal

Sumber: Data Penelitian Peneliti 2018

3.3. Sumber dan Cara Penentuan Data

3.3.1 Populasi,

Menurut Sugiyono (2013:115) menyatakan bahwa populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang

ditetapkan oleh peneliti untuk di pelajari dan kemudian di tarik kesimpulannya. Objek penelitian ini adalah para pegawai Divisi Kamar GH Universal Hotel Bandung.

Berdasarkan data Departemen Kepegawaian (HR) GH Universal Hotel Bandung Tahun 2017 jumlah pegawai GH Universal Hotel seluruhnya sebanyak 203 orang, sedangkan pegawai Divisi Kamar adalah 62 orang.

3.3.2 Sampel.

Sampel adalah suatu bagian yang diambil dari populasi untuk menentukan sifat serta ciri-ciri yang dikehendaki dari populasi bersangkutan (Sugiana, 2008:116). Pengambilan sampel dilakukan apabila ada kemungkinan peneliti dihadapkan dengan masalah dalam waktu, tenaga dan biaya.

Metode pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah purposive sampling. Penelitian ini merupakan penelitian sampel, karena penulis hanya akan meneliti sebagian dari populasi. Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut atau wakil dari populasi yang diteliti, dinamakan penelitian sampel jika kita bermaksud untuk menggeneralisasikan hasil penelitian sampel, yang dimaksud menggeneralisasikan adalah mengangkat kesimpulan penelitian sebagai sesuatu yang berlaku bagi populasi.

Menurut Sugiyono (2013:116) teknik sampling adalah teknik pengambilan sampel untuk menentukan sampel yang akan digunakan dalam penelitian. Pada dasarnya terdapat 2 kelompok teknik sampling menurut Sugiyono (2013:118) yaitu:

1. *Probability Sampling*

Probability Sampling adalah teknik pengambilan sampel yang memberikan peluang yang sama bagi setiap umur (anggota) populasi untuk dipilih menjadi anggota sampel.

2. *Nonprobability Sampling*

Nonprobability Sampling adalah teknik pengambilan sampel yang tidak memberi peluang atau kesempatan bagi setiap unsur (anggota) populasi untuk dipilih menjadi sampel.

Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah salah satu teknik dari *probability sampling* yaitu *simple random sampling* yang merupakan cara pengambilan sampel dengan acak atau setiap anggota populasi mendapat kesempatan yang sama.

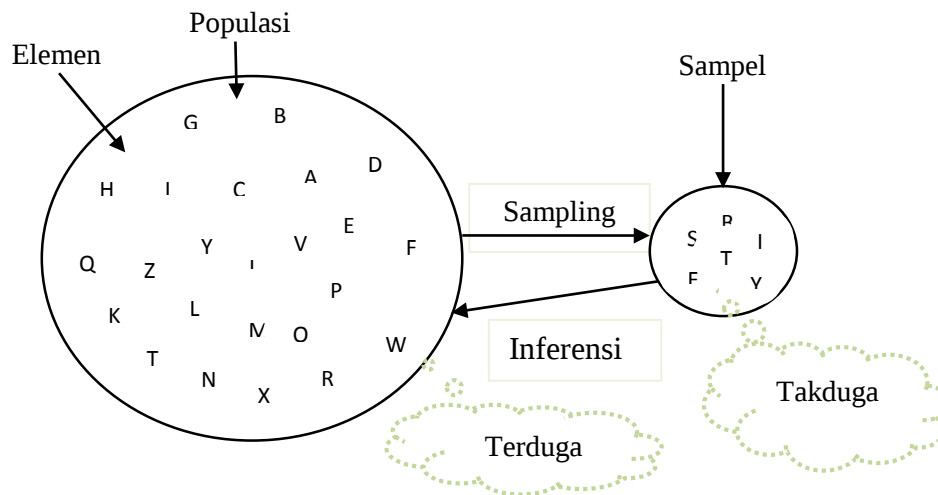
Dalam pendesainan sampel, beberapa istilah yang perlu dipahami adalah:

1. Sampel: bagian dari populasi
2. Sampling: suatu proses pemilihan sejumlah atau sebagian dari populasi yang digunakan untuk membuat kesimpulan tentang sesuatu dari populasi.
3. Populasi (*universe*): keseluruhan sesuatu (orang, barang, maupun organisasi) yang memiliki karakteristik yang sama.
4. Elemen: anggota individu dari suatu populasi.
5. Sensus: investigasi semua elemen individu dari suatu populasi.

Pada proses tersebut untuk mengetahui atau menduga sesuatu tentang populasi, penulis mencari data dari setiap elemen yang ada pada populasi kemudian mengambil beberapa elemen yang disebut sebagai sampel. Agar dugaan tentang populasi dapat dilakukan dengan tepat, pengambilan sampel dilakukan pada elemen-elemen yang mempunyai karakteristik yang sama dengan populasi secara keseluruhan, sehingga sampel dapat dikatakan sebagai mewakili populasi.

Dengan demikian, sampel diperlakukan sebagai penduga populasi. Setelah pada sampel kemudian dilakukan untuk mencari jawaban tentang sesuatu yang ingin diketahui dari populasi. .

Berdasarkan atas temuan dari sampel tersebut, penulis membuat kesimpulan (inferensi) tentang populasi.



Gambar 3.2.

Populasi dan Sampel

Sumber: Dr. A Gima Sugiana, Desain Sampling (2008:154)

3.4. Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data dapat dilakukan dalam berbagai setting, berbagai sumber dan berbagai cara. Bila dilihat dari settingnya, data dapat dikumpulkan pada setting alamiah (natural setting), pada laboratorium dengan metode experiment, dirumah dengan berbagai responden, pada suatu seminar, diskus, dijalan dan sebagainya. Bila dilihat dari sumber datanya, maka pengumpulan data dapat menggunakan sumber primer dan sumber sekunder.

Sumber primer adalah sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data, misalnya lewat orang lain atau lewat dokumen. Selanjutnya bila dilihat dari segi cara atau teknik pengumpulan data, maka teknik pengumpulan data dapat dilakukan dengan interview (wawancara), kuesioner (angket), observasi (pengamatan), dan gabungan ketiganya.

Dalam melakukan penelitian ini terdapat dua sumber data yang akan dipakai yaitu :

1. Data Primer

Penelitian ini dilakukan dengan pengamatan langsung diperusahaan dengan mencatat data-data dari sumber tertulis dan tidak tertulis yang tersedia seperti sejarah singkat perpustakaan, struktur organisasi dan lain-lain. Adapun teknik penelitian lapangan yang dilakukan yaitu:

a. Wawancara (*interview*)

Penulis melakukan pengumpulan data untuk menemukan permasalahan yang diteliti dengan cara melakukan tanya jawab kepada pihak yang berkaitan masalah yang diteliti untuk memperoleh data yang akurat.

b. Angket (questioner)

Teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden dengan alternative jawaban yang telah disediakan.

2. Data Sekunder

Data yang tersedia sebelumnya yang diperoleh dari perusahaan atau sumber lainnya berupa buku-buku, karangan-karangan, catatan-catatan perkuliahan dan lain-lain yang ada hubungannya dengan permasalahan yang penulis teliti. Adapun data sekunder yang digunakan dalam penelitian ini berupa data-data mengenai pegawai GH Universal Hotel, Bandung.

3. Riset Kepustakaan

Ini disebut studi *literature* yaitu penelitian ini umumnya dilakukan dengan membaca, mengumpulkan, mencatat serta mencari literature dokumen-dokumen yang ada dalam perpustakaan atau dengan cara mempelajari buku, majalah ilmiah atau jurnal, *home page/website*

guna memperoleh informasi yang berhubungan dengan teori dan konsep yang berkaitan dengan masalah penelitian. Hasil penelitian data ini diperoleh data yang bersifat sekunder.

Tabel 3.2.

Penilaian Kuesioner Berdasarkan Skala Likert

No.	Keterangan	Skor Positif	Skor Negatif
1.	Sangat Baik	5	1
2.	Baik	4	2
3.	Cukup	3	3
4.	Kurang	2	4
5.	Sangat Kurang	1	5

Sumber: Sugiyono (2013 : 93)

Jenis investigasi yang dilakukan pada penelitian ini adalah kausal, yaitu untuk mengungkap hubungan sebab akibat terhadap variabel-variabel yang saling berkorelasi. Penulis menggunakan unit analisis individu dengan desain populasi *finit*, serta melakukan pengumpulan data dengan metode survey (kuesioner).

Tahap pertama, dalam pembuatan suatu penelitian, Penulis harus menemukan masalah dan mendefinisikan masalah tersebut. Setiap penelitian, terutama penelitian bisnis, dilakukan karena munculnya suatu permasalahan. Dengan kata lain, penelitian selalu berdasarkan pada permasalahan yang muncul atau *always problem based*. Dalam penelitian ini, Penulis menemukan

suatu masalah. Masalah tersebut terkait dengan budaya organisasi terhadap peningkatan kinerja pegawai di lingkungan Hotel GH Universal Bandung.

Selanjutnya tahap kedua, yaitu merumuskan kerangka berpikir teoritikal. Tahap ini merupakan upaya Penulis dalam menetapkan arah tahap demi tahap dalam proses berpikir (Sugiama, 2008).

Pada tahap ketiga, Penulis dapat merumuskan hipotesis penelitian berdasarkan teori yang dipelajari seperti kontrak, proposisi, dan model hipotetik (Sugiama, 2008).

Tahap keempat mendesain penelitian ilmiah. Tahap ini mencakup antara lain mendesain pengukuran variabel penelitian, menentukan teknik pembuatan skala, populasi dan teknik sampling, teknik pengumpulan data, serta mendesain alat ukur (Sugiama, 2008).

Tahap yang kelima adalah pengumpulan data. Sebelum pengumpulan data, Penulis melakukan wawancara singkat kepada para pegawai antara lain atasan dan bawahan pada Hotel GH Universal Bandung dengan tujuan lebih memahami permasalahan pegawai.

Tahap keenam adalah menganalisis data data yang telah dikumpulkan. Tahap ini sangat penting bagi Penulis untuk mengkritisi analisis, karena interpretasi hasil analisis merupakan suatu langkah untuk mencapai tujuan penelitian yang bersangkutan (Sugiama, 2008).

Setelah itu Penulis melakukan wawancara dengan tujuan menetapkan strategi penyelesaian masalah yang paling cocok untuk diaplikasikan. Tahap terakhir adalah menyusun laporan dan mempresentasikan hasil data agar dapat memberikan saran berupa strategi baru. Objek Penelitian dalam penelitian ini adalah berkaitan dengan budaya organisasi terhadap peningkatan kinerja pegawai Divisi Kamar di lingkungan Hotel GH Universal Bandung.

3.5. Rancangan Analisis dan Uji Hipotesis

3.5.1 Pengujian Validitas dan Reliabilitas

Analisis data yang penulis gunakan untuk penelitian ini adalah analisis data Korelasi Pearson atau sering disebut Korelasi *Product Moment* (KPM) merupakan alat uji statistik yang digunakan untuk menguji hipotesis asosiatif (uji hubungan) dua variabel bila datanya berskala interval atau rasio. KPM merupakan salah satu bentuk statistik parametris karena menguji data pada skala interval atau rasio. Oleh karena itu, ada beberapa persyaratan untuk dapat menggunakan KPM, yaitu :

1. Sampel diambil dengan teknik random (acak)
2. Data yang akan diuji harus homogen
3. Data yang akan diuji juga harus berdistribusi normal
4. Data yang akan diuji bersifat linier

Fungsi KPM sebagai salah satu statistik inferensia adalah untuk menguji kemampuan generalisasi (signifikasi) hasil penelitian. Adapun syarat untuk bisa menggunakan KPM selain syarat menggunakan statistik parameteris, juga ada persyaratan lain, yaitu variabel independen (X) dan variabel (Y) harus berada pada skala interval atau rasio.

Nilai KPM disimbolkan dengan r (rho). Nilai KPM juga berada di antara $-1 \leq r \leq 1$. Bila nilai $r = 0$, berarti tidak ada korelasi atau tidak ada hubungan antara variabel independen dan dependen. Nilai $r = +1$ berarti terdapat hubungan yang positif antara variabel independen dan dependen. Nilai $r = -1$ berarti terdapat hubungan yang negatif antara variabel independen dan dependen. Dengan kata lain, tanda “+” dan “-” menunjukkan arah hubungan di antara variabel yang sedang dioperasionalkan.

Uji signifikansi KPM menggunakan uji t, sehingga nilai t hitung dibandingkan dengan nilai t tabel. Kekuatan hubungan antarvariabel ditunjukkan melalui nilai korelasi.

Adapun setelah data yang diinginkan oleh penulis terkumpul, maka untuk mengukur apakah data tersebut dapat diterima atau tidak penulis menggunakan software SPSS yaitu *Statistical Product and Service Solution*. SPSS merupakan salah satu system computer yang dapat mengolah data statistic secara cepat sehingga menjadi hasil yang dikehendaki oleh penulis. Untuk penganalisaan data menggunakan program SPSS 20.0 for windows,

Karena data yang diperoleh dari kuesioner memiliki skala pengukuran ordinal maka skala pengukuran harus diubah terlebih dahulu menjadi skala interval dengan menggunakan *Method Successive Interval* (MSI) yang merupakan metode untuk mengoperasikan data yang berskala ordinal menjadi data yang berskala interval.

Untuk membuktikan hubungan antara Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai maka penulis menggunakan pedoman interpretasi korelasi sebagai berikut:

Tabel 3.3.

Pedoman Interpretasi Koefisien Korelasi

Interval Koefisien	Tingkat Hubungan
0,00 – 0,199	Sangat Rendah
0,20 – 0,399	Rendah
0,40 – 0,599	Cukup
0,60 – 0,799	Kuat
0,80 – 1,000	Sangat Kuat

Mengingat pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan kuesioner, maka kesungguhan responden dalam menjawab pertanyaan-pertanyaan merupakan hal yang sangat penting dalam penelitian. Untuk mengatasi hal tersebut diperlukan dua macam pengujian yaitu validitas (*test of validity*) dan uji keandalan (*test of reliability*), untuk menguji kesungguhan jawaban dari responden.

3.5.1.1 Uji Validitas

Menurut Sugiyono (2013:172) pengertian validitas adalah instrument yang dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur. Suatu penelitian dikatakan valid apabila terdapat kesamaan antara data yang terkumpul dengan data yang sesungguhnya terjadi pada objek yang diteliti. Sedangkan uji validitas adalah test/pengujian yang dilakukan oleh peneliti terhadap data yang diperoleh untuk mendapatkan hasil data yang valid.

Dalam penelitian ini digunakan uji validitas dengan menggunakan Rumus Korelasi dari Pearson sebagai berikut:

$$r_{xy} = \frac{n \sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{\{n \sum X^2 - (\sum X)^2\} \{n \sum Y^2 - (\sum Y)^2\}}}$$

Dimana:

r : Koefisien Korelasi

n : Banyak Data

X : Nilai Skor Item Instrument

Y : Nilai Skor Total Instrument

3.5.1.2 Reliabilitas

Menurut Iqbal Hasan (2002:77) reliabilitas adalah tingkat ketepatan, ketelitian atau keakuratan dari sebuah instrument. Uji reliabilitas bertujuan untuk menunjukkan sejauh mana suatu hasil pengukuran relatif konsisten apabila pengukuran diulangi dua kali atau lebih. Jadi dengan kata lain reliabilitas adalah indeks yang menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur dapat dipercaya atau dapat diandalkan, bila alat pengukur tersebut digunakan dua kali, untuk mengukur gejala yang sama dan hasil pengukuran yang diperoleh relatif konsisten.

Tujuan dari uji reliabilitas adalah untuk mengukur sejauh mana hasil atau pengukuran bersifat tetap, dapat dipercaya serta terbebas dari measurement error. Dalam penelitian ini digunakan uji reliabilitas dengan metode α -Brown sebagai berikut:

$$\alpha = \left(\frac{k}{k-1}\right)\left(1 - \frac{\sum S2j}{S2}\right)$$

Selanjutnya menghitung Koefisien Reliabilitas:

$$r = \left(\frac{1 + \alpha}{2\alpha}\right)$$

Statistik Uji untuk Koefisien Reliabilitas adalah uji t sebagai berikut:

$$\alpha = \left(\frac{r\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}}\right)$$

Kriteria uji membandingkan nilai statistik t hitung dengan t table ($\alpha/2, n-1$)

3.5.2 Analisis Regresi Linear Sederhana

Regresi sederhana digunakan untuk melakukan prediksi seberapa tinggi nilai variabel dependen, bila variabel indepen dimanipulasi (dirubah-rubah). Didasarkan pada hubungan

fungsional ataupun kausal satu variabel independen dengan satu variabel dependen Sugiyono (2013:269). Persamaan umum regresi sederhana adalah :

$$Y = a + bX$$

Harga a dan b dapat dicari dengan rumus berikut :

$$a = \frac{(\sum Y)(\sum X^2) - (\sum X)(\sum XY)}{n \sum X^2 - (\sum X)^2}$$

$$b = \frac{n \sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{n \sum X^2 - (\sum X)^2}$$

Dimana :

Y = Nilai variabel terkait

X = Nilai Variabel bebas

a = Harga Y bila X = 0 (harga konstanta)

b = Angka arah atau koefisiensi regresi, yang menunjukkan angka peningkatan ataupun penurunan variabel dependen yang didasarkan variabel responden. Bila b (+) maka naik, dan bila b (-) maka menjadi penurunan.

3.5.3. Analisis Korelasi

Koefisien korelasi (r) menunjukkan derajat korelasi antara variable independen (X) dengan variabel dependen (Y). Nilai koefisien harus terdapat dalam batas-batas -1 hingga +1 ($-1 < r < +1$), yang menghasilkan beberapa kemungkinan, yaitu:

1. Tanda positif menunjukkan adanya korelasi positif antara variable-variabel yang diuji, yang berarti setiap kenaikan dan penurunan nilai-nilai X akan diikuti oleh kenaikan dan penurunan Y.
2. Tanda negatif menunjukkan adanya korelasi negatif antara variable-variabel yang diuji, yang berarti setiap kenaikan dan penurunan nilai-nilai X akan diikuti oleh kenaikan dan penurunan Y dan sebaliknya.
3. Jika $r = 0$ atau mendekati 0, maka menunjukkan korelasi yang lemah atau tidak ada korelasi sama sekali antara variabel-variabel yang diteliti.

3.5.4. Koefisien Determinasi

Untuk mengetahui besarnya pengaruh kontribusi suatu variabel X terhadap variabel Y dicari dengan menggunakan koefisien determinasi. Dalam analisis korelasi terhadap suatu angka yang disebut dengan koefisien determinasi, yang besarnya adalah kuadrat dari koefisien korelasi (r^2). Koefisien ini disebut koefisien penentu, karena analisi korelasi dapat dilanjutkan dengan menghitung koefisien determinasi, dengan mengkuadratkan koefisien yang ditemukan (Sugiyono 2013:185) rumus yang digunakan adalah :

$$Kd = (r^2) \times 100\%$$

Dimana :

Kd = Koefisien determinasi

r = korelasi

3.5.5. Uji Asumsi Klasik

Regresi linear OLS adalah sebuah model regresi linear dengan metode perhitungan kuadrat terkecil atau yang di dalam bahasa inggris disebut dengan istilah *Ordinary Least Square*. Di dalam model regresi ini, ada beberapa syarat yang harus dipenuhi agar model peramalan yang dibuat menjadi valid sebagai alat peramalan. Syarat-syarat tersebut apabila dipenuhi semuanya, maka model regresi linear tersebut dikatakan BLUE. BLUE adalah singkatan dari *Best Linear Unbiased Estimation*.

Asumsi klasik adalah syarat-syarat yang harus dipenuhi pada model regresi linear OLS agar model tersebut menjadi valid sebagai alat penduga.

Tujuan pengujian asumsi klasik ini adalah untuk memberikan kepastian bahwa persamaan regresi yang didapatkan memiliki ketepatan dalam estimasi, tidak bias dan konsisten. Perlu diketahui, terdapat kemungkinan data aktual tidak memenuhi semua asumsi klasik ini. Beberapa perbaikan, baik pengecekan kembali data outlier maupun recollect error data dapat dilakukan. Uji asumsi klasik antara lain: uji normalitas, uji korelasi, uji heteroskedastisitas, uji normalitas dan uji linearitas.

1. Uji Normalitas

Uji Normalitas adalah sebuah uji yang dilakukan dengan tujuan untuk menilai sebaran data pada sebuah kelompok data atau variabel, apakah sebaran data tersebut berdistribusi normal ataukah tidak.

Untuk memberikan kepastian, data yang dimiliki berdistribusi normal atau tidak, sebaiknya digunakan uji normalitas. Karena belum tentu data yang lebih dari 30 bisa dipastikan berdistribusi

normal, demikian sebaliknya data yang banyaknya kurang dari 30 belum tentu tidak berdistribusi normal, untuk itu perlu suatu pembuktian. uji statistik normalitas yang dapat digunakan diantaranya Chi-Square, Kolmogorov, Smirnov, Lilliefors, Shapiro Wilk, Jarque Bera.

$$X^2 = \sum \frac{(O_i - E_i)^2}{E_i}$$

Keterangan :

X² = Nilai X²

O_i = Nilai observasi

E_i = Nilai expected / harapan, luasan interval kelas berdasarkan tabel normal dikalikan N (total frekuensi) (pi x N)

N = Banyaknya angka pada data (total frekuensi)

2. Uji Heterokedastisitas

Uji heteroskedastisitas digunakan untuk mengetahui ada atau tidaknya penyimpangan asumsi klasik heteroskedastisitas yaitu adanya ketidaksamaan varian dari residual untuk semua pengamatan pada model regresi. Heteroskedastisitas merupakan salah satu faktor yang menyebabkan model regresi linier sederhana tidak efisien dan akurat, juga mengakibatkan penggunaan metode kemungkinan maksimum dalam mengestimasi parameter (koefisien) regresi akan terganggu.

Deteksi heteroskedastisitas dapat dilakukan dengan metode scatter plot dengan memplotkan nilai ZPRED (nilai prediksi) dengan SRESID (nilai residualnya). Model yang baik didapatkan jika tidak terdapat pola tertentu pada grafik, seperti mengumpul di tengah, menyempit kemudian melebar atau sebaliknya melebar kemudian menyempit. Uji statistik yang dapat

digunakan adalah uji *Glejser*, uji *Park* atau uji *White*. Beberapa alternatif solusi jika model menyalahi asumsi heteroskedastisitas adalah dengan mentransformasikan ke dalam bentuk logaritma, yang hanya dapat dilakukan jika semua data bernilai positif. Atau dapat juga dilakukan dengan membagi semua variabel dengan variabel yang mengalami gangguan heteroskedastisitas. Untuk penganalisaan data menggunakan program SPSS 20.0 for windows.

3. Uji Linearitas

Uji linearitas dipergunakan untuk melihat apakah model yang dibangun mempunyai hubungan linear atau tidak. Uji ini jarang digunakan pada berbagai penelitian, karena biasanya model dibentuk berdasarkan telaah teoretis bahwa hubungan antara variabel bebas dengan variabel terikatnya adalah linear. Hubungan antar variabel yang secara teori bukan merupakan hubungan linear sebenarnya sudah tidak dapat dianalisis dengan regresi linear, misalnya masalah elastisitas. Jika ada hubungan antara dua variabel yang belum diketahui apakah linear atau tidak, uji linearitas tidak dapat digunakan untuk memberikan adjustment bahwa hubungan tersebut bersifat linear atau tidak.

Uji linearitas digunakan untuk mengkonfirmasi apakah sifat linear antara dua variabel yang diidentifikasi secara teori sesuai atau tidak dengan hasil observasi yang ada. Uji linearitas dapat menggunakan uji *Durbin-Watson*, *Ramsey Test* atau uji *Lagrange Multiplier*. Untuk penganalisaan data menggunakan program SPSS 20.0 for windows.

3.5.6. Uji Hipotesis

Langkah terakhir dari analisis data yaitu menguji hipotesis dengan tujuan untuk mengetahui apakah terdapat hubungan yang cukup jelas dan dapat dipercaya antara variabel X

(pelatihan) dan variabel Y (kinerja), yang pada akhirnya akan diambil suatu kesimpulan penerimaan atau penolakan daripada hipotesis yang telah dirumuskan. Hipotesis dalam penelitian ini adalah “budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai”.

Ada dua macam hipotesis yang dibuat dalam suatu penelitian, yaitu hipotesis nol (H_0) dan hipotesis alternative (H_1). Hipotesis nol adalah hipotesis yang akan diterima kecuali bahwa data yang dikumpulkan salah. Hipotesis alternatif akan diterima hanya jika data yang dikumpulkan mendukungnya.

- $H_0 : \mu = 0$, Budaya Organisasi tidak berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai.
- $H_1 : \mu \neq 0$, Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai.

Rumus yang digunakan penulis untuk menguji hipotesis yaitu uji signifikan koefisien korelasi (uji t-student) yang dikemukakan oleh Sugiyono (2007:215). sebagai berikut :

$$t = \frac{r\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}}$$

Keterangan :

t = koefisien uji t

r = koefisien korelasi

n = jumlah sampel

Ketentuan daripada uji t-student ini adalah :

$H_0 : \beta = 0$: Korelasi tidak berarti, artinya tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel X dan variabel Y.

$H_1 : \beta \neq 0$: Korelasi berarti, artinya terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel X dan variabel Y.

Kriteria penolakan hipotesisnya adalah :

- a. Jika $t_{hitung} > t_{tabel}$ maka H_0 ditolak dan H_1 diterima.
- b. Jika $t_{hitung} < t_{tabel}$ maka H_0 diterima dan H_1 ditolak.

Adapun untuk membantu dalam pengolahan data dan pengujian hipotesis, dapat menggunakan bantuan perangkat lunak SPSS (*Statistical Product for Service Solution*) 20.0 dan dibantu software Microsoft excel.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Hasil Penelitian

4.1.1. Gambaran umum GH Universal Hotel Bandung

GH Universal Hotel Bandung adalah hotel bintang 5 yang mulai beroperasi sejak tahun 2008. Berjarak 40 menit dari Bandara Husein Sastranegara dengan kamar yang berselera tinggi dengan jendela-jendela dari lantai-ke-langit-langit serta dilengkapi dengan berbagai fasilitas, diantaranya kolam renang, pusat kebugaran, atau menikmati pijat relaksasi di spa.

Terletak di utara kota Bandung, dekat dengan pusat pariwisata, GH Universal Hotel Bandung menghadirkan kemewahan dan kenyamanan ala Eropa dikelilingi nuansa keindahan alam Bandung. Gaya desain arsitektur Renaissance Italia terlihat unik dan berbeda dibanding hotel-hotel lain di Bandung, di mana garis dan lekuk bangunannya menjadi ciri khas GH Universal Hotel Bandung. Tiap detil dari bagian depan gedungnya diukir secara indah dan cermat dengan tangan. Bentuk klasik bangunan Eropa pada GH Universal Hotel Bandung semakin kuat dengan keberadaan enam kubah pada bagian atapnya. Salah satunya adalah *Chapel of the Angels* dengan pemandangan ke semua arah pengunungan dan kota yang menakjubkan.

Chapel of The Angels yang berada di rooftop, selain sempurna untuk acara pemberkatan, juga menghadirkan sensasi romantis tak terlupakan untuk makan malam, sambil menikmati pemandangan kota Bandung dengan sudut pandang 360 derajat. Lengkap dengan pelayanan *personal butler*, *personal waiter*, *music chamber*, rangkaian bunga, *champagne*, dan *red wine*.

Tak hanya bentuk bangunan luar, nuansa kebangsawanan Eropa merasuk hingga ke dalam bangunan. 105 kamarnya menghadirkan nuansa kemewahan dan menyuguhkan pemandangan indah ala kamar-kamar di Eropa. Sebagian kamar tersebut memiliki pemandangan kota Bandung dan pegunungan, sebagian lagi menghadap ke kolam renang *Courtyard of The Royale*. Kesan yang mendalam dari tiap kamar di Hotel GH Universal Hotel Bandung menjadi awal sempurna sambil menikmati keindahan dan aktivitas di Bandung.

GH Universal Hotel Bandung menyediakan berbagai jenis kamar dan suite, mulai dari *Superior Room, Deluxe King, Deluxe Double Queen, Princess Suite, Honeymoon Suite, Governor Suite, Queen Suite* hingga *King Suite* yang menawarkan kemewahan dalam kamar berukuran 125 meter persegi. Untuk pengalaman bermalam yang tak terlupakan, *Presidential Suite* menghadirkan pemandangan panorama kota Bandung dengan sudut pandang 180 derajat. Dalam kamar seluas 250 meter persegi ini, terdapat dua ranjang (*king* dan *queen size*), ruang makan terpisah, ruang tengah dengan bar pribadi, dan tiga kamar mandi dalam bentuk *Jacuzzi, bathtub* ukuran besar serta *shower*.

Untuk pengalaman kuliner yang istimewa, GH Universal Hotel Bandung telah mempersiapkan dua restoran yaitu Crystal Dining Chamber dan Belle Vue Elevate. Crystal Dining Chamber diperuntukkan bagi mereka yang ingin berpetualang cita rasa kuliner otentik Kanton seperti berbagai macam Bubur, Dim Sum serta menu a la carte lengkap. Bagi yang ingin menikmati hidangan lezat dalam suasana spektakuler, Belle Vue Elevate adalah pilihan sempurna karena berada di area rooftop lantai 5 dengan pemandangan panoramik 360 derajat kota Bandung dengan menyajikan berbagai sajian khas Perancis dan Italia dengan a la carte menu seperti Poulet au Champagne, Jack Daniel Ribs, Escargots vol au vent. Bisa dikatakan, French and Italian Bistro di

GH Universal Hotel merupakan bistro pertama di Kota Bandung yang membuka layanan hingga 24 jam. Bagi para penggemar *dessert*, wajib mencicipi *Banana & Blueberry Strudle*, *Crème Brulee*, *Tiramisu Cake*. Selain makanan istimewa yang ada, *Belle Vue Elevate* menawarkan beberapa macam minuman istimewa yang beberapa diantaranya hanya dimiliki oleh GH Universal Hotel Bandung ini. Minuman istimewa itu adalah 30 Macam *Beer Montessori Belgia*, ini adalah salah satu beer yang ada di Biara Belgia dan beer umum lainnya tidak kalah banyak variasinya.

Tak hanya untuk melepas lelah saat wisata ke kota kembang, GH Universal Hotel Bandung juga memiliki 9 *venue* (tempat) untuk keperluan rapat, seminar ataupun pesta perkawinan dengan kapasitas terbesar mampu untuk menampung 700 orang dengan *set up classroom* (bentuk ruang kelas). Untuk menggelar pesta pernikahan, GH Universal Hotel Bandung memiliki sebuah chapel yang bernama Chapel of the Angels yang mampu menampung sampai dengan 75 orang untuk keperluan pemberkatan. Sedangkan untuk menggelar resepsi pernikahannya sendiri, GH Universal Hotel Bandung memiliki beberapa *venue* andalan seperti ballroom yang bernama *Hall of Lights* yang memiliki kapasitas hingga 1000 orang. Bagi calon pengantin yang ingin merasakan pengalaman pernikahan yang berbeda, GH Universal Hotel Bandung memiliki *Courtyard of the Royale*, yang mana resepsi pernikahan tersebut digelar disekitar area kolam renang yang cantik nan megah. Untuk *venue* tersebut mampu menampung total tamu hingga 600 orang . Satu tempat lain yang tidak kalah menarik terletak di lantai 5 GH Universal Hotel Bandung, yaitu Milano yang terhubung dengan lorong cantik menampilkan arsitek dan interior elegan yang biasa dijadikan tempat untuk sarapan bagi semua tamu yang menginap di GH Universal Hotel Bandung. Selain untuk pernikahan, seluruh area tersebut juga bisa dijadikan sebagai tempat untuk mengadakan

pesta ulang tahun, *gathering*, arisan, dan bahkan untuk pesta *prom* kelulusan, serta acara-acara syukuran lainnya. *night* dan juga *graduation* atau pesta

4.1.2. Visi, Misi, dan Corporate Value, GH Universal Hotel Bandung

4.1.2.1. Visi GH Universal Hotel Bandung

Visi atau tujuan dan cita-cita yang ingin diraih oleh GH Universal Hotel adalah : *Making GH Universal Hotel as a the best destination among five stars hotels in Indonesia, due to its best quality, hospitality, uniqueness and facilities.* (Menjadikan GH Universal Hotel menjadi tujuan terbaik untuk menginap diantara hotel bintang 5 di Indonesia karena kualitas terbaiknya, keramahan, keunikan, dan fasilitasnya)

4.1.2.2. Misi GH Universal Hotel Bandung

Adapun misi atau yang harus dicapai dari GH Universal Hotel Bandung adalah: *Achieving highest value and quality for stakeholders through : “delighted associates - delighted guests - delighted owner.* (mencapai nilai dan kualitas tertinggi untuk yang berkepentingan terhadap hotel yaitu dapat menyenangkan relasi hotel, menyenangkan tamu, dan menyenangkan pemilik hotel.)

4.1.2.3. Corporate Value

Nilai-nilai penting yang dimiliki perusahaan yang harus diimplementasikan dalam pekerjaan oleh semua kalangan di lingkungan perusahaan disebut dengan *Corporate Value*, yang berguna agar setiap aktivitas dan kegiatan yang dilakukan di dalam perusahaan dapat berjalan dengan selaras untuk semua bagian dan semua individu didalam perusahaan.

Corporate Value akan dirasakan penting sebagai nilai-nilai budaya yang akan mempersatukan atau menselaraskan semua nilai-nilai yang berbeda di dalam perusahaan. Jika semua personal memiliki budaya atau nilai-nilai berbeda yang dibawanya dari lingkungan keluar, maka *Corporate Value* lah yang membuat mereka selaras dan sinergi dalam melakukan perilaku kerjanya.

Corporate Value dari GH Universal Hotel Bandung adalah: *S I N C E R E* yang dijabarkan sebagai berikut:

SMILE. (senyum)

Having a positive attitude towards guests, team and superiors

(mempunyai sikap positif terhadap tamu, teman kerja, dan atasan)

INFORMATIVE. (informatif)

Have adequate knowledge about : his/her work, hotel facilities, work process, and any other information concerning GH Universal

Mempunyai pengetahuan mengenai pekerjaannya/tanggung jawab, fasilitas hotel, proses kerja, dan informasi lainnya mengenai GH Universal

NEATNESS. (kerapian)

Good in grooming, be professional and concern of cleanliness

(Baik dalam penampilan, profesional, dan memperhatikan serta menjaga kebersihan)

CREATIVITY. (kreatif)

Giving ideas for improvement, have positive working spirit, not quickly satisfy and stay in comfort zone

(Memberikan ide untuk perbaikan, semangat kerja yang positif, tidak mudah puas dan tidak selalu berada di zona nyaman)

EMPATHY. (empati)

Understanding others and environment surrounding, and do action for solution

Mempunyai pengertian terhadap sesama dan lingkungan sekitar dan bertindak dengan solusi

RESPECT. (respek)

Respect the guests, respects the team, respect owner and respect yourself

(Respek terhadap tamu, respek terhadap rekan kerja, respek terhadap pemilik hotel, dan respek terhadap dirinya sendiri)

EFFECTIVE & EFFICIENT. (efektif dan efisien)

Able to manage his/her own job, achieving the target, being responsible and have efficiency in doing it.

(Mampu mengatur pekerjaannya, mencapai target, bertanggung jawab dan efisiensi dalam pekerjaannya)

Gambar 4.1

GH UNIVERSAL HOTEL BANDUNG



Sumber: Dokumentasi GH Universal Hotel

Gambar 4.1

GH UNIVERSAL HOTEL BANDUNG



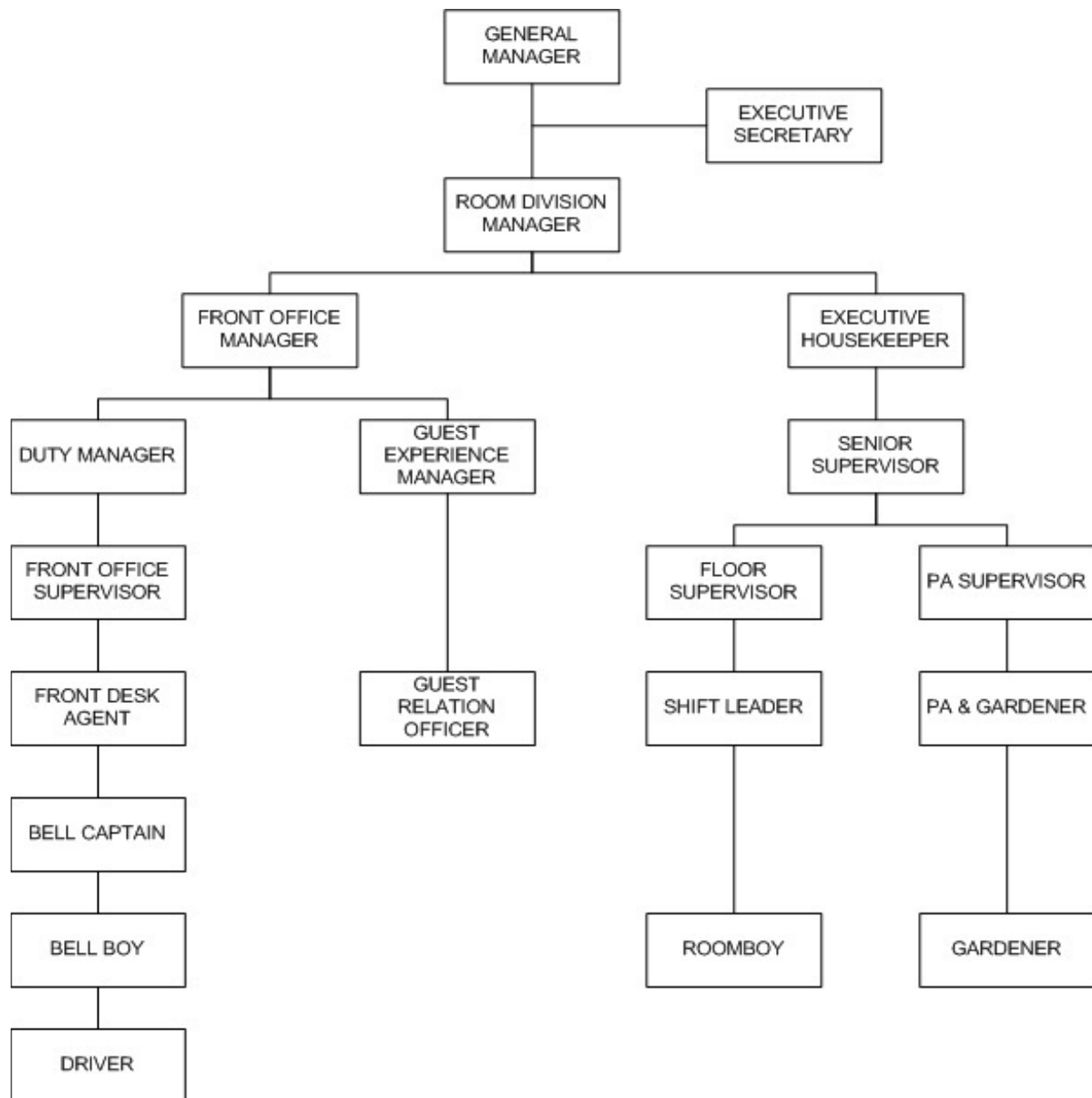
Sumber: Dokumentasi GH Universal Hotel Bandung

4.1.2.4.. Struktur Organisasi

Berikut ini Struktur Organisasi Divisi Kamar pada GH Universal Hotel Bandung

Gambar 4.2.

Struktur Organisasi Divisi Kamar GH Universal Hotel Bandung



Sumber: Dokumentasi GH Universal Hotel Bandung

Gambar 4.3.

Logo GH Universal Hotel Bandung



Sumber: Dokumentasi GH Universal Hotel Bandung

4.1.3. Gambaran Umum Responden.

Responden disini adalah pegawai bagian Divisi Kamar pada GH Universal Hotel Bandung. Jumlah pegawai bagian divisi kamar sebanyak 62 orang. Terdiri dari pegawai pria dan wanita, dari mulai tingkat jabatan Kepala Bagian hingga pegawai pada tingkat terendah. Adapun deskripsi profil mengenai karakteristik responden ini dibagi kedalam 5 bagian yaitu berdasarkan Umur, Jenis Kelamin, Status Perkawinan, Pendidikan, dan Masa Kerja.

4.1.3.1. Profil Responden Berdasarkan Umur

Berdasarkan klasifikasi usia, responden digolongkan ke dalam lima kategori. Adapun hasil yang diperoleh adalah sebagai berikut:

Tabel 4.1.
Usia Responden

Kriteria Responden	Frekuensi	Presentase (%)
< 25 thn	19	30.66
25 - 30	16	25.80
31 - 40	17	27.42
41 - 50	9	14.52
>51 thn	1	1.60
Total	62	100%

Sumber : Olahan Data tahun 2018

Berdasarkan diatas terlihat bahwa usia responden yang paling banyak adalah dibawah 25 tahun sebanyak 19 orang dengan presentase 30.66%, yang memiliki usia antara 25 - 30 tahun sebanyak 16 orang atau 25.80%, berusia antara 31 -40 tahun 17 orang atau 27.42 %, antara usia 41- 50 tahun 9 orang atau 14.52%, dan diatas 51 tahun 1 orang atau 1.60%.

4.1.3.2. Profil Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Berdasarkan klasifikasi jenis kelamin, responden digolongkan ke dalam dua jenis yaitu pria dan wanita. Adapun hasil yang diperoleh adalah sebagai berikut:

Tabel 4.2.
Jenis Kelamin Responden

Kriteria Responden	Frekuensi	Persentase (%)
L (Laki-laki)	52	83.87%
P (Perempuan)	10	16.13%
Total	62	100%

Sumber : Olahan Data tahun 2018

Berdasarkan tabel diatas terlihat bahwa responden dengan jenis kelamin Laki laki berjumlah 52 orang atau 83.87%, lebih banyak dari responden perempuan berjumlah 10 orang atau dalam persentasenya sebesar 16.13%.

4.1.3.3. Profil Responden Berdasarkan Pendidikan

Berikut adalah data mengenai Pendidikan akhir yang dimiliki oleh responden yang dibagi ke dalam empat kategori:

Tabel 4.3.
Pendidikan Responden

Kriteria Responden	Frekuensi	Presentase (%)
SMA	48	77.42%
Diploma (D3)	12	19.35%
S1	2	3.23%
S2	0	0%
Total	62	100%

Sumber: Olahan Data tahun 2018

Dari tabel 4.4 diatas, dapat diketahui bahwa dari jumlah responden sebanyak 62 orang, berdasarkan tingkat pendidikan terakhir SMA adalah yang paling banyak berjumlah 48 responden (77.42%). Tingkat pendidikan akhir Diploma (D3) sebanyak 12 responden (19.35%). Tingkat Pendidikan Sarjana (S1) sebanyak 2 responden (3.23%).

4.1.3.4. . Profil Responden Berdasarkan Status Perkawinan

Berdasarkan status perkawinan, responden digolongkan ke dalam dua jenis yaitu yang masih lajang dan telah menikah. Adapun hasil yang diperoleh adalah sebagai berikut:

Tabel 4.4.
Status Perkawinan Responden

Kriteria Responden	Frekuensi	Persentase (%)
Lajang	26	41.94%
Menikah	36	58.06%
Total	62	100%

Sumber : Olahan Data tahun 2018

Berdasarkan tabel diatas terlihat bahwa responden yang masih lajang berjumlah 26 orang atau 41.94%, sedangkan responden yang sudah menikah berjumlah 36 orang atau dalam persentasenya sebesar 58.06%.

4.1.3.5. Profil Responden Berdasarkan Masa Kerja

Berikut ini adalah data mengenai profil responden berdasarkan masa kerja pegawai yang dibagi menjadi tiga kategori:

Tabel 4.5.
Masa Kerja Responden

Kriteria Responden	Frekuensi	Persentase(%)
≥ 1 tahun	15	24.19%
1 – 5 tahun	31	50.00%
5 – 10 tahun	16	25.81%
Total	62	100%

Sumber: Olahan Data tahun 2018

Berdasarkan tabel diatas terlihat bahwa Masa kerja yang paling banyak adalah antara 1 sampai 5 tahun, yaitu sebanyak 31 orang atau sebesar 50% dibandingkan dengan masa kerja

pegawai lainnya yaitu yang dibawah 1 tahun sebanyak 15 orang dengan presentase 24.19%. sedangkan yang bekerja selama 5 sampai 10 tahun sebanyak 16 orang atau 25.81%.

4.1.4 Uji Validitas dan Reliabilitas

Didalam melakukan penelitian ini penulis menggunakan instrumen berupa kuesioner terdiri dari variabel Budaya Organisasi (26 item) dan Kinerja Pegawai (19 item) pernyataan. Dalam pengumpulan data dilengkapi dengan survey dokumen yang ada di GH Universal Hotel Bandung..

Agar instrumen penelitian ini layak digunakan maka terlebih dahulu diujicobakan kepada responden yang memiliki karakteristik yang sama dengan responden yang akan dijadikan sampel penelitian. Untuk mengkaji kelayakan kuisisioner yang akan digunakan maka digunakan uji validitas dan uji reliabilitas.

4.1.4.1. Uji Validitas

Uji validitas dilakukan untuk mengukur pertanyaan-pertanyaan yang ada dalam kuesioner. Suatu pernyataan dikatakan valid jika pernyataan tersebut mampu untuk mengukur apa yang perlu diukur dan mampu mengungkapkan apa yang ingin diungkap. Pada uji validitas ini dilakukan dengan mengkorelasikan masing-masing skor pernyataan untuk masing-masing variabel dengan skor masing-masing variabel. Selanjutnya angka korelasi yang bernilai positif berarti data tersebut adalah valid.

Pengujian validitas ini digunakan untuk mengetahui apakah pertanyaan pada kuesioner layak atau tidak untuk diikutsertakan dalam analisis regresi. Jika pertanyaan pada kuesioner dinyatakan valid dan reliabel maka pertanyaan tersebut layak untuk diikutsertakan dalam analisis.

Dalam penelitian ini penghitungan validitas menggunakan metode korelasi *pearson product moment* dengan menggunakan bantuan *software* SPSS 22 *for windows* dan *Microsoft Excel* 2010.

Adapun nilai validitas adalah sebagai berikut :

Tabel 4.6.
Hasil Validitas Variabel Budaya Organisasi (X)

Butir Pernyataan	r_{hitung}	r_{kritis}	Keterangan
X1	0,589	0,3	Valid
X2	0,716	0,3	Valid
X3	0,660	0,3	Valid
X4	0,786	0,3	Valid
X5	0,776	0,3	Valid
X6	0,811	0,3	Valid
X7	0,725	0,3	Valid
X8	0,832	0,3	Valid
X9	0,844	0,3	Valid
X10	0,734	0,3	Valid
X11	0,777	0,3	Valid
X12	0,770	0,3	Valid
X13	0,788	0,3	Valid
X14	0,667	0,3	Valid
X15	0,871	0,3	Valid
X16	0,919	0,3	Valid
X17	0,778	0,3	Valid
X18	0,794	0,3	Valid
X19	0,872	0,3	Valid
X20	0,764	0,3	Valid
X21	0,860	0,3	Valid
X22	0,877	0,3	Valid

X23	0,588	0,3	Valid
X24	0,788	0,3	Valid
X25	0,778	0,3	Valid
X26	0,626	0,3	Valid

Sumber: Data Olahan Lampiran Uji Validitas 2018

Berdasarkan tabel di atas terlihat bahwa semua item pertanyaan valid. Sehingga 26 pernyataan pada kuesioner dalam penelitian ini layak untuk diikutsertakan dalam penelitian ini.

Tabel 4.7.
Hasil Validitas Variabel Kinerja (Y)

Butir Pernyataan	r_{hitung}	r_{kritis}	Keterangan
Y1	0,792	0,3	Valid
Y2	0,916	0,3	Valid
Y3	0,754	0,3	Valid
Y4	0,892	0,3	Valid
Y5	0,890	0,3	Valid
Y6	0,923	0,3	Valid
Y7	0,685	0,3	Valid
Y8	0,867	0,3	Valid
Y9	0,814	0,3	Valid
Y10	0,854	0,3	Valid
Y11	0,916	0,3	Valid
Y12	0,907	0,3	Valid
Y13	0,926	0,3	Valid
Y14	0,908	0,3	Valid
Y15	0,910	0,3	Valid
Y16	0,903	0,3	Valid
Y17	0,914	0,3	Valid
Y18	0,810	0,3	Valid
Y19	0,851	0,3	Valid

Sumber: Data Olahan Lampiran Uji Validitas 2018

Berdasarkan tabel di atas terlihat bahwa semua item pertanyaan valid. Sehingga 19 pernyataan pada kuesioner dalam penelitian ini layak untuk diikutsertakan dalam penelitian ini.

4.1.4.2. Uji Reliabilitas

Setelah ditentukan bahwa kuisisioner yang dibuat memiliki validitas, selanjutnya dilakukan uji reliabilitas. Uji reliabilitas ini dilakukan terhadap pernyataan-pernyataan yang memiliki validitas, untuk mengetahui apakah alat pengumpulan data tersebut menunjukkan tingkat ketepatan, keakuratan, kestabilan atau konsistensi, walaupun digunakan dalam waktu yang berbeda, atau dilakukan pengukuran dua kali atau lebih terhadap gejala yang serupa.

Uji reliabilitas (uji keandalan) dalam penelitian ini menggunakan metode *alpha cronbach's*. Instrumen yang reliabel berarti instrumen yang bila digunakan beberapa kali untuk mengukur objek yang sama, akan menghasilkan data yang sama. Pengujian realibilitas ini dilakukan dengan menggunakan bantuan *software SPSS 22 for Windows*.

Tabel 4.8.
Hasil Pengujian Reliabilitas

Variabel	Koefisien Reliabilitas	Nilai Kritis	Keterangan
Budaya Organisasi (X)	0,972	0,7	Reliabel
Kinerja (Y)	0,981	0,7	Reliabel

Sumber : Data olahan Penelitian 2018

Berdasarkan hasil pengujian reliabilitas semua variabel mempunyai reliabilitas yang baik karena memiliki koefisien reliabilitas yang lebih besar dari nilai kritis (0,7) seperti

terlihat pada table di atas. Dengan demikian setiap pernyataan pada kuisisioner tersebut dapat dianalisa lebih lanjut.

4.2. Pembahasan

Penyampaian hasil penelitian yang menjawab masalah deskriptif terhadap dua variabel yang diteliti adalah dengan menampilkan hasil perhitungan dengan nilai frekuensi, persentase nilai dan rata-rata untuk masing-masing indikator yang mendukung variabel melalui dimensi-dimensinya.

Rincian variabel dalam dukungan masing-masing indikator adalah sebagai berikut:

1. Variabel Budaya Organisasi (variabel X) terdiri dari 26 pernyataan
2. Variabel Kinerja (variabel Y) terdiri dari 16 pernyataan

Setelah jawaban dari responden diberi nilai, selanjutnya dicari rata-rata dari setiap jawaban responden dan untuk memudahkan penilaian dari rata-rata tersebut, maka dibuat interval. Dalam penelitian ini, penulis menentukan banyaknya kelas interval sebanyak lima.

4.2.1. Budaya Organisasi pegawai Divisi Kamar pada GH Universal Hotel Bandung

Data mengenai pengaruh budaya organisasi di GH Universal Hotel Bandung diperoleh penulis melalui kuesioner, observasi dan wawancara yang bertujuan untuk mengukur seberapa besar pengaruh budaya organisasi dalam meningkatkan kinerja pegawai Divisi Kamar pada GH Universal Hotel Bandung, kemudian penulis melakukan penilaian atas seluruh indikator variabel penelitian melalui kuesioner yang diberikan pada responden di Divisi Kamar pada GH Universal Hotel Bandung.

Secara detail, sebaran jawaban responden tentang pernyataan-pernyataan pada variabel Budaya Organisasi dapat dilihat pada tabel dibawah ini.

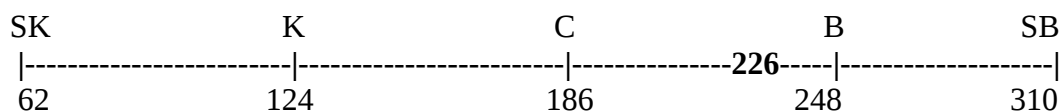
Tabel 4.9.
Pernyataan 1
Terobosan Menyelesaikan Masalah

Jawaban	Bobot	Frekuensi	B X F	Persentase
Sangat Baik	5	10	50	16,13%
Baik	4	30	120	48,39%
Cukup	3	16	48	25,81%
Kurang	2	2	4	3,23%
Sangat Kurang	1	4	4	6,45%
Jumlah		62	226	100%

Sumber: Data Olahan Tahun 2018

Berdasarkan pernyataan responden di atas yakni sebanyak 16,13% menyatakan sangat baik, 48,39% menyatakan baik, 25,81% menyatakan cukup, 3,23% menyatakan kurang, dan 6,45% menyatakan sangat kurang, dengan rata-rata skor sebesar 3,65.

Hasil penilaian responden didapat nilai keseluruhan sebesar 226, untuk mengetahui pengkategorian pertanyaan yang diajukan maka menggunakan skala pembobotan sebagai berikut:



Dari pembobotan diatas, nilai tersebut termasuk dalam kategori baik mengenai terobosan menyelesaikan masalah

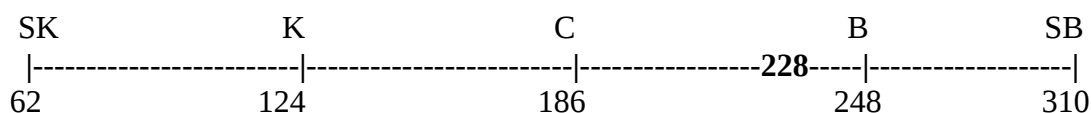
Tabel 4.10.
Pernyataan 2
Menghasilkan Kreativitas Bekerja

Jawaban	Bobot	Frekuensi	B X F	Persentase
Sangat Baik	5	8	40	12,90%
Baik	4	38	152	61,29%
Cukup	3	5	15	8,06%
Kurang	2	10	20	16,13%
Sangat Kurang	1	1	1	1,61%
Jumlah		62	228	100%

Sumber: Data Olahan Tahun 2018

Berdasarkan pernyataan responden di atas yakni sebanyak 12,90% menyatakan sangat baik, 61,29% menyatakan baik, 8,06% menyatakan cukup, 16,13% menyatakan kurang, dan 1,61% menyatakan sangat kurang dengan rata-rata skor sebesar 3,68.

Hasil penilaian responden didapat nilai keseluruhan sebesar 228, untuk mengetahui pengkategorian pertanyaan yang diajukan maka menggunakan skala pembobotan sebagai berikut:



Dari pembobotan diatas, nilai tersebut termasuk dalam kategori baik mengenai menghasilkan kreativitas bekerja.

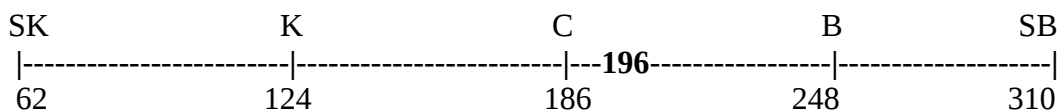
Tabel 4.11.
Pernyataan 3
Berani Mengambil Resiko Pekerjaan

Jawaban	Bobot	Frekuensi	B X F	Persentase
Sangat Baik	5	2	10	3,23%
Baik	4	22	88	35,48%
Cukup	3	24	72	38,71%
Kurang	2	12	24	19,35%
Sangat Kurang	1	2	2	3,23%
Jumlah		62	196	100%

Sumber: Data Olahan Tahun 2018

Berdasarkan pernyataan responden di atas yakni sebanyak 3,23% menyatakan sangat baik, 35,48% menyatakan baik, 38,71% menyatakan cukup, 19,35% menyatakan kurang, dan 3,23% menyatakan sangat kurang dengan rata-rata skor sebesar 3,18.

Hasil penilaian responden didapat nilai keseluruhan sebesar 196, untuk mengetahui pengkategorian pertanyaan yang diajukan maka menggunakan skala pembobotan sebagai berikut:



Dari pembobotan diatas, nilai tersebut termasuk dalam kategori cukup mengenai berani mengambil resiko pekerjaan.

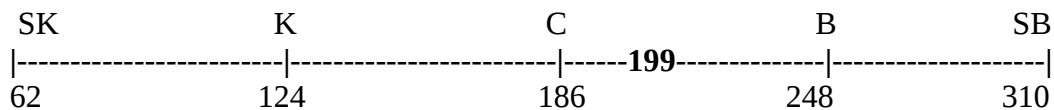
Tabel 4.12.
Pernyataan 4
Bertanggung Jawab

Jawaban	Bobot	Frekuensi	B X F	Persentase
Sangat Baik	5	1	5	1,61%
Baik	4	25	100	40,32%
Cukup	3	24	72	38,71%
Kurang	2	10	20	16,13%
Sangat Kurang	1	2	2	3,23%
Jumlah		62	199	100%

Sumber: Data Olahan Tahun 2018

Berdasarkan pernyataan responden di atas yakni sebanyak 1,61% menyatakan sangat baik, 40,32% menyatakan baik, 38,71% menyatakan cukup, 16,13% menyatakan kurang, dan 3,23% menyatakan sangat kurang dengan rata-rata skor sebesar 3,21.

Hasil penilaian responden didapat nilai keseluruhan sebesar 199, untuk mengetahui pengkategorian pertanyaan yang diajukan maka menggunakan skala pembobotan sebagai berikut:



Dari pembobotan diatas, nilai tersebut termasuk dalam kategori cukup mengenai bertanggung jawab.

Tabel 4.13.
Pernyataan 5
Teliti Dalam Bekerja

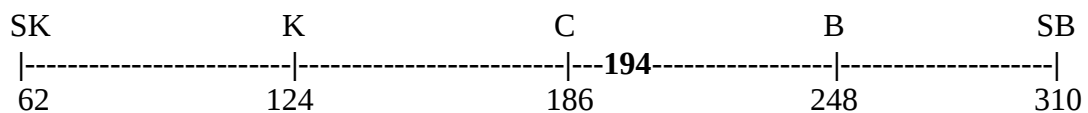
Jawaban	Bobot	Frekuensi	B X F	Persentase
Sangat Baik	5	2	10	3,23%

Baik	4	29	116	46,77%
Cukup	3	7	21	11,29%
Kurang	2	23	46	37,10%
Sangat Kurang	1	1	1	1,61%
Jumlah		62	194	100%

Sumber: Data Olahan Tahun 2018

Berdasarkan pernyataan responden di atas yakni sebanyak 3,23% menyatakan sangat baik, 46,77% menyatakan baik, 11,29% menyatakan cukup, 37,10% menyatakan kurang, dan 1,61% menyatakan sangat kurang dengan rata-rata skor sebesar 3,13.

Hasil penilaian responden didapat nilai keseluruhan sebesar 194, untuk mengetahui pengkategorian pertanyaan yang diajukan maka menggunakan skala pembobotan sebagai berikut:



Dari pembobotan diatas, nilai tersebut termasuk dalam kategori cukup mengenai teliti dalam bekerja

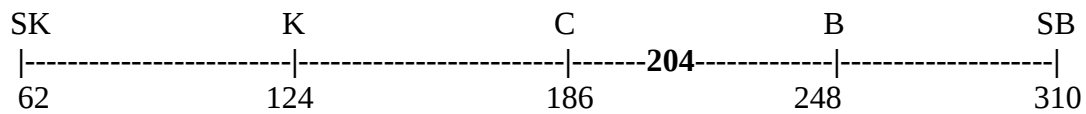
Tabel 4.14.
Pernyataan 6
Teliti Dalam Mengambil Keputusan

Jawaban	Bobot	Frekuensi	B X F	Persentase
Sangat Baik	5	2	10	3,23%
Baik	4	32	128	51,61%
Cukup	3	15	45	24,19%
Kurang	2	8	16	12,90%
Sangat Kurang	1	5	5	8,06%
Jumlah		62	204	100%

Sumber: Data Olahan Tahun 2018

Berdasarkan pernyataan responden di atas yakni sebanyak 3,23% menyatakan sangat baik, 51,61% menyatakan baik, 24,19% menyatakan cukup, 12,90% menyatakan kurang, dan 8,06% menyatakan sangat kurang dengan rata-rata skor sebesar 3,29.

Dari penilaian responden didapat nilai keseluruhan sebesar 204, untuk mengetahui pengkategorian pertanyaan yang diajukan maka menggunakan skala pembobotan sebagai berikut:



Hasil pembobotan diatas, nilai tersebut termasuk dalam kategori cukup mengenai teliti dalam mengambil keputusan.

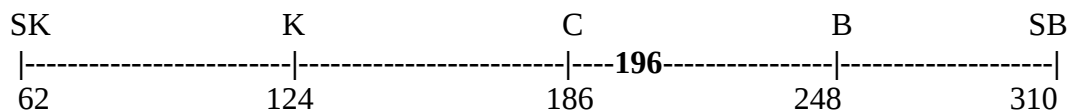
Tabel 4.15.
Pernyataan 7
Berhati-hati dalam Bekerja

Jawaban	Bobot	Frekuensi	B X F	Persentase
Sangat Baik	5	1	5	1,61%
Baik	4	33	132	53,23%
Cukup	3	5	15	8,06%
Kurang	2	21	42	33,87%
Sangat Kurang	1	2	2	3,23%
Jumlah		62	196	100%

Sumber: Data Olahan Tahun 2018

Berdasarkan pernyataan responden di atas yakni sebanyak 1,61% menyatakan sangat baik, 53,23% menyatakan baik, 8,06% menyatakan cukup, 33,87% menyatakan kurang, dan 3,23% menyatakan sangat kurang dengan rata-rata skor sebesar 3,16.

Dari penilaian responden didapat nilai keseluruhan sebesar 196, untuk mengetahui pengkategorian pertanyaan yang diajukan maka menggunakan skala pembobotan sebagai berikut:



Hasil pembobotan diatas, nilai tersebut termasuk dalam kategori cukup mengenai berhati-hati dalam bekerja

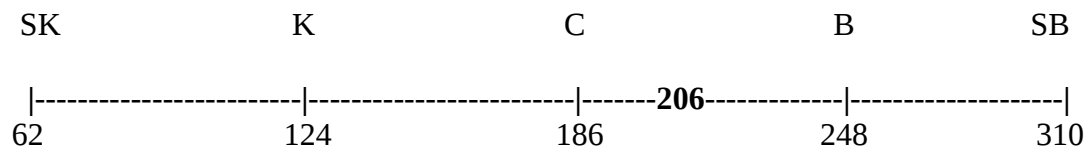
Tabel 4.16.
Pernyataan 8
Berhati-hati dalam Mengambil Keputusan

Jawaban	Bobot	Frekuensi	B X F	Persentase
Sangat Baik	5	2	10	3,23%
Baik	4	31	124	50,00%
Cukup	3	16	48	25,81%
Kurang	2	11	22	17,74%
Sangat Kurang	1	2	2	3,23%
Jumlah		62	206	100%

Sumber: Data Olahan Tahun 2018

Berdasarkan pernyataan responden di atas yakni sebanyak 3,23% menyatakan sangat baik, 50,00% menyatakan baik, 25,81% menyatakan cukup, 17,74% menyatakan kurang, dan 3,23% menyatakan sangat kurang dengan rata-rata skor sebesar 3,32.

Dari penilaian responden didapat nilai keseluruhan sebesar 206, untuk mengetahui pengkategorian pertanyaan yang diajukan maka menggunakan skala pembobotan sebagai berikut:



Hasil pembobotan diatas, nilai tersebut termasuk dalam kategori baik mengenai berhati-hati dalam mengambil keputusan.

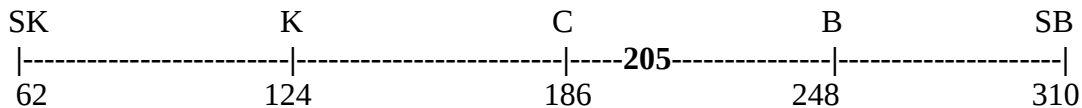
Tabel 4.17.
Pernyataan 9
Pencapaian Target

Jawaban	Bobot	Frekuensi	B X F	Persentase
Sangat Baik	5	4	20	6,45%
Baik	4	30	120	48,39%
Cukup	3	17	51	27,42%
Kurang	2	3	6	4,84%
Sangat Kurang	1	8	8	12,90%
Jumlah		62	205	100%

Sumber: Data Olahan Tahun 2018

Berdasarkan pernyataan responden di atas yakni sebanyak 6,45% menyatakan sangat baik, 48,39% menyatakan baik, 27,42% menyatakan cukup, 4,84% menyatakan kurang, dan 12,90% menyatakan sangat kurang dengan rata-rata skor sebesar 3,31.

Dari penilaian responden didapat nilai keseluruhan sebesar 205, untuk mengetahui pengkategorian pertanyaan yang diajukan maka menggunakan skala pembobotan sebagai berikut:



Hasil pembobotan diatas, nilai tersebut termasuk dalam kategori cukup mengenai pencapaian target.

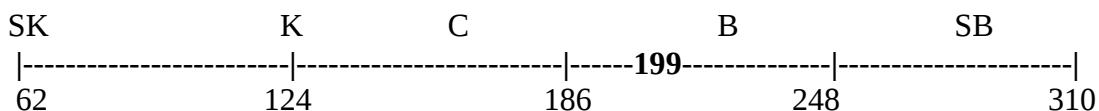
Tabel 4.18.
Pernyataan 10
Tepat Waktu

Jawaban	Bobot	Frekuensi	B X F	Persentase
Sangat Baik	5	3	15	4,84%
Baik	4	23	92	37,10%
Cukup	3	24	72	38,71%
Kurang	2	8	16	12,90%
Sangat Kurang	1	4	4	6,45%
Jumlah		62	199	100%

Sumber: Data Olahan Tahun 2018

Berdasarkan pernyataan responden di atas yakni sebanyak 4,84% menyatakan sangat baik, 37,10% menyatakan baik, 38,71% menyatakan cukup, 12,90% menyatakan kurang, dan 6,45% menyatakan sangat kurang dengan rata-rata skor sebesar 3,21.

Dari penilaian responden didapat nilai keseluruhan sebesar 199, untuk mengetahui pengkategorian pertanyaan yang diajukan maka menggunakan skala pembobotan sebagai berikut:



Hasil pembobotan diatas, nilai tersebut termasuk dalam kategori cukup mengenai tepat waktu.

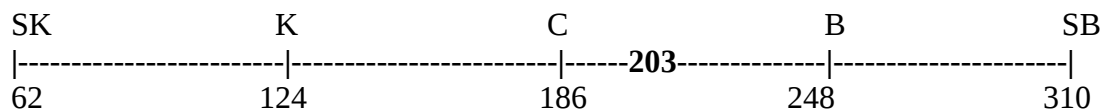
Tabel 4.19.
Pernyataan 11
Mengembangkan Target

Jawaban	Bobot	Frekuensi	B X F	Persentase
Sangat Baik	5	1	5	1,61%
Baik	4	26	104	41,94%
Cukup	3	24	72	38,71%
Kurang	2	11	22	17,74%
Sangat Kurang	1	0	0	0,00%
Kategori	Cukup			

Sumber: Data Olahan Tahun 2018

Berdasarkan pernyataan responden di atas yakni sebanyak 1,61% menyatakan sangat baik, 41,94% menyatakan baik, 38,71% menyatakan cukup, dan 17,74% menyatakan kurang dengan rata-rata skor sebesar 3,27.

Dari penilaian responden didapat nilai keseluruhan sebesar 203, untuk mengetahui pengkategorian pertanyaan yang diajukan maka menggunakan skala pembobotan sebagai berikut:



Berdasarkan pembobotan diatas, nilai tersebut termasuk dalam kategori cukup mengenai tepat waktu.

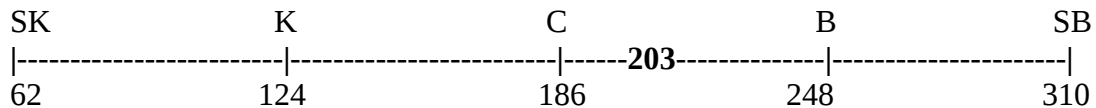
Tabel 4.20.
Pernyataan 12
Membangun Kekompakan dalam hal Kerjasama

Jawaban	Bobot	Frekuensi	B X F	Persentase
Sangat Baik	5	4	20	6,45%
Baik	4	22	88	35,48%
Cukup	3	28	84	45,16%
Kurang	2	3	6	4,84%
Sangat Kurang	1	5	5	8,06%
Jumlah		62	203	100%

Sumber: Data Olahan Tahun 2018

Berdasarkan pernyataan responden di atas yakni sebanyak 6,45% menyatakan sangat baik, 35,48% menyatakan baik, 45,16% menyatakan cukup, 4,84% menyatakan kurang, dan 8,06% menyatakan sangat kurang dengan rata-rata skor sebesar 3,27.

Dari penilaian responden didapat nilai keseluruhan sebesar 203, untuk mengetahui pengkategorian pertanyaan yang diajukan maka menggunakan skala pembobotan sebagai berikut:



Hasil pembobotan diatas, nilai tersebut termasuk dalam kategori cukup mengenai membangun kekompakan dalam bekerja sama

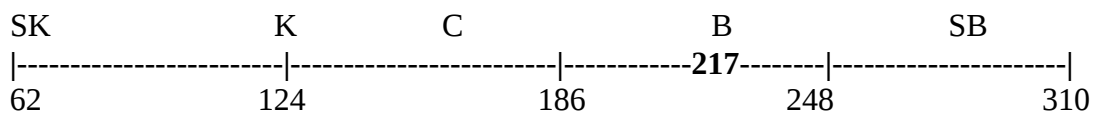
Tabel 4.21.
Pernyataan 13
Menjaga Hubungan Baik

Jawaban	Bobot	Frekuensi	B X F	Persentase
Sangat Baik	5	0	0	0,00%
Baik	4	46	184	74,19%
Cukup	3	1	3	1,61%
Kurang	2	15	30	24,19%
Sangat Kurang	1	0	0	0,00%
Jumlah		62	217	100%

Sumber: Data Olahan Tahun 2018

Berdasarkan pernyataan responden di atas yakni sebanyak 74,19% menyatakan menyatakan baik, 1,61% menyatakan cukup, dan 24,19% menyatakan kurang dengan rata-rata skor sebesar 3,50.

Dari penilaian responden didapat nilai keseluruhan sebesar 217, untuk mengetahui pengkategorian pertanyaan yang diajukan maka menggunakan skala pembobotan sebagai berikut:



Nilai tersebut termasuk dalam kategori baik mengenai menjaga hubungan baik.

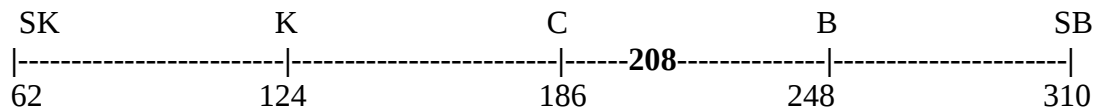
Tabel 4.22.
Pernyataan 14
Menghargai Individu

Jawaban	Bobot	Frekuensi	B X F	Persentase
Sangat Baik	5	2	10	3,23%
Baik	4	33	132	53,23%
Cukup	3	12	36	19,35%
Kurang	2	15	30	24,19%
Sangat Kurang	1	0	0	0,00%
Jumlah		62	208	100%

Sumber: Data Olahan Tahun 2018

Berdasarkan pernyataan responden di atas yakni sebanyak 3,23% menyatakan sangat baik, 53,23% menyatakan baik, 19,35% menyatakan cukup, dan 24,19% menyatakan kurang dengan rata-rata skor sebesar 3,35.

Dari penilaian responden didapat nilai keseluruhan sebesar 208, untuk mengetahui pengkategorian pertanyaan yang diajukan maka menggunakan skala pembobotan sebagai berikut:



Nilai tersebut di atas termasuk dalam kategori cukup mengenai menghargai individu

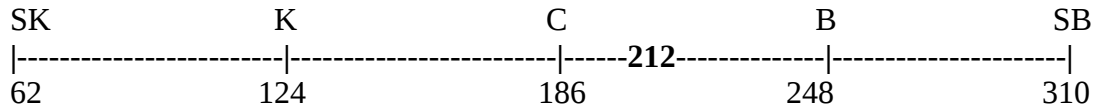
Tabel 4.23.
Pernyataan 15
Membangun Kekompakan dalam Orientasi tim

Jawaban	Bobot	Frekuensi	B X F	Persentase
Sangat Baik	5	4	20	6,45%
Baik	4	30	120	48,39%
Cukup	3	16	48	25,81%
Kurang	2	12	24	19,35%
Sangat Kurang	1	0	0	0,00%
Jumlah		62	212	100%

Sumber: Data Olahan Tahun 2018

Berdasarkan pernyataan responden di atas yakni sebanyak 6,45% menyatakan sangat baik, 48,3948% menyatakan baik, 25,81% menyatakan cukup, dan 19,35% menyatakan kurang dengan rata-rata skor sebesar 3,42.

Dari penilaian responden didapat nilai keseluruhan sebesar 212, untuk mengetahui pengkategorian pertanyaan yang diajukan maka menggunakan skala pembobotan sebagai berikut:



Nilai tersebut di atas termasuk dalam kategori baik mengenai membangun kekompakan dalam orientasi tim.

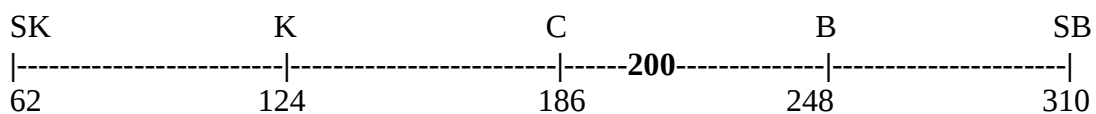
Tabel 4.24.
Pernyataan 16
Saling Membantu

Jawaban	Bobot	Frekuensi	B X F	Persentase
Sangat Baik	5	3	15	4,84%
Baik	4	31	124	50,00%
Cukup	3	16	48	25,81%
Kurang	2	1	2	1,61%
Sangat Kurang	1	11	11	17,74%
Jumlah		62	200	100%

Sumber: Data Olahan Tahun 2018

Berdasarkan pernyataan responden di atas yakni sebanyak 4,84% menyatakan sangat baik, 50,00% menyatakan baik, 25,81% menyatakan cukup, 1,61% menyatakan kurang, dan 17,74% menyatakan sangat kurang dengan rata-rata skor sebesar 3,23.

Dari penilaian responden didapat nilai keseluruhan sebesar 200, untuk mengetahui pengkategorian pertanyaan yang diajukan maka menggunakan skala pembobotan sebagai berikut:



Nilai tersebut di atas termasuk dalam kategori cukup mengenai saling membantu.

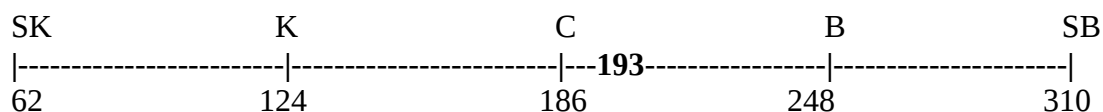
Tabel 4.25.
Pernyataan 17
Fokus Pada Tujuan

Jawaban	Bobot	Frekuensi	B X F	Persentase
Sangat Baik	5	1	5	1,61%
Baik	4	28	112	45,16%
Cukup	3	10	30	16,13%
Kurang	2	23	46	37,10%
Sangat Kurang	1	0	0	0,00%
Jumlah		62	193	100%

Sumber: Data Olahan Tahun 2018

Berdasarkan pernyataan responden di atas yakni sebanyak 1,61% menyatakan sangat baik, 45,16% menyatakan baik, 16,13% menyatakan cukup, dan 37,10% menyatakan kurang dengan rata-rata skor sebesar 3,11.

Dari penilaian responden didapat nilai keseluruhan sebesar 193, untuk mengetahui pengkategorian pertanyaan yang diajukan maka menggunakan skala pembobotan sebagai berikut:



Berdasarkan pembobotan diatas, nilai tersebut termasuk dalam kategori cukup mengenai focus pada tujuan.

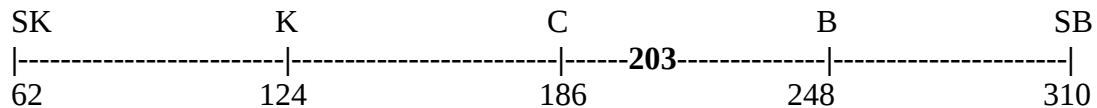
Tabel 4.26.
Pernyataan 18
Menjalin Komunikasi

Jawaban	Bobot	Frekuensi	B X F	Persentase
Sangat Baik	5	2	10	3,23%
Baik	4	29	116	46,77%
Cukup	3	18	54	29,03%
Kurang	2	10	20	16,13%
Sangat Kurang	1	3	3	4,84%
Jumlah		62	203	100%

Sumber: Data Olahan Tahun 2018

Berdasarkan pernyataan responden di atas yakni sebanyak 3,23% menyatakan sangat baik, 46,77% menyatakan baik, 29,03% menyatakan cukup, 16,13% menyatakan kurang, dan 4,84% menyatakan sangat kurang dengan rata-rata skor sebesar 3,27.

Dari penilaian responden didapat nilai keseluruhan sebesar 203, untuk mengetahui pengkategorian pertanyaan yang diajukan, maka menggunakan skala pembobotan sebagai berikut:



Nilai tersebut di atas termasuk dalam kategori cukup mengenai menjalin komunikasi.

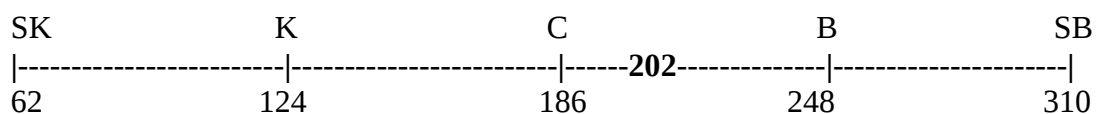
Tabel 4.27.
Pernyataan 19
Sigap dalam Pekerjaan

Jawaban	Bobot	Frekuensi	B X F	Persentase
Sangat Baik	5	4	20	6,45%
Baik	4	28	112	45,16%
Cukup	3	18	54	29,03%
Kurang	2	4	8	6,45%
Sangat Kurang	1	8	8	12,90%
Jumlah		62	202	100%

Sumber: Data Olahan Tahun 2018

Berdasarkan pernyataan responden di atas yakni sebanyak 6,45% menyatakan sangat baik, 45,16% menyatakan baik, 29,03% menyatakan cukup, 6,45% menyatakan kurang, dan 12,90% menyatakan sangat kurang dengan rata-rata skor sebesar 3,26.

Dari penilaian responden didapat nilai keseluruhan sebesar 202, untuk mengetahui pengkategorian pertanyaan yang diajukan maka menggunakan skala pembobotan sebagai berikut:



Nilai tersebut termasuk dalam kategori cukup mengenai sigap dalam pekerjaan.

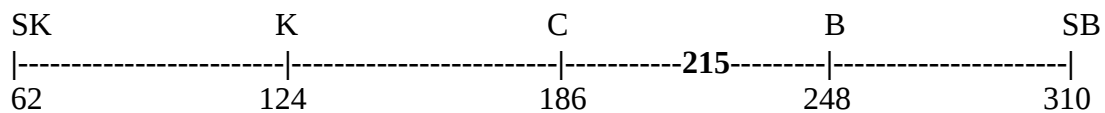
Tabel 4.28.
Pernyataan 20
Tidak Membuang Waktu

Jawaban	Bobot	Frekuensi	B X F	Persentase
Sangat Baik	5	1	5	1,61%
Baik	4	41	164	66,13%
Cukup	3	6	18	9,68%
Kurang	2	14	28	22,58%
Sangat Kurang	1	0	0	0,00%
Jumlah		62	215	100%

Sumber: Data Olahan Tahun 2018

Berdasarkan pernyataan responden di atas yakni sebanyak 1,61% menyatakan sangat baik, 66,13% menyatakan baik, 9,68% menyatakan cukup, dan 22,58% menyatakan kurang dengan rata-rata skor sebesar 3,47.

Dari penilaian responden didapat nilai keseluruhan sebesar 215, untuk mengetahui pengkategorian pertanyaan yang diajukan maka menggunakan skala pembobotan sebagai berikut:



Hasil pembobotan diatas, nilai tersebut termasuk dalam kategori baik mengenai tidak membuang waktu.

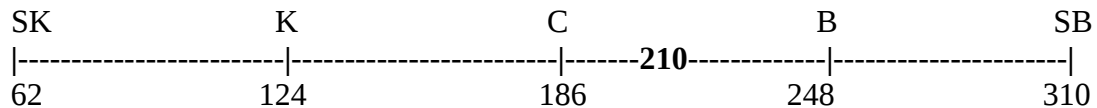
Tabel 4.29.
Pernyataan 21
Berdedikasi Baik

Jawaban	Bobot	Frekuensi	B X F	Persentase
Sangat Baik	5	6	30	9,68%
Baik	4	28	112	45,16%
Cukup	3	14	42	22,58%
Kurang	2	12	24	19,35%
Sangat Kurang	1	2	2	3,23%
Jumlah		62	210	100%

Sumber: Data Olahan Tahun 2018

Berdasarkan pernyataan responden di atas yakni sebanyak 9,68% menyatakan sangat baik, 45,16% menyatakan baik, 22,58% menyatakan cukup, 19,35% menyatakan kurang, dan 3,23% menyatakan sangat kurang dengan rata-rata skor sebesar 3,39.

Dari penilaian responden didapat nilai keseluruhan sebesar 210, untuk mengetahui pengkategorian pertanyaan yang diajukan maka menggunakan skala pembobotan sebagai berikut:



Nilai tersebut di atas termasuk dalam kategori cukup mengenai berdedikasi baik.

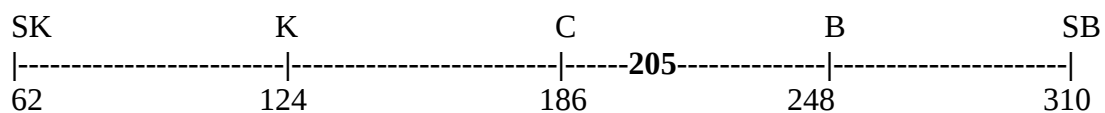
Tabel 4.30.
Pernyataan 22
Fokus pada Tujuan

Jawaban	Bobot	Frekuensi	B X F	Persentase
Sangat Baik	5	0	0	0,00%
Baik	4	32	128	51,61%
Cukup	3	17	51	27,42%
Kurang	2	13	26	20,97%
Sangat Kurang	1	0	0	0,00%
Jumlah		62	205	100%

Sumber: Data Olahan Tahun 2018

Berdasarkan pernyataan responden di atas yakni sebanyak 51,61% menyatakan baik, 27,42% menyatakan cukup, dan 20,97% menyatakan kurang dengan rata-rata skor sebesar 3,31.

Dari penilaian responden didapat nilai keseluruhan sebesar 205, untuk mengetahui pengkategorian pertanyaan yang diajukan maka menggunakan skala pembobotan sebagai berikut:



Hasil pembobotan diatas, nilai tersebut termasuk dalam kategori cukup mengenai focus pada tujuan.

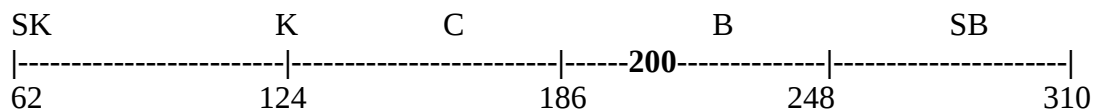
Tabel 4.31.
Pernyataan 23
Menjaga Kekondusifan Kerja

Jawaban	Bobot	Frekuensi	B X F	Persentase
Sangat Baik	5	2	10	3,23%
Baik	4	20	80	32,26%
Cukup	3	35	105	56,45%
Kurang	2	0	0	0,00%
Sangat Kurang	1	5	5	8,06%
Jumlah		62	200	100%

Sumber: Data Olahan Tahun 2018

Pernyataan responden di atas yakni sebanyak 3,23% menyatakan sangat baik, 32,26% menyatakan baik, 56,45% menyatakan cukup, dan 8,06% menyatakan sangat kurang dengan rata-rata skor sebesar 3,23.

Dari penilaian responden didapat nilai keseluruhan sebesar 200, untuk mengetahui pengkategorian pertanyaan yang diajukan maka menggunakan skala pembobotan sebagai berikut:



Berdasarkan pembobotan diatas, nilai tersebut termasuk dalam kategori cukup mengenai menjaga kekondusifan kerja.

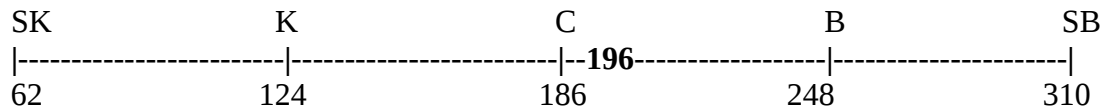
Tabel 4.32.
Pernyataan 24
Menjaga Kenyamanan Kerja

Jawaban	Bobot	Frekuensi	B X F	Persentase
Sangat Baik	5	2	10	3,23%
Baik	4	21	84	33,87%
Cukup	3	24	72	38,71%
Kurang	2	15	30	24,19%
Sangat Kurang	1	0	0	0,00%
Jumlah		62	196	100%

Sumber: Data Olahan Tahun 2018

Pernyataan responden di atas yakni sebanyak 3,23% menyatakan sangat baik, 33,87% menyatakan baik, 38,71% menyatakan cukup, dan 24,19% menyatakan kurang dengan rata-rata skor sebesar 3,16.

Dari penilaian responden didapat nilai keseluruhan sebesar 1969, untuk mengetahui pengkategorian pertanyaan yang diajukan maka menggunakan skala pembobotan sebagai berikut:



Berdasarkan pembobotan diatas, nilai tersebut termasuk dalam kategori cukup mengenai menjaga kenyamanan kerja.

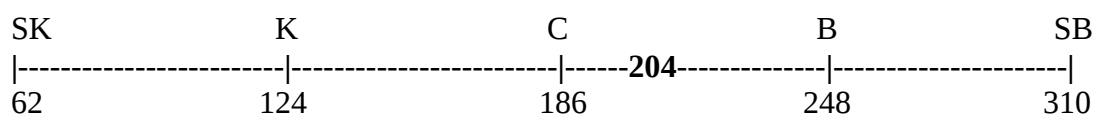
Tabel 4.33.
Pernyataan 25
Menjaga Ketertiban Kerja

Jawaban	Bobot	Frekuensi	B X F	Persentase
Sangat Baik	5	4	20	6,45%
Baik	4	23	92	37,10%
Cukup	3	27	81	43,55%
Kurang	2	3	6	4,84%
Sangat Kurang	1	5	5	8,06%
Jumlah		62	204	100%

Sumber: Data Olahan Tahun 2018

Pernyataan responden di atas yakni sebanyak 6,45% menyatakan sangat baik, 37,10% menyatakan baik, 43,55% menyatakan cukup, 4,84% menyatakan kurang, dan 8,06% menyatakan sangat kurang dengan rata-rata skor sebesar 3,29.

Dari penilaian responden didapat nilai keseluruhan sebesar 204, untuk mengetahui pengkategorian pertanyaan yang diajukan maka menggunakan skala pembobotan sebagai berikut:



Berdasarkan pembobotan diatas, nilai tersebut termasuk dalam kategori cukup mengenai menjaga ketertiban kerja.

Tabel 4.34.
Pernyataan 26
Mengembalikan Suasana Kerja

Jawaban	Bobot	Frekuensi	B X F	Persentase
Sangat Baik	5	0	0	0,00%
Baik	4	49	196	79,03%
Cukup	3	1	3	1,61%
Kurang	2	12	24	19,35%
Sangat Kurang	1	0	0	0,00%
Jumlah		62	223	100%

Sumber: Data Olahan Tahun 2018

Pernyataan responden di atas yakni sebanyak 79,03% menyatakan baik, 1,61% menyatakan cukup, dan 19,35% menyatakan kurang dengan rata-rata skor sebesar 3,60.

Dari penilaian responden didapat nilai keseluruhan sebesar 223, untuk mengetahui pengkategorian pertanyaan yang diajukan maka menggunakan skala pembobotan sebagai berikut:

SK	K	C	B	SB
----- ----- ----- -----				
62	124	186	248	310

Berdasarkan pembobotan diatas, nilai tersebut termasuk dalam kategori baik mengenai megembalikan suasana kerja.

Hasil data lapangan yang diperoleh secara keseluruhan menunjukkan sebagian besar menjawab cukup yaitu sebanyak 20 responden, sedangkan sisanya sebanyak 6 responden menyatakan baik terhadap pernyataan-pernyataan tentang Budaya Organisasi.

Dari 62 responden yang mengembalikan kuesioner diperoleh jawaban dalam rangkuman sebagai berikut:

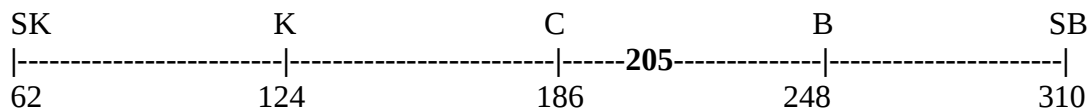
Tabel 4.35.

Skor Jawaban Responden Terhadap Pernyataan Pada Budaya Organisasi (X)

No.	Indikator	Skor	Penilaian
1	Terobosan menyelesaikan masalah	226	Baik
2	Menghasilkan kreativitas bekerja	228	Baik
3	Mengambil resiko pekerjaan	196	Cukup
4	Bertanggung jawab	199	Cukup
5	Teliti dalam bekerja	194	Cukup
6	Mengambil keputusan	204	Cukup(
7	Berhati-hati dalam bekerja	196	Cukup
8	Berhati-hati dalam mengambil keputusan	206	Cukup
9	Pencapaian target	205	Cukup
10	Tepat waktu	199	Cukup
11	Mengembangkan target	203	Cukup
12	Membangunkan kekompakan dalam kerjsama	203	Cukup
13	Menjaga hubungan baik	217	Baik
14	Menghargai individu	208	Cukup
15	Membangun kekompakan dalam orientasi tim	212	Baik
16	Saling membantu	200	Cukup
17	Fokus pada tujuan	193	Cukup
18	Menjalin komunikasi	203	Cukup
19	Sigap dalam pekerjaan	202	Cukup
20	Tidak membuang waktu	215	Baik

21	Berdedikasi baik	210	Cukup
22	Fokus pada tujuan	205	Cukup
23	Menjaga kekondusifan kerja	200	Cukup
24	Menjaga kenyamanan kerja	196	Cukup
25	Menjaga ketertiban kerja	204	Cukup
26	Mengembalikan suasana kerja	223	Baik
	Total skor	5347	
	Rata-rata	205,6	Cukup

Pada variabel Budaya Organisasi, dengan jumlah item pernyataan 26 butir dan jumlah responden 62 orang, 20 responden menyatakan cukup dan 6 responden menyatakan baik, maka diperoleh total skor sebesar 5347 dengan skor rata-rata sebesar 205,6



Berdasarkan garis kontinum diatas, diketahui bahwa pegawai divisi kamar pada GH Universal Hotel Bandung menilai bahwa Budaya Organisasi di GH Universal Hotel Bandung termasuk dalam kategori cukup.

4.2.2. Kinerja pegawai Divisi Kamar pada GH Universal Hotel Bandung

Berikut merupakan hasil pengolahan kuesioner mengenai variable kinerja yang telah disebar kepada para responden.

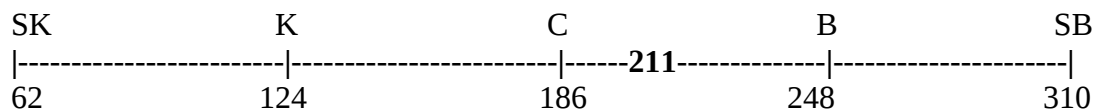
Tabel 4.36.
Pernyataan 1
Sikap Pribadi yang Setia kepada Atasan

Jawaban	Bobot	Frekuensi	B X F	Persentase
Sangat Baik	5	2	10	3,23%
Baik	4	36	144	58,06%
Cukup	3	9	27	14,52%
Kurang	2	15	30	24,19%
Sangat Kurang	1	0	0	0,00%
Jumlah		62	211	100%

Sumber: Data Olahan Tahun 2018

Pernyataan responden di atas yakni sebanyak 3,23% menyatakan sangat baik, 58,06% menyatakan baik, 14,52% menyatakan cukup, dan 24,19% menyatakan kurang dengan rata-rata skor sebesar 3,40.

Dari penilaian responden didapat nilai keseluruhan sebesar 211, untuk mengetahui pengkategorian pertanyaan yang diajukan maka menggunakan skala pembobotan sebagai berikut:



Berdasarkan pembobotan diatas, nilai tersebut termasuk dalam kategori baik mengenai sikap pribadi yang setia kepada atasan.

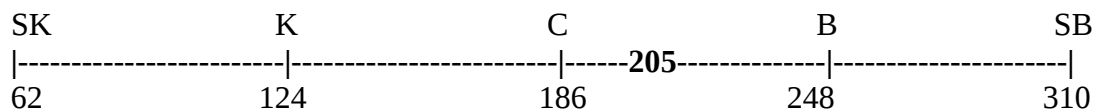
Tabel 4.37.
Pernyataan 2
Sikap Pribadi yang Setia Kepada Bawahan

Jawaban	Bobot	Frekuensi	B X F	Persentase
Sangat Baik	5	1	5	1,61%
Baik	4	36	144	58,06%
Cukup	3	6	18	9,68%
Kurang	2	19	38	30,65%
Sangat Kurang	1	0	0	0,00%
Jumlah		62	205	100%

Sumber: Data Olahan Tahun 2018

Pernyataan responden di atas yakni sebanyak 1,61% menyatakan sangat baik, 58,06% menyatakan baik, 9,68% menyatakan cukup, dan 30,65% menyatakan kurang dengan rata-rata skor sebesar 3,31.

Dari penilaian responden didapat nilai keseluruhan sebesar 205, untuk mengetahui pengkategorian pertanyaan yang diajukan maka menggunakan skala pembobotan sebagai berikut:



Berdasarkan pembobotan diatas, nilai tersebut termasuk dalam kategori cukup mengenai sikap pribadi yang setia kepada atasan.

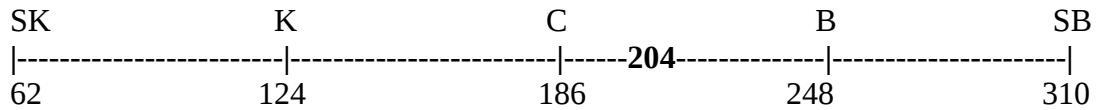
Tabel 4.38.
Pernyataan 3
Bersifat Baik

Jawaban	Bobot	Frekuensi	B X F	Persentase
Sangat Baik	5	4	20	6,45%
Baik	4	24	96	38,71%
Cukup	3	21	63	33,87%
Kurang	2	12	24	19,35%
Sangat Kurang	1	1	1	1,61%
Jumlah		62	204	100%

Sumber: Data Olahan Tahun 2018

Berdasarkan pernyataan responden di atas yakni sebanyak 6,45% menyatakan sangat baik, 38,71% menyatakan baik, 33,87% menyatakan cukup, 19,35% menyatakan kurang, dan 1,61% menyatakan sangat kurang dengan rata-rata skor sebesar 3,29.

Dari penilaian responden didapat nilai keseluruhan sebesar 204, untuk mengetahui pengkategorian pertanyaan yang diajukan maka menggunakan skala pembobotan sebagai berikut:



Nilai tersebut di atas termasuk dalam kategori cukup mengenai bersifat baik.

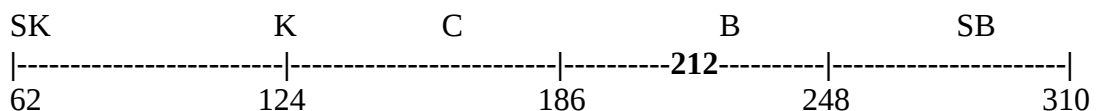
Tabel 4.39
Pernyataan 4.
Memperhatikan Prestasi kerja

Jawaban	Bobot	Frekuensi	B X F	Persentase
Sangat Baik	5	4	20	6,45%
Baik	4	31	124	50,00%
Cukup	3	17	51	27,42%
Kurang	2	7	14	11,29%
Sangat Kurang	1	3	3	4,84%
Jumlah		62	212	100%

Sumber: Data Olahan Tahun 2018

Berdasarkan pernyataan responden di atas yakni sebanyak 6,45% menyatakan sangat baik, 50,00% menyatakan baik, 27,42% menyatakan cukup, 11,29% menyatakan kurang, dan 4,84% menyatakan sangat kurang dengan rata-rata skor sebesar 3,42.

Dari penilaian responden didapat nilai keseluruhan sebesar 212, untuk mengetahui pengkategorian pertanyaan yang diajukan maka menggunakan skala pembobotan sebagai berikut:



Berdasarkan pembobotan diatas, nilai tersebut termasuk dalam kategori baik mengenai memperhatikan prestasi kerja.

Tabel 4.40.
Pernyataan 5
Meningkatkan Pengetahuan

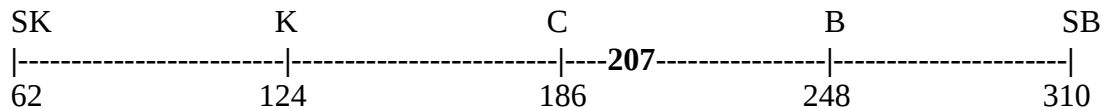
Jawaban	Bobot	Frekuensi	B X F	Persentase
Sangat Baik	5	3	15	4,84%

Baik	4	32	128	51,61%
Cukup	3	17	51	27,42%
Kurang	2	3	6	4,84%
Sangat Kurang	1	7	7	11,29%
Jumlah		62	207	100%

Sumber: Data Olahan Tahun 2018

Pernyataan responden di atas yakni sebanyak 4,84% menyatakan sangat baik, 51,61% menyatakan baik, 27,42% menyatakan cukup, 4,84% menyatakan kurang, dan 11,29% menyatakan sangat kurang dengan rata-rata skor sebesar 3,34.

Dari penilaian responden didapat nilai keseluruhan sebesar 207, untuk mengetahui pengkategorian pertanyaan yang diajukan maka menggunakan skala pembobotan sebagai berikut:



Berdasarkan pembobotan diatas, nilai tersebut termasuk dalam kategori cukup mengenai meningkatkan pengetahuan.

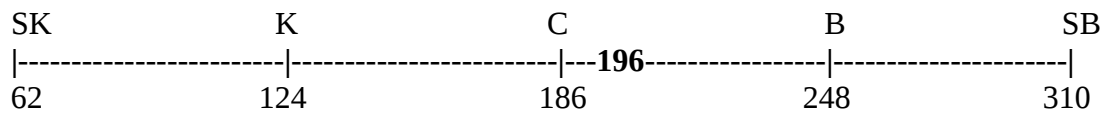
Tabel 4.41.
Pernyataan 6
Bekerja sesuai Aturan

Jawaban	Bobot	Frekuensi	B X F	Persentase
Sangat Baik	5	1	5	1,61%
Baik	4	30	120	48,39%
Cukup	3	12	36	19,35%
Kurang	2	16	32	25,81%
Sangat Kurang	1	3	3	4,84%
Jumlah		62	196	100%

Sumber: Data Olahan Tahun 2018

Pernyataan responden di atas yakni sebanyak 1,61% menyatakan sangat baik, 48,39% menyatakan baik, 19,35% menyatakan cukup, 25,81% menyatakan kurang, dan 4,84% menyatakan sangat kurang dengan rata-rata skor sebesar 3,16.

Dari penilaian responden didapat nilai keseluruhan sebesar 196, untuk mengetahui pengkategorian pertanyaan yang diajukan maka menggunakan skala pembobotan sebagai berikut:



Berdasarkan pembobotan diatas, nilai tersebut termasuk dalam kategori cukup mengenai bekerja sesuai aturan.

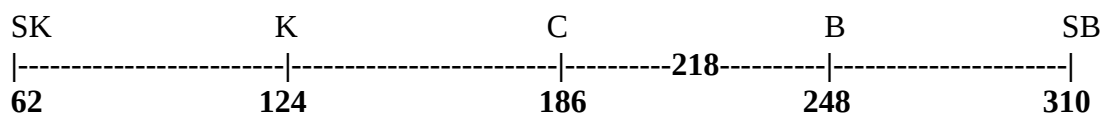
Tabel 4.42.
Pernyataan 7
Menyelesaikan pekerjaan dengan tepat

Jawaban	Bobot	Frekuensi	B X F	Persentase
Sangat Baik	5	5	25	8,06%
Baik	4	31	124	50,00%
Cukup	3	18	54	29,03%
Kurang	2	7	14	11,29%
Sangat Kurang	1	1	1	1,61%
Jumlah		62	218	100%

Sumber: Data Olahan Tahun 2018

Pernyataan responden di atas yakni sebanyak 8,06% menyatakan sangat baik, 50,00% menyatakan baik, 29,03% menyatakan cukup, 11,29% menyatakan kurang, dan 1,61% menyatakan sangat kurang dengan rata-rata skor sebesar 3,52.

Dari penilaian responden didapat nilai keseluruhan sebesar 218, untuk mengetahui pengkategorian pertanyaan yang diajukan maka menggunakan skala pembobotan sebagai berikut:



Berdasarkan pembobotan diatas, nilai tersebut termasuk dalam kategori baik mengenai menyelesaikan pekerjaan dengan tepat.

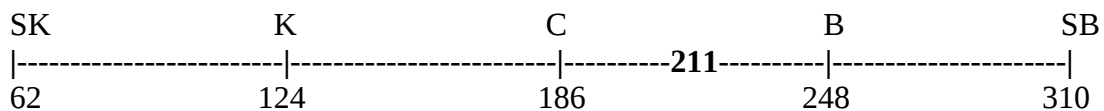
Tabel 4.43.
Pernyataan 8
Tidak Memiliki Rekor Buruk

Jawaban	Bobot	Frekuensi	B X F	Persentase
Sangat Baik	5	7	35	11,29%
Baik	4	28	112	45,16%
Cukup	3	17	51	27,42%
Kurang	2	3	6	4,84%
Sangat Kurang	1	7	7	11,29%
Jumlah		62	211	100%

Sumber: Data Olahan Tahun 2018

Pernyataan responden di atas yakni sebanyak 11,29% menyatakan sangat baik, 45,16% menyatakan baik, 27,42% menyatakan cukup, 4,84% menyatakan kurang, dan 11,29% menyatakan sangat kurang dengan rata-rata skor sebesar 3,40.

Dari penilaian responden didapat nilai keseluruhan sebesar 211, untuk mengetahui pengkategorian pertanyaan yang diajukan maka menggunakan skala pembobotan sebagai berikut:



Berdasarkan pembobotan diatas, nilai tersebut termasuk dalam kategori baik mengenai tidak memiliki rekor buruk.

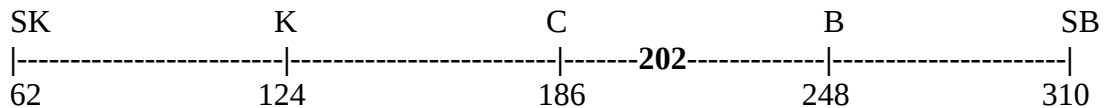
Tabel 4.44.
Pernyataan 9
Memiliki Gagasan

Jawaban	Bobot	Frekuensi	B X F	Persentase
Sangat Baik	5	1	5	1,61%
Baik	4	28	112	45,16%
Cukup	3	22	66	35,48%
Kurang	2	8	16	12,90%
Sangat Kurang	1	3	3	4,84%
Jumlah		62	202	100%

Sumber: Data Olahan Tahun 2018

Pernyataan responden di atas yakni sebanyak 1,61% menyatakan sangat baik, 45,16% menyatakan baik, 35,48% menyatakan cukup, 12,90% menyatakan kurang, dan 4,84% menyatakan sangat kurang dengan rata-rata skor sebesar 3,26.

Dari penilaian responden didapat nilai keseluruhan sebesar 199, untuk mengetahui pengkategorian pertanyaan yang diajukan maka menggunakan skala pembobotan sebagai berikut:



Berdasarkan pembobotan diatas, nilai tersebut termasuk dalam kategori cukup mengenai memiliki gagasan.

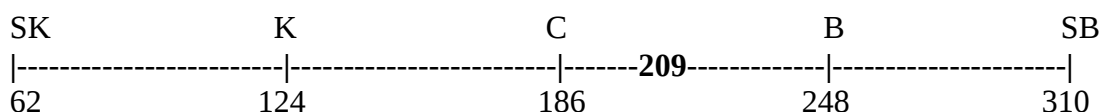
Tabel 4.45.
Pernyataan 10
Memiliki Jiwa Kreatif

Jawaban	Bobot	Frekuensi	B X F	Persentase
Sangat Baik	5	1	5	1,61%
Baik	4	31	124	50,00%
Cukup	3	21	63	33,87%
Kurang	2	8	16	12,90%
Sangat Kurang	1	1	1	1,61%
Jumlah		62	209	100%

Sumber: Data Olahan Tahun 2018

Pernyataan responden di atas yakni sebanyak 1,61% menyatakan sangat baik, 50,00% menyatakan baik, 33,87% menyatakan cukup, 12,90% menyatakan kurang, dan 1,61% menyatakan sangat kurang dengan rata-rata skor sebesar 3,37.

Dari penilaian responden didapat nilai keseluruhan sebesar 199, untuk mengetahui pengkategorian pertanyaan yang diajukan maka menggunakan skala pembobotan sebagai berikut:



Berdasarkan pembobotan diatas, nilai tersebut termasuk dalam kategori cukup mengenai memiliki jiwa kreatif.

Tabel 4.46.
Pernyataan 11
Membangun Inisiatif

Jawaban	Bobot	Frekuensi	B X F	Persentase
Sangat Baik	5	1	5	1,61%
Baik	4	32	128	51,61%
Cukup	3	10	30	16,13%
Kurang	2	19	38	30,65%
Sangat Kurang	1	0	0	0,00%
Jumlah		62	201	100%

Sumber: Data Olahan Tahun 2018

Berdasarkan pernyataan responden di atas yakni sebanyak 1,61% menyatakan sangat baik, 51,61% menyatakan baik, 16,13% menyatakan cukup, dan 30,65% menyatakan kurang dengan rata-rata skor sebesar 3,24.

Dari penilaian responden didapat nilai keseluruhan sebesar 201, untuk mengetahui pengkategorian pertanyaan yang diajukan maka menggunakan skala pembobotan sebagai berikut:

SK	K	C	B	SB
----- ----- ----- -----	-----201-----			
62	124	186	248	310

Berdasarkan pembobotan diatas, nilai tersebut termasuk dalam kategori cukup mengenai membangun inisiatif.

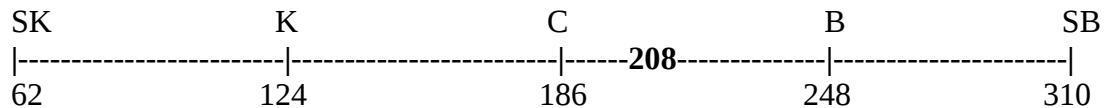
Tabel 4.47.
Pernyataan 12
Selalu Bersemangat

Jawaban	Bobot	Frekuensi	B X F	Persentase
Sangat Baik	5	4	20	6,45%
Baik	4	31	124	50,00%
Cukup	3	17	51	27,42%
Kurang	2	3	6	4,84%
Sangat Kurang	1	7	7	11,29%
Jumlah		62	208	100%

Sumber: Data Olahan Tahun 2018

Pernyataan responden di atas yakni sebanyak 6,45% menyatakan sangat baik, 50,00% menyatakan baik, 27,42% menyatakan cukup, 4,84% menyatakan kurang, dan 11,29% menyatakan sangat kurang dengan rata-rata skor sebesar 3,35.

Dari penilaian responden didapat nilai keseluruhan sebesar 208, untuk mengetahui pengkategorian pertanyaan yang diajukan maka menggunakan skala pembobotan sebagai berikut:



Berdasarkan pembobotan diatas, nilai tersebut termasuk dalam kategori cukup mengenai selalu bersemangat.

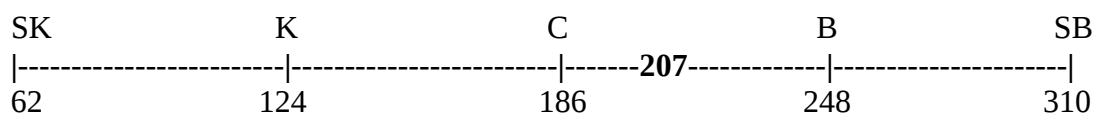
Tabel 4.48.
Pernyataan 13
Memiliki Rasa Solidaritas

Jawaban	Bobot	Frekuensi	B X F	Persentase
Sangat Baik	5	1	5	1,61%
Baik	4	38	152	61,29%
Cukup	3	4	12	6,45%
Kurang	2	19	38	30,65%
Sangat Kurang	1	0	0	0,00%
Jumlah		62	207	100%

Sumber: Data Olahan Tahun 2018

Pernyataan responden di atas yakni sebanyak 1,61% menyatakan sangat baik, 61,29% menyatakan baik, 6,45% menyatakan cukup, dan 30,65% menyatakan kurang dengan rata-rata skor sebesar 3,34.

Dari penilaian responden didapat nilai keseluruhan sebesar 207, untuk mengetahui pengkategorian pertanyaan yang diajukan maka menggunakan skala pembobotan sebagai berikut:



Berdasarkan pembobotan diatas, nilai tersebut termasuk dalam kategori cukup mengenai memiliki rasa solidaritas..

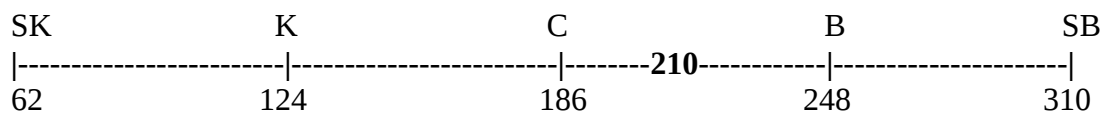
Tabel 4.49.
Pernyataan 14
Meningkatkan Suasana Kerja

Jawaban	Bobot	Frekuensi	B X F	Persentase
Sangat Baik	5	3	15	4,84%
Baik	4	34	136	54,84%
Cukup	3	16	48	25,81%
Kurang	2	2	4	3,23%
Sangat Kurang	1	7	7	11,29%
Jumlah		62	210	100%

Sumber: Data Olahan Tahun 2018

Berdasarkan pernyataan responden di atas yakni sebanyak 4,84% menyatakan sangat baik, 54,84% menyatakan baik, 25,81% menyatakan cukup, 3,23% menyatakan kurang, dan 11,29% menyatakan sangat kurang dengan rata-rata skor sebesar 3,39.

Dari penilaian responden didapat nilai keseluruhan sebesar 210, untuk mengetahui pengkategorian pertanyaan yang diajukan maka menggunakan skala pembobotan sebagai berikut:



Nilai tersebut di atas termasuk dalam kategori cukup mengenai meningkatkan suasana kerja.

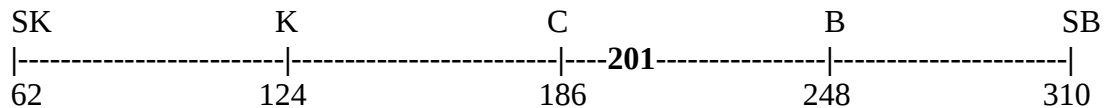
Tabel 4.50.
Pernyataan 15
Memiliki Keahlian

Jawaban	Bobot	Frekuensi	B X F	Persentase
Sangat Baik	5	1	5	1,61%
Baik	4	32	128	51,61%
Cukup	3	10	30	16,13%
Kurang	2	19	38	30,65%
Sangat Kurang	1	0	0	0,00%
Jumlah		62	201	100%

Sumber: Data Olahan Tahun 2018

Berdasarkan pernyataan responden di atas yakni sebanyak 1,61% menyatakan sangat baik, 51,61% menyatakan baik, 16,13% menyatakan cukup, dan 30,65% menyatakan kurang dengan rata-rata skor sebesar 3,24.

Dari penilaian responden didapat nilai keseluruhan sebesar 201, untuk mengetahui pengkategorian pertanyaan yang diajukan maka menggunakan skala pembobotan sebagai berikut:



Berdasarkan pembobotan diatas, nilai tersebut termasuk dalam kategori cukup mengenai memiliki keahlian.

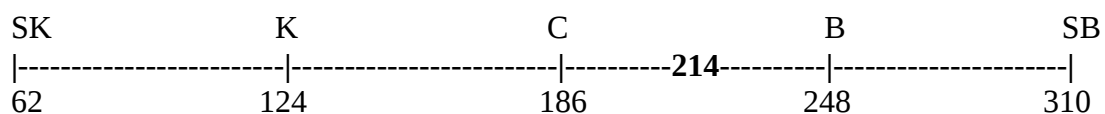
Tabel 4.51.
Pernyataan 16
Menunjukkan Efisiensi Kerja

Jawaban	Bobot	Frekuensi	B X F	Persentase
Sangat Baik	5	4	20	6,45%
Baik	4	34	136	54,84%
Cukup	3	14	42	22,58%
Kurang	2	6	12	9,68%
Sangat Kurang	1	4	4	6,45%
Jumlah		62	214	100%

Sumber: Data Olahan Tahun 2018

Pernyataan responden di atas yakni sebanyak 6,45% menyatakan sangat baik, 54,84% menyatakan baik, 22,58% menyatakan cukup, 9,68% menyatakan kurang, dan 6,45% menyatakan sangat kurang dengan rata-rata skor sebesar 3,45.

Dari penilaian responden didapat nilai keseluruhan sebesar 214, untuk mengetahui pengkategorian pertanyaan yang diajukan maka menggunakan skala pembobotan sebagai berikut:



Berdasarkan pembobotan diatas, nilai tersebut termasuk dalam kategori baik mengenai menunjukkan efisiensi kerja.

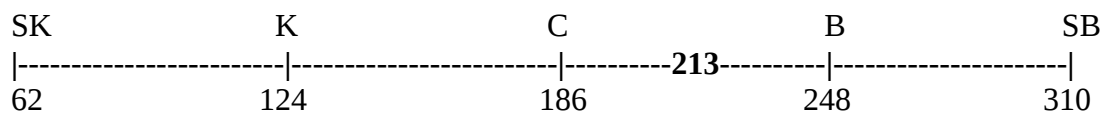
Tabel 4.52.
Pernyataan 17
Meningkatkan Hasil Kerja

Jawaban	Bobot	Frekuensi	B X F	Persentase
Sangat Baik	5	5	25	8,06%
Baik	4	32	128	51,61%
Cukup	3	15	45	24,19%
Kurang	2	5	10	8,06%
Sangat Kurang	1	5	5	8,06%
Jumlah		62	213	100%

Sumber: Data Olahan Tahun 2018

Pernyataan responden di atas yakni sebanyak 8,06% menyatakan sangat baik, 51,61% menyatakan baik, 24,19% menyatakan cukup, 8,06% menyatakan kurang, dan 8,06% menyatakan sangat kurang dengan rata-rata skor sebesar 3,44.

Dari penilaian responden didapat nilai keseluruhan sebesar 213, untuk mengetahui pengkategorian pertanyaan yang diajukan maka menggunakan skala pembobotan sebagai berikut:



Nilai tersebut di atas termasuk dalam kategori baik mengenai meningkatkan hasil kerja.

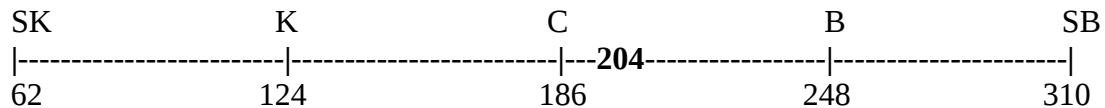
Tabel 4.53.
Pernyataan 18
Mempunyai Rasa Tanggung Jawab

Jawaban	Bobot	Frekuensi	B X F	Persentase
Sangat Baik	5	3	15	4,84%
Baik	4	26	104	41,94%
Cukup	3	24	72	38,71%
Kurang	2	4	8	6,45%
Sangat Kurang	1	5	5	8,06%
Jumlah		62	204	100%

Sumber: Data Olahan Tahun 2018

Pernyataan responden di atas yakni sebanyak 4,84% menyatakan sangat baik, 41,94% menyatakan baik, 38,71% menyatakan cukup, 6,45% menyatakan kurang, dan 8,06% menyatakan sangat kurang dengan rata-rata skor sebesar 3,29.

Dari penilaian responden didapat nilai keseluruhan sebesar 204, untuk mengetahui pengkategorian pertanyaan yang diajukan maka menggunakan skala pembobotan sebagai berikut:



Berdasarkan pembobotan diatas, nilai tersebut termasuk dalam kategori cukup mengenai mempunyai rasa tanggung jawab.

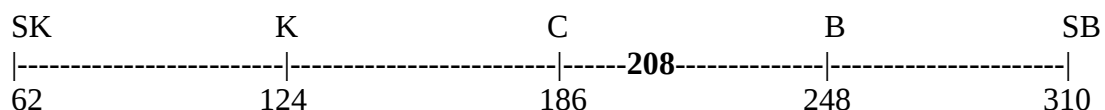
Tabel 4.54.
Pernyataan 19
Bersikap Positif

Jawaban	Bobot	Frekuensi	B X F	Persentase
Sangat Baik	5	1	5	1,61%
Baik	4	30	120	48,39%
Cukup	3	21	63	33,87%
Kurang	2	10	20	16,13%
Sangat Kurang	1	0	0	0,00%
Jumlah		62	208	100%

Sumber: Data Olahan Tahun 2018

Pernyataan responden di atas yakni sebanyak 1,61% menyatakan sangat baik, 48,39% menyatakan baik, 33,87% menyatakan cukup, dan 16,13% menyatakan kurang dengan rata-rata skor sebesar 3,35.

Dari penilaian responden didapat nilai keseluruhan sebesar 208, untuk mengetahui pengkategorian pertanyaan yang diajukan maka menggunakan skala pembobotan sebagai berikut:



Berdasarkan pembobotan diatas, nilai tersebut termasuk dalam kategori cukup mengenai bersikap positif.

Hasil data lapangan yang diperoleh secara keseluruhan menunjukkan sebagian besar menjawab cukup yaitu sebanyak 13 responden, sedangkan sisanya sebanyak 6 responden menyatakan baik terhadap pernyataan-pernyataan mengenai kinerja.

Dari 62 responden yang mengembalikan kuesioner diperoleh jawaban sebagai berikut:

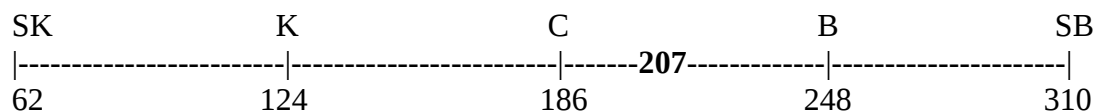
Tabel 4.55.

Skor Jawaban Responden Terhadap Pernyataan Pada Kinerja (Y)

NO	INDIKATOR	SKOR	PENILAIAN
1	Sikap pribadi yang setia kepada atasan	211	Baik
2	Sikap pribadi yang setia kepada bawahan	205	Cukup
3	Bersifat baik	204	Cukup
4	Memperhatikan prestasi kerja	212	Baik
5	Meningkatkan pengetahuan	207	Cukup
6	Bekerja sesuai aturan	196	Cukup
7	Menyelesaikan pekerjaan dengan tepat	218	Baik
8	Tidak memiliki rekor buruk	211	Baik
9	Memiliki gagasan	202	Cukup
10	Memiliki jiwa kreatif	209	Cukup
11	Membangun inisiatif	201	Cukup
12	Selalu bersemangat	208	Cukup
13	Memiliki rasa solidaritas	207	Cukup
14	Meningkatkan suasana kerja	210	Cukup

15	Memiliki keahlian	201	Cukup
16	Menunjukkan efisiensi kerja	214	Baik
17	Meningkatkan hasil kerja	213	Baik
18	Mempunyai rasa tanggung jawab	204	Cukup
19	Bersikap positif	208	Cukup
	TOTAL SKOR	3941	
	RATA-RATA	207,4	Cukup

Pada variabel kinerja, dengan jumlah item pernyataan 19 butir dan jumlah responden 62 orang, diperoleh total skor sebesar 3941 dan skor rata-rata sebesar 207,4.



Berdasarkan garis kontinum diatas, diketahui bahwa kinerja pegawai divisi kamar pada GH Universal Hotel Bandung termasuk dalam kategori cukup.

4.2.3. Pembahasan pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja

4.2.3.1. Uji Asumsi Klasik

Sebelum dilakukan pembentukan model regresi, terlebih dahulu dilakukan pengujian asumsi klasik agar model yang terbentuk memberikan estimasi yang *BLUE* (*Best, Linear, Unbiased, Estimator*). Pengujian asumsi ini terdiri atas dua pengujian, yakni:

- Uji Normalitas.
- Uji Heteroskedastisitas.
- Uji Linieritas.

1. Uji Normalitas

Dengan menggunakan bantuan *software* SPSS 22 *for windows* diperoleh *output* hasil perhitungan uji normalitas berikut:

Tabel 4.56.
Hasil Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		62
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	,0000000
	Std. Deviation	10,73322524
Most Extreme Differences	Absolute	,159
	Positive	,159
	Negative	-,138
Kolmogorov-Smirnov Z		1,252
Asymp. Sig. (2-tailed)		,087

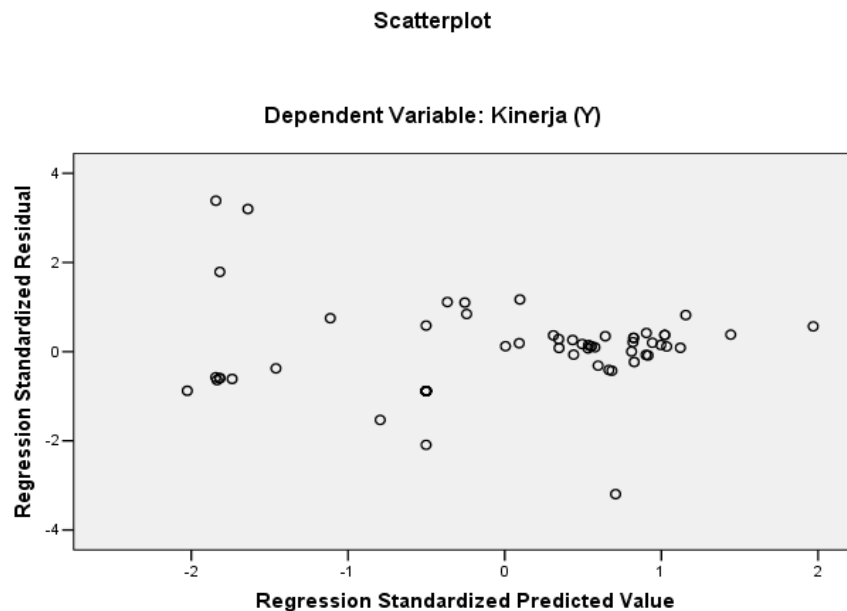
a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Berdasarkan *output* SPSS di atas diperoleh nilai *Sig.* uji normalitas dengan menggunakan metode *Kolmogorov-Smirnov* sebesar 0,087. Dikarenakan nilai *p-value* tersebut lebih besar dari alpha ($0,087 > 0,05$), maka dapat disimpulkan bahwa residual data berdistribusi normal.

2. Uji Heteroskedastisitas

Uji Heterokedastisitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variansi dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Model regresi yang baik adalah yang homokedastisitas atau tidak terjadi heterokedastisitas. Salah satu cara yang digunakan untuk mendeteksi ada atau tidaknya heterokedastisitas adalah dengan melihat grafik plot antar nilai prediksi variabel terikat (dependen) yaitu ZPRED dengan residualnya SRESID.



Gambar 4.4.
Hasil Uji Heterokedastisitas

Dari masing-masing gambar diatas terlihat bahwa titik-titik menyebar secara acak, tidak membentuk suatu pola. Serta titik-titik menyebar baik diatas maupun dibawah angka nol pada sumbu Y. Hal ini dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi heterokedastisitas pada model regresi tersebut, sehingga model regresi layak dipakai untuk analisa berikutnya.

3. Uji Linearitas.

Uji linearitas bertujuan untuk mengetahui apakah dua variabel mempunyai hubungan yang linear atau tidak secara signifikan. Uji ini biasanya digunakan sebagai prasyarat dalam analisis korelasi atau regresi linear. Pengujian pada SPSS dengan menggunakan *Test for Linearity* dengan pada taraf signifikansi 0,05. Dua variabel dikatakan mempunyai hubungan yang linear bila signifikansi (Linearity) kurang dari 0,05.

Hipotesis:

H_0 : Tidak terdapat hubungan yang linier antara Budaya Organisasi (X) dengan Kinerja (Y).

H_1 : Terdapat hubungan yang linier antara Budaya Organisasi (X) dengan Kinerja (Y).

Kriteria:

Jika nilai *sig.* > 0,05 maka H_0 Diterima

Jika nilai *sig.* < 0,05 maka H_0 Ditolak

Dari hasil perhitungan dengan menggunakan SPSS, maka diperoleh hasil sebagai berikut:

Tabel 4.57.
Uji Linieritas Data

ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Kinerja (Y) * Budaya Organisasi (X)	Between Groups	(Combined)	12134,900	46	263,802	4,568	,001
		Linearity	5973,727	1	5973,727	103,452	,000
		Deviation from Linearity	6161,173	45	136,915	1,371	,136
	Within Groups		866,156	15	57,744		
	Total		13001,057	61			

Berdasarkan hasil uji linieritas pada tabel output Anova diatas, diketahui bahwa nilai *sig.* sebesar 0,136, karena nilai *sig.* 0,136 > 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa H_0 ditolak dan H_1 diterima, artinya terdapat hubungan yang linier antara Budaya Organisasi (X) dengan Kinerja (Y).

4.2.3.2. Regresi Linear Sederhana: Pengaruh Budaya Organisasi (X) terhadap Kinerja.

Analisis regresi sederhana adalah suatu analisis yang digunakan untuk meramalkan bagaimana keadaan (naik turunnya) variabel dependen, bila satu variabel independen sebagai faktor prediktor dinaik turunkan nilainya. (Sugiyono : 275).

Pada penelitian ini, analisis regresi berganda dimaksudkan untuk mengetahui adanya pengaruh antara Budaya Organisasi (X) terhadap Kinerja (Y). Tujuannya untuk meramalkan atau memperkirakan nilai variabel dependen dalam hubungan sebab-akibat terhadap nilai variabel lain.

4.2.3.3. Analisis Koefisien Korelasi *Product Moment*

Analisis ini digunakan untuk mengetahui derajat atau kekuatan hubungan antara variabel X (Budaya Organisasi) dengan variabel Y (Kinerja) secara bersamaan. Fungsi Korelasi *Product Moment* sebagai salah satu statistik inferensia adalah untuk menguji kemampuan generalisasi (signifikasi) hasil penelitian.

Dengan menggunakan bantuan *software* SPSS 22 *for windows* didapat *output* sebagai berikut:

Tabel 4.58.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,678 ^a	,459	,450	10,82230

a. Predictors: (Constant), Budaya Organisasi (X)

b. Dependent Variable: Kinerja (Y)

Dari analisis diatas dapat diketahui bahwa nilai koefisien korelasi adalah sebesar 0,678. Nilai tersebut termasuk kedalam korelasi yang kuat, yaitu berada diantara 0,600 – 0,799.

4.2.3.4. Analisis Persamaan Regresi Linear Sederhana

Analisis ini dimaksudkan untuk mengetahui adanya pengaruh antara variabel X (Budaya Organisasi) terhadap variabel Y (Kinerja). Tujuannya untuk meramalkan atau memperkirakan nilai variabel dependen dalam hubungannya dengan nilai variabel lain. Dari hasil perhitungan dengan

$b = 0.558$: artinya jika Budaya Organisasi (X) meningkat sebesar satu satuan, maka Kinerja (Y) akan meningkat sebesar 0.558 satuan.

4.2.3.5. Analisis Koefisien Determinasi

Setelah didapat nilai koefisien korelasi, kemudian dilakukan perhitungan persentase pengaruh Budaya Organisasi (X) terhadap Kinerja (Y) digunakan rumus Koefisien Determinasi (KD) sebagai berikut:

$$KD = (r_{xy})^2 \times 100\%$$

Dimana:

KD = koefisien determinasi

$(r_{xy})^2$ = koefisien korelasi *pearson product moment*

Tabel 4.60.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,678 ^a	,459	,450	10,82230

a. Predictors: (Constant), Budaya Organisasi (X)

b. Dependent Variable: Kinerja (Y)

$$\begin{aligned}
 KD &= r_{yx}^2 \times 100\% \\
 &= (0,678)^2 \times 100\% \\
 &= 45,9\%
 \end{aligned}$$

Dari analisis diatas dapat dilihat bahwa Budaya Organisasi (X) memiliki pengaruh terhadap Kinerja (Y) sebesar 45,9%, sedangkan sisanya sebesar 54,1% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diamati.

4.2.3.6. Pengujian Hipotesis (Uji-t)

Setelah dilakukan analisis koefisien determinasi maka kemudian dilakukan pengujian hipotesis untuk menguji apakah terdapat pengaruh yang signifikan atau tidak antara kedua variabel dengan menggunakan uji-t sebagai berikut:

- $H_0 : b = 0$, artinya budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Divisi Kamar GH Universal Hotel Bandung.
- $H_1 : b \neq 0$, artinya budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Divisi Kamar GH Universal Hotel Bandung.

Dengan menggunakan bantuan *software* SPSS 22 for windows, maka diperoleh *output* uji parsial sebagai berikut:

Tabel 4.61.

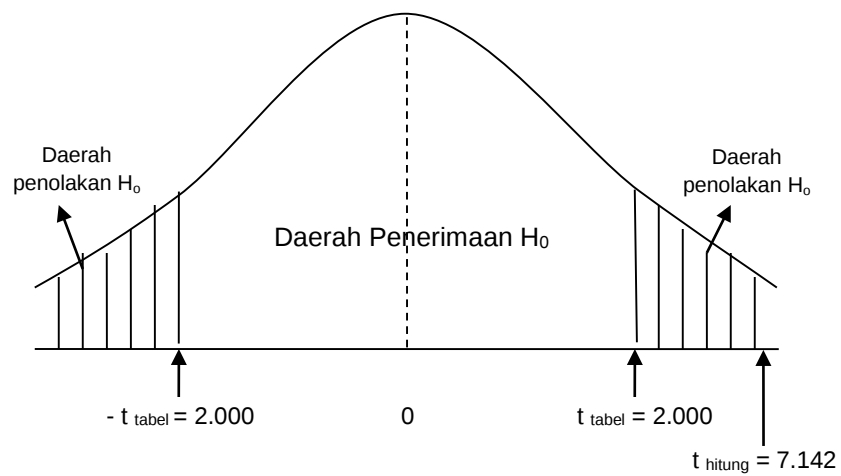
Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	12,265	5,808		2,112	,039
Budaya Organisasi (X)	,558	,078	,678	7,142	,000

a. Dependent Variable: Kinerja (Y)

Dari hasil pengolahan SPSS di atas didapat nilai t_{hitung} sebesar 7,142. Dengan $\alpha = 5\%$ dan derajat kebebasan $(dk) = n - 2 = 62 - 2 = 60$, maka berdasarkan tabel distribusi-t dua pihak didapat nilai t_{tabel} sebesar 2.000. Nilai t_{hitung} dan t_{tabel} tersebut kemudian diuji menggunakan kriteria pengujian sebagai berikut:

Tolak H_0 jika $t_{hitung} > t_{tabel}$, terima dalam hal lainnya.



Gambar 4.5

Kurva Uji-t Dua Pihak

Dikarenakan nilai t_{hitung} lebih besar daripada t_{tabel} ($7.142 > 2.000$) maka H_0 ditolak dan H_1 diterima. Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Divisi Kamar GH Universal Hotel Bandung.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan pengujian hipotesis dan analisis yang dilakukan pada bab-bab sebelumnya, maka diperoleh kesimpulan sebagai berikut.

1. Budaya Organisasi yang terdapat pada Divisi Kamar GH Universal Hotel Bandung termasuk dalam kategori cukup. Berdasarkan hasil olahan kuesioner yang diperoleh dari responden yaitu pegawai Divisi Kamar pada GH Universal Hotel Bandung, terdapat nilai indikator tertinggi pada pernyataan Menghasilkan Kreativitas bekerja, dimana masuk dalam kategori baik. Sedangkan pernyataan Fokus pada tujuan merupakan indikator yang terendah. Adapun indikator lainnya yang memerlukan perhatian untuk ditingkatkan diantaranya adalah: mengambil resiko pekerjaan, bertanggung jawab, teliti dalam bekerja, berhati-hati dalam bekerja, tepat waktu, menjaga kekondusifan kerja, dan menjaga kenyamanan kerja.
2. Kinerja pegawai pada Divisi Kamar GH Universal Hotel Bandung termasuk dalam kategori cukup. Nilai tertinggi diperoleh pada indikator menunjukkan efisiensi kerja. Sedangkan nilai terendah terdapat pada pernyataan: bekerja sesuai aturan. Indikator-indikator lainnya yang memerlukan perhatian antara lain: setia kepada bawahan, bersifat baik, memiliki gagasan, membangun inisiatif, memiliki keahlian, dan mempunyai rasa tanggung jawab.
3. Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai Divisi Kamar pada GH Universal Hotel Bandung. Hal ini menunjukkan apabila Budaya Organisasi mampu ditingkatkan

maka akan dapat meningkatkan kinerja pegawai Divisi Kamar pada GH Universal Hotel Bandung.

5.2. Saran

5.2.1. Saran untuk Manajemen

1. Berdasarkan hasil kesimpulan mengenai gambaran dan pengaruh Budaya Organisasi terhadap Pegawai Divisi Kamar pada GH Universal Hotel Bandung, dapat dikemukakan Budaya organisasi yang ada di GH Universal Hotel Bandung masih belum optimal karena hanya dalam tingkatan cukup oleh karena itu perlu untuk ditingkatkan, agar nilai perusahaan (*company value*) dapat tercapai terutama dalam hal mengambil resiko pekerjaan, bertanggung jawab, teliti dalam bekerja, berhati-hati dalam bekerja, tepat waktu, menjaga kekondusifan kerja, dan menjaga kenyamanan kerja.
2. Kinerja yang ada di GH Universal Bandung harus ditingkatkan, dengan cara memberikan pelatihan-pelatihan.terutama dalam hal pemahaman mengenai bekerja sesuai aturan, setia kepada bawahan, bersifat baik, memiliki gagasan, membangun inisiatif, memiliki keahlian, dan mempunyai rasa tanggung jawab.
3. Budaya Organisasi memiliki pengaruh yang besar terhadap kinerja pegawai Divisi Kamar pada GH Universal Hotel Bandung. Dengan demikian manajemen harus meningkatkan kemampuan pegawai memahami akan budaya organisasi sehingga dapat mempengaruhi kinerja yang ada di GH Universal Hotel Bandung agar visi, misi dan nilai perusahaan yang telah ditetapkan dapat tercapai.

5.2.2. Saran untuk penelitian lebih lanjut.

Berdasarkan analisa dan pembahasan serta kesimpulan penelitian, maka saran-saran yang dapat penulis ajukan untuk penelitian selanjutnya adalah sebagai berikut:

1. Penelitian ini dapat juga dilakukan pada obyek penelitian yang berbeda, tidak terbatas hanya pada hotel . Untuk penelitian selanjutnya dapat dilakukan pada bidang pariwisata lainnya seperti hotel non bintang, Jasa Perjalanan, Restoran, atau Spa atau perusahaan perusahaan yang bergerak dibidang selain hotel seperti Perbankan, Rumah Sakit, Asuransi.
2. Penelitian ini dapat juga dilakukan pada obyek penelitian yang berbeda, seperti perusahaan perusahaan swasta antara lain Perbankan, Rumah Sakit, Asuransi atau instansi pemerintah dan dengan variabel yang berbeda.
3. Penelitian ini menggunakan variabel Budaya Organisasi sebagai variabel bebas (Independen), sehingga untuk penelitian selanjutnya kemungkinan akan menghasilkan temuan yang berbeda apabila menggunakan variabel lain yang tidak diteliti oleh penulis seperti variabel motivasi, kompetensi, kompensasi atau gaya kepemimpinan.

DAFTAR PUSTAKA

- Achmad Sobirin. 2007. *Budaya Organisasi Pengertian, Makna dan Aplikasinya Dalam Kehidupan Organisasi*. Yogyakarta : IBPP STIM YKPN.
- Anwar Prabu Mangkunegara. 2005. *Perilaku dan Budaya Organisasi*. Bandung : PT.Rafika Aditama.
- Arikunto, S. 2010. *Prosedur Penelitian (Suatu Pendekatan Praktik)*. Jakarta: Rineka Cipta
- Chair, I., & Pramudia, H. 2017. *Hotel Room Division Management*. Jakarta: PT Fajar Interpratama Mandiri.
- Husein Umar. 2007. *Desain Penelitian SDM dan Perilaku Karyawan, Paradigma Positivistik dan Berbasis Pemecahan Masalah*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Malayu.S.P. Hasibuan. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia* .Edisi Revisi, Cetakan Kedelapan, Jakarta: Bumi Aksara.
- Masri Singarimbun & Sofian Effendi, 1995. *Metode Penelitian Survei*. Jakarta: LP3ES.
- Moh Pabundu Tika. 2006. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Jakarta: Bumi Aksara
- Noe, R.A, Hollenbeck, J.R., Gerhart, B., & Wright, P.M. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Mencapai Keunggulan Bersaing*. Jakarta: Salemba Empat
- Riduwan 2004, *Metode dan Teknik Menyusun Tesis*. Bandung : Alfabeta.
- Riduwan. 2007 , *Skala Pengukuran Variabel - Variabel Penelitian*, Cetakan Keempat. Bandung: Alfabeta.

- Robbins, Stephen P. *Organizational Behaviour*. 1998. New Jersey, New York : Prentice Hall International Inc.
- Sedarmayanti. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Pradnya Paramita
- Sugiyono.2004. *Metode Penelitian Administrasi* (ed.5). Bandung : CV. Alfabeta.
- Sugiyono 2016. *Metode Penelitian Manajemen*, cetakan kelima. Bandung: CV Alfabeta
- Supartono W. 2004. *Ilmu Budaya Dasar*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Suryanto.2010. *Sebuah Upaya Perbaikan dan Inovasi dalam Meningkatkan Kepercayaan Publik*. Jakarta: Media Kekayaan Negara Ed 1.
- T. Hani Handoko. 2003. *Manajemen*. Yogyakarta: Fakultas Ekonomi Universitas Gadjah Mada.
- Veithzal Rivai. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Jakarta: Raja Grafindo
- Asfar Halim Dalimunthe. 2009. *Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Informasi Komunikasi dan Pengolahan Data Elektronik Kota Medan*. Skripsi Fakultas Fakultas Ilmu Sosial dan Politik Universitas Sumatera Utara. Dipublikasikan.
- Jagghard, dkk. 2012. *A Survey on Organizational Cultural Based on Stephan Robbin's Theory (Case Study)* pada Mashhad Electric Energy Distribution Company, Iran (International Conference on Management and Artificial Intelligence IPEDR, vol.35). Edisi kesepuluh, Jakarta: Erlangga

- Mar'atu Shaliha, 2017. *Pengaruh Budaya Organisasi dan Pelatihan terhadap Kinerja Pegawai Pada Pemerintah Kota Makassar*. Skripsi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin Makassar. Dipublikasikan
- Suharyanto, 2011. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai di Universitas PGRI Adibuana Surabaya*. Thesis Program Magister Manajemen Universitas Narotama Surabaya. Dipublikasikan
- Velly Angelia M, 2011. *Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Telekomunikasi Indonesia Regional VII Makassar*. Skripsi Fakultas Ekonomi Universitas Hasanuddin Makassar. Tidak dipublikasikan.
- Skema Sertifikasi Kompetensi Kerja Nasional bidang Pariwisata, 2014, *Badan Nasional Sertifikasi Profesi*,
- Surat Keputusan Menteri Pariwisata, Pos dan Telekomunikasi no. KM 37/PW.340/MPPT-86. *Hotelier Journal*, Politeknik Indonusa Surakarta. ISSN: 2442-7934, volume 1, nomor 2. Desember 2015