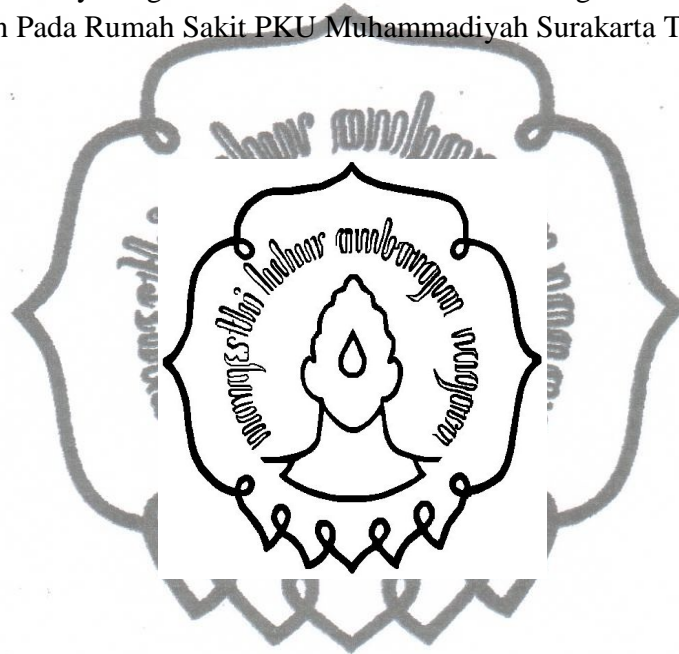


TESIS

BUDAYA ORGANISASI, IKLIM KOMUNIKASI ORGANISASI DAN KINERJA KARYAWAN

(Studi Pengaruh Budaya Organisasi dan Iklim Komunikasi Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Surakarta Tahun 2011)



Oleh:

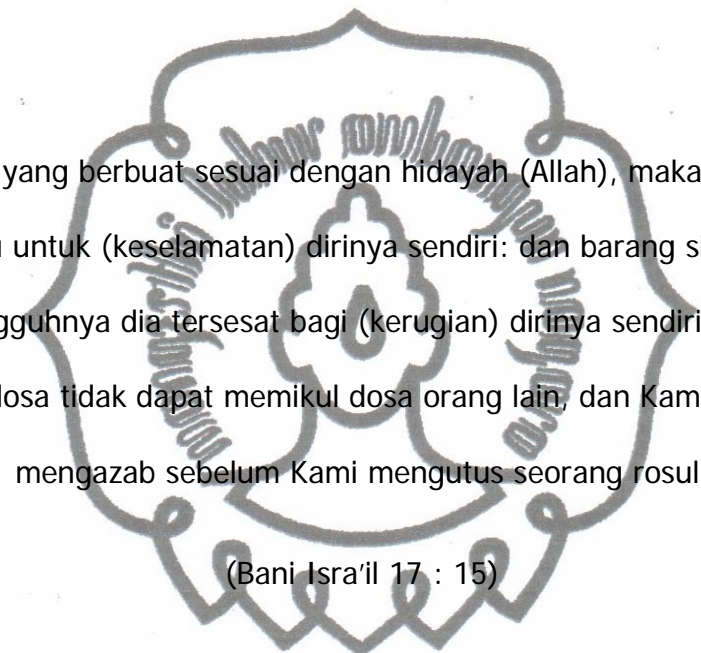
Sri Wahyu Ening Handayani

NIM: S2 31008018

**PROGRAM STUDI ILMU KOMUNIKASI
PROGRAM PASCA SARJANA
UNIVERSITAS SEBELAS MARET SURAKARTA
2012**

commit to user

MOTTO



Barang siapa yang berbuat sesuai dengan hidayah (Allah), maka sesungguhnya dia berbuat itu untuk (keselamatan) dirinya sendiri: dan barang siapa yang sesat, maka sesungguhnya dia tersesat bagi (kerugian) dirinya sendiri. Dan seorang yang berdosa tidak dapat memikul dosa orang lain, dan Kami tidak akan mengazab sebelum Kami mengutus seorang rosul.

(Bani Isra'il 17 : 15)

KATA PENGANTAR

Alhamdulillahirrabil'alamin, segala puji dan syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT, yang telah melimpahkan Rahmat, Hidayah, dan Karunia-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis yang berjudul: "Budaya Organisasi, Iklim Komunikasi Organisasi dan Kinerja Karyawan (Studi Pengaruh Budaya Organisasi dan Iklim Komunikasi Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan pada Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Surakarta Tahun 2011)".

Penulisan tesis ini merupakan syarat dan tugas akhir bagi mahasiswa dalam menempuh Program Pasca Sarjana Program Studi Ilmu Komunikasi Universitas Sebelas Maret Surakarta.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa selama proses penyelesaian tesis ini, banyak sekali bantuan dari berbagai pihak, baik yang berupa penghargaan, semangat, dorongan, kritik, saran maupun doa sehingga penulisan tesis ini dapat diselesaikan dengan baik. Oleh karena itu, pada kesempatan yang berbahagia ini penulis menyampaikan ucapan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya.

Dengan selesainya tesis ini, penulis menyampaikan ucapan terima kasih yang sebenar-benarnya kepada:

1. Prof. Ir. Ahmad Yunus, M.Si, selaku Direktur Program Pasca Sarjana Universitas Sebelas Maret.
2. Sri Hastjarjo, S.Sos.,Ph.D selaku Pembimbing I dan Drs. Surisno Satrio Utomo, M.Si selaku Pembimbing II dengan ketulusan hati, penuh kesabaran serta keikhlasan telah *commit to user* banyak meluangkan waktu, tenaga dan memberikan masukan, dalam mengarahkan,

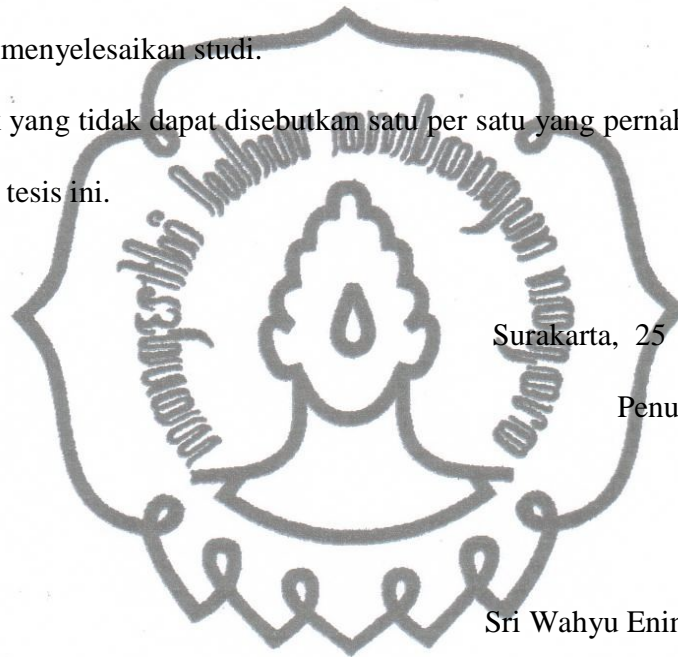
membimbing dan memberikan motivasi penulis demi kesempurnaan tesis ini sejak awal bimbingan hingga akhir.

3. Prof. Drs. Totok Sarsito, SU.,MA.,Ph.D, selaku Ketua Program Studi Pascasarjana Ilmu Komunikasi dan Penguji I serta Prof. Drs. H. Pawito, Ph.D, selaku Penguji II yang telah memberikan pengarahan masukan-masukan atas saran kepada penulis untuk kesempurnaan tesis ini
4. Dr. H. Mardiatmo, Sp.Rad, Direktur Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Surakarta beserta staf yang telah memberikan izin kepada penulis untuk melakukan penelitian serta memberikan informasi yang penulis perlukan.
5. Seluruh staf pengajar maupun administrasi Program Pascasarjana Ilmu Komunikasi Universitas Sebelas Maret Surakarta yang telah banyak memberikan ilmu dan bantuan selama proses belajar.
6. Suamiku tercinta dan kedua anakku tersayang (Dinar dan Intan) atas semua pengertian, pengorbanan, kebersamaannya di kala menyelesaikan tugas-tugas dan tesis ini hingga larut malam serta doa yang tulus yang tiada henti sejak awal hingga akhir studi. Dan Almarhum Ayahanda dan Ibunda tercinta, semoga Allah memberikan Rahmat dan melapangkan kuburnya memberikan tempat yang terbaik disisiNya kepada Ayahanda, yang telah memberikan kasih sayangnya, kepada penulis hingga akhir hayatnya, serta memberikan suri tauladan untuk selalu rendah hati dan berserah diri kepada Allah SWT.
7. Sahabatku Dra. Giarti Slamet, SE.,M.AB, dan Wahjoe Mawardiningsih, S.Sos selalu memberikan bimbingan, motivasi, arahan serta masukan-masukan yang sangat

commit to user

berharga dalam penyusunan tesis ini serta doa yang tulus kepada penulis sejak awal hingga akhir studi.

8. Teman-teman angkatan 2010 Program Pasca Sarjana Ilmu Komunikasi Universitas Sebelas Maret Surakarta atas kebersamaannya dalam suka ataupun duka selama menyelesaikan studi.
9. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu per satu yang pernah membantu dalam penyelesaian tesis ini.



Surakarta, 25 Juli 2012

Penulis,

Sri Wahyu Ening Handayani

Persembahan

Puji syukur hamba panjatkan kehadirat Allah SWT, karya ilmiah ini kupersembahkan kepada:

Teristimewa Almarhum Ayahanda dan Ibundaku Terkasih, yang saya banggakan, sebagai perwujudan sembah sujud dan bakti serta cinta ananda, yang terasa dan terukir kuat mulai dari mengajarkan selalu bertindak sopan, menghargai semua orang maupun tidak henti-hentinya mendoakan agar ananda dapat mencapai cita-cita.

Suamiku tercinta, Sunarjanto yang dengan setia selalu sabar dan mendorong saya di saat-saat menulis tesis ini

Anakku tersayang Dinar dan Intan , yang setia membantu saya dalam proses pengetikan, atas kesabaran, motivasi, Keikhlasan dan doa-doanya yang selalu mengiringi kehidupanku.

PERNYATAAN

Yang bertanda tangan dibawah ini saya:

Nama : Sri Wahyu Ening Handayani
NIM : S231008018
Program Studi : Ilmu Komunikasi

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis yang berjudul Budaya Organisasi, Iklim Komunikasi Organisasi Dan Kinerja Karyawan (Studi Pengaruh Budaya Organisasi dan Iklim Komunikasi Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Surakarta Tahun 2011) adalah betul-betul karya saya sendiri dan belum pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi.

Sepanjang pengetahuan saya, dalam tesis ini tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau pernah diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Apabila di kemudian terbukti pernyataan saya tidak benar, maka saya bersedia menerima sanksi akademik, berupa pencabutan gelar yang saya peroleh dari tesis ini.

Surakarta,
Yang Membuat Pernyataan

Sri Wahyu Ening Handayani

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
LEMBAR PERSETUJUAN	ii
PENGESAHAN.....	iii
MOTTO	iv
KATA PENGANTAR.....	v
PERSEMBAHAN	viii
PERNYATAAN.....	ix
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL	xv
DAFTAR GAMBAR	xvi
DAFTAR LAMPIRAN	xvii
ABSTRAK.....	xviii
BAB I. PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah	10
C. Tujuan Penelitian	10
D. Manfaat Peneltian	11
BAB II. TINJAUAN PUSTAKA	
A. Budaya Organisasi	12
1. Pembentukan Budaya Organisasi	15
2. Level Budaya Organisasi	17

3. Unsur-Unsur Budaya Organisasi	20
4. Budaya Kuat dan Budaya Lemah	25
B. Iklim Komunikasi Organisasi	28
1. Iklim Organisasi	31
2. Iklim Komunikasi Organisasi	33
3. Perbedaan Iklim dengan Budaya Organisasi	34
4. Dimensi Iklim Komunikasi Organisasi	35
C. Kinerja Karyawan	38
1. Penilaian Kinerja Karyawan	40
2. Tujuan Penilaian Kinerja Karyawan	42
3. Pengukuran Kinerja Karyawan.....	44
4. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan	49
D. Penelitian Yang Relevan	53
E. Kerangka Berpikir	60
F. Hipotesis Penelitian Karyawan	62

BAB III. METODOLOGI PENELITIAN

A. Jenis Penelitian	63
B. Lokasi Penelitian	63
C. Populasi dan Sampel	65
1. Populasi	65
2. Sampel	65
D. Data dan Sumber Data	67

E. Definisi Konsep dan Operasional	68
1. Definisi Konseptual	68
2. Definisi Operasional	68
3. Variabel Penelitian	72
F. Tehnik Pengumpulan Data	74
G. Metode Analisis Data	75
1. Skala Pengukuran	75
2. Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen Penelitian	76
a. Uji Validitas	76
1). Variabel Budaya Organisasi.....	77
2). Variabel Iklim Komunikasi Organisasi	78
3). Variabel Kinerja Karyawan	78
b. Uji Reliabilitas	79
3. Analisis Statistik Deskriptif.....	80
4. Analisis Statistik Inferensial	81
5. Uji Hipotesis	82
a. Uji Hipotesis I (Uji Parsial)	82
b. Uji Hipotesis II (Uji Simultan)	82
H. Uji Asumsi Klasik	83
1. Uji Normalitas	83
2. Uji Heteroskedastisitas	84
3. Uji Multikolinieritas	85

A. Gambaran Umum Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Surakarta ...	86
1. Latar Belakang Berdirinya	86
2. Falsafah, Visi, Misi dan Tujuan	89
3. Struktur Organisasi	90
4. Pengelolaan Sumber Daya Manusia	90
a. Pengangkatan dan Pemberhentian Pegawai	90
1). Jenis Pegawai	90
2). Masa Percobaan Pegawai	91
3). Pengangkatan Pegawai	92
4). Gaji	92
5). Kepangkatan dan Jabatan	94
6). Mutasi Kepangkatan	95
5. Pendidikan, Promosi dan Demosi	96
6. Waktu Kerja	97
7. Lembur	98
8. Satuan Kesehatan	99
9. Gambaran Umum Responden	103
a. Karakteristik Jenis Kelamin Responden	103
b. Karakteristik Responden berdasarkan Usia	104
c. Karakteristik Responden berdasarkan Masa Kerja	105
d. Karakteristik Responden berdasarkan Pendidikan	106
B. Analisis Data Hasil Penelitian	106
1. Analisis Statistik Deskriptif	106

a. Budaya Organisasi	107
b. Iklim Komunikasi Organisasil	108
c. Kinerja Organisasi	112
C. Uji Asumsi Klasik	111
1. Uji Normalitas	148
2. Uji Heteroskedastisitas	113
3. Uji Multikolinieritas	114
D. Pembahasan Hasil Penelitian	115
1. Pembahasan Hasil Analisis Regresi Berganda	115
2. Pembahasan Hasil Analisis Regresi Simultan	117
3. Pembahasan Hasil Analisis Regresi Parsial	120
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	
A. Kesimpulan	125
B. Implikasi.....	126
1. Implikasi Teoritis	126
2. Implikasi Praktis	127
C. Saran-Saran	128
DAFTAR PUSTAKA	130
LAMPIRAN – LAMPIRAN	134

DAFTAR TABEL

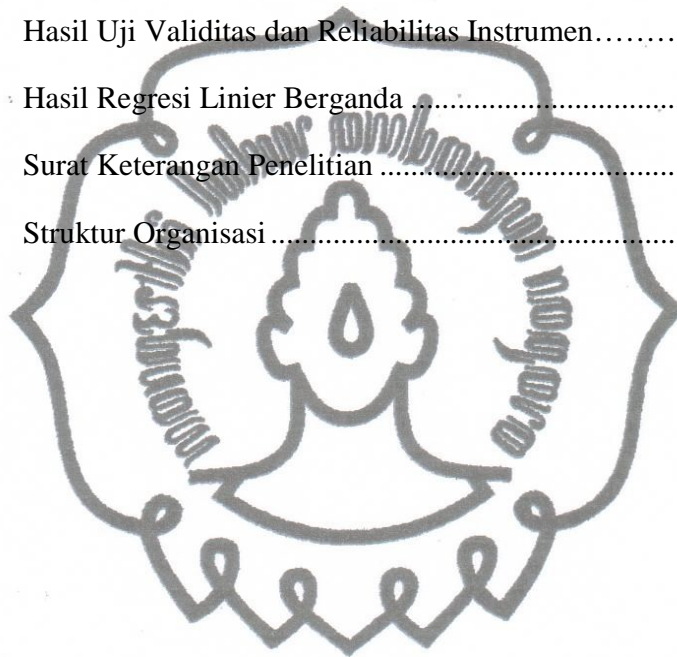
Tabel 3.1. Ukuran Sampel untuk Unit Kerja Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Surakarta	67
Tabel 3.2. Variabel Penelitian	72
Tabel 3.4. Uji Validitas Budaya Organisasi	77
Tabel 3.5. Uji Validitas Iklim Komunikasi Organisasi	78
Tabel 3.6. Uji Validitas Kinerja Karyawan	78
Tabel 3.7. Uji Reliabilitas	80
Tabel 4.1. Batas Kepangkatan/Golongan Pegawai Tetap.....	94
Tabel 4.2. Rawat Inap	99
Tabel 4.3. Rawat Jalan	100
Tabel 4.4. Karakteristik Jenis Kelamin Responden	103
Tabel 4.5. Karakteristik Usia Responden	104
Tabel 4.6. Karakteristik Masa Kerja Responden	105
Tabel 4.7. Karakteristik Pendidikan Responden.....	106
Tabel 4.8. Deskripsi Budaya Organisasi	107
Tabel 4.9. Deskripsi Iklim Komunikasi Organisasi	109
Tabel 4.10 Deskripsi Kinerja Karyawan.	110
Tabel 4.11 Uji Heteroskedastisitas	113
Tabel 4.12 Uji Multikolinieritas	114
Tabel 4.13 Hasil Analisis Regresi Linier Berganda	116
Tabel 4.14 Hasil Analisis Regresi Simultan	118
Tabel 4.15 Uji Hipotesis dengan menggunakan F	118
Tabel 4.16 Hasil Analisis Regresi Parsial	120

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1. Proses Terbentuknya Budaya Organisasi	16
Gambar 2.2 Skema Pembentukan Budaya Organisasi	19
Gambar 2.3. Bagian-Bagian yang Berinteraksi Dalam IKO	38
Gambar 2.4. Bagaimana Budaya Organisasi Berdampak pada Kinerja dan Kepuasan	52
Gambar 2.5. Model Kerangka Berpikir	61
Gambar 2.6. Model Hipotesis.....	62
Gambar 4.1 Uji Normalitas	112
Gambar 4.2. Scatterplot	114

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	1	Kuesioner Penelitian	134
Lampiran	2	Rekapitulasi Data Hasil Penelitian	142
Lampiran	3	Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen.....	151
Lampiran	4	Hasil Regresi Linier Berganda	161
Lampiran	5	Surat Keterangan Penelitian	163
Lampiran	6	Struktur Organisasi	165



BUDAYA ORGANISASI, IKLIM KOMUNIKASI ORGANISASI DAN KINERJA KARYAWAN (Studi Pengaruh Budaya Organisasi dan Iklim Komunikasi Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Surakarta Tahun 2011)

Abstrak

Sri Wahyu Ening Handayani. S231008018, Budaya Organisasi, Iklim Komunikasi Organisasi Dan Kinerja Karyawan (Studi Pengaruh Budaya Organisasi dan Iklim Komunikasi Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Surakarta Tahun 2011). Pembimbing I : Sri Hastjarjo, S.Sos.,Ph.D, Pembimbing II : Drs. Surisno Satrio Utomo, M.Si. Tesis : Program Studi Pascasarjana Universitas Sebelas Maret Surakarta.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menjelaskan pengaruh yang signifikan budaya organisasi dan iklim komunikasi organisasi secara simultan dan parsial terhadap kinerja karyawan di Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Surakarta.

Masalah pokok dalam penelitian ini adalah apakah budaya organisasi dan iklim komunikasi organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Surakarta? Sebagai acuan dalam penelitian ini menggunakan teori Littlejohn and Karen (2005) yang menyatakan budaya organisasi adalah sesuatu yang dihasilkan melalui interaksi sehari-hari dalam organisasi bukan hanya tugas pekerjaan tetapi semua jenis komunikasi. Guzley (1992) yang menyatakan iklim komunikasi organisasi merupakan pedoman bagi keputusan dan perilaku individu. Michael dan Nick (1983) Kinerja adalah setiap tindakan anggota organisasi yang mendasari dan mengungkapkan budaya mereka bagi diri mereka dan orang lain.

Jenis penelitian ini menggunakan metode penelitian eksplanatory (*eksplanatory research*), yaitu penelitian yang menjelaskan hubungan antara variable-variabel serta menguji hipotesis yang telah dirumuskan sebelumnya. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Surakarta. Sampel dalam penelitian ini sebanyak 86 responden. Teknik pengambilan sampel secara *proportionate stratified random sampling* digunakan untuk mengambil sampel tersebut. Model analisis yang digunakan dalam penelitian ini Regresi Linier Berganda dengan bantuan program SPSS versi 16.0 for windows.

Hasil penelitian secara parsial menghasilkan variabel budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan sebesar 16,6% dan iklim komunikasi organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan sebesar 68,4%. Secara simultan menghasilkan variabel budaya organisasi dan variabel iklim komunikasi organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan sebesar 51,3%.

Kata Kunci: Budaya Organisasi, Iklim Komunikasi Organisasi dan Kinerja Karyawan

CULTURE ORGANIZATION, CLIMATE OF ORGANIZATION COMMUNICATION AND THE PERFORMANCE OF EMPLOYEES (The Study of The Influence of Organization Culture and the Climate of Organization Communication against The Performance at PKU Muhammadiyah Hospital Surakarta The Year 2011)

Abstract

Sri Wahyu Ening Handayani, S2 31008018, Culture Organization, Climate of Organization Communication and the Performance of Employees (The Study of The Influence of Organization Culture and the Climate of Organization Communication against The Performance at PKU Muhammadiyah Hospital Surakarta The Year 2011), Consultant I : Sri Hastjarjo, S.Sos, Ph.D, Consultant II : Drs. Surisno satrio Utomo, M.Si. Thesis : Study Program of Communication Science Prostrgraduate Program Sebelas Maret University Surakarta.

This research aims to know and explain the significant influence of organization culture and the climate of organization communication simultaneously and partially against the performance of employees at PKU Muhammadiyah Hospital Surakarta.

The major problem of this research is what the organization culture and the climate of organization communication has influenced toward the employee performance at PKU Muhammadiyah Hospital In Surakarta ? As the standard of this research used Littlejohn and Karen (2005) theory which stated that the organization culture is a tool of assumption or trust system, values, and rules which are developed in an organizational culture is something that is made through everyday interaction within the organization-not jst task work, but all kinds of communication. Guzley (1992) The organization communication climate is a directive for decision and individual behavior. Michael dan Nick (1983) explains that the performance are those very actions by which members constitute and reveal their culture to them selves and others.

This research uses explanation research method it is a research that explains the relationship among variables and examines hypotesis that has been formulated previously. Population in this research is all the employees of PKU Muhammadiyah Hospital. The sample of this research consists of 86 respondents. The sample is taken by proportionate stratified random sampling used to take it. Model of the analysis used in this research is multilinier regression with the help of SPSS Version 16.0 program for windows.

Partial research result produces variable of organization culture influencing significantly against the performance of employees 16.6 % and the climate of organization communication influences significantly to the employees performance 68,4%. Simultaneously it produces variables of organization culture and variables of the climate of organization communication influencing significantly against the performance of employees 51,3%.

Keywords: Organization Culture, Climate of Organization Communication, and The Performance of Employees

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Perkembangan Rumah Sakit belakangan ini semakin meningkat dengan cepat, terutama sekali di kota-kota besar. Terlebih setelah bentuk badan hukum perseroan terbatas diizinkan untuk mendirikan rumah sakit dan klinik bersalin, sebagai bagian dari deregulasi dibidang usaha kesehatan.

Banyaknya jumlah daripada rumah sakit sudah barang tentu akan menimbulkan bentuk persaingan yang sangat ketat, hal tersebut menjadi tantangan serius bagi pemilik serta pegawai rumah sakit untuk tetap menjaga mutu serta kelancaran rumah sakit. Mengingat adanya dinamika dan tuntutan eksternal yang semakin berkembang, rumah sakit dihadapkan pada upaya penyesuaian diri untuk merespon dinamika eksternal dan integrasi potensi internal dalam tugas yang semakin kompleks. Untuk itu tidak dapat mengabaikan sumber daya manusia yang dimiliki dengan memberikan perhatian atas kepuasan kerja karyawan. Karena pengabaian terhadap kepuasan kerja karyawan akan berdampak pada kinerja karyawan dan dapat berdampak pada kualitas pelayanan kesehatan di rumah sakit tersebut.

Pembentukan budaya yang ada pada tingkat organisasi merupakan perwujudan sarana terbaik sebagai penyesuaian bagi anggota/karyawan, bagi orang yang diluar organisasi yang terlibat (pasien dan keluarganya) dan pihak yang berkepentingan (stakeholders) ataupun bagi para pembentuk dan pengembangan budaya organisasi

commit to user

dalam mengatasi berbagai permasalahan yang dihadapi atau perkembangan waktu yang selalu mengalami perubahan akan berpengaruh terhadap pembentukan budaya pada organisasi tersebut.

Kotter dan Heskett (1997) menemukan bahwa perusahaan-perusahaan yang unggul ternyata mempunyai budaya korporat yang kuat dan dengan karakter nilai yang unggul. Oleh karena itu budaya organisasi harus diciptakan, dipertahankan dan diperkuat bahkan diubah oleh manajemen dengan menyesuaikan perkembangan zaman, serta diperkenalkan pada karyawan melalui proses sosialisasi agar nilai karyawan dan nilai organisasi dapat bersatu. Kemampuan organisasi untuk mengolah faktor eksternal dan internal kemudian dipadukan dengan strategi organisasi akan menentukan pencapaian tujuan akhir organisasi yang lebih efektif dan efisien. Faktor internal dapat diwakili oleh budaya organisasi dan iklim komunikasi organisasi.

Menurut *Kreitner dan Kinicki* (2003) dalam *Abdullah* (2006:17). budaya organisasi merupakan nilai-nilai, asumsi-asumsi dan norma-norma yang diyakini kebenarannya dipakai sebagai sarana untuk lebih meningkatkan kualitas dari pegawai agar dapat mencapai tujuan dari perusahaan. Model budaya organisasi yang ideal untuk suatu organisasi adalah yang memiliki paling sedikit dua sifat. Pertama, kuat (*strong*), artinya budaya organisasi yang dikembangkan organisasi harus mampu mengikat dan mempengaruhi perilaku para individu pelaku organisasi (pemilik, manajemen, dan anggota organisasi) untuk menyelaraskan antara tujuan individu dan tujuan kelompok mereka dengan tujuan organisasi. Selain itu, budaya organisasi yang dibangun tersebut harus mampu mendorong para pelaku organisasi dan organisasi itu sendiri untuk memiliki tujuan, sasaran, persepsi, komitmen, nilai dan kepercayaan,

interaksi sosial, dan norma-norma bersama yang mempunyai arah yang jelas, sehingga mereka mampu bekerja dan mengekspresikan potensi mereka dalam arah dan tujuan yang sama, serta dalam semangat yang sama pula. Kedua, dinamis dan *adaptif* artinya budaya organisasi yang akan dibangun harus *fleksibel* dan *responsif* terhadap perkembangan lingkungan internal dan eksternal organisasi seperti tuntutan dari *stakeholders* eksternal dan perubahan dalam lingkungan hukum, ekonomi, politik, sosial, teknologi informasi, dan lainnya.

Littlejohn and Karen (2005:258) Organizational culture is something that is made through everyday interaction within the organization-not just task work, but all kinds of communication. (Budaya Organisasi adalah sesuatu yang dihasilkan melalui interaksi sehari-hari dalam organisasi bukan hanya tugas pekerjaan tetapi semua jenis komunikasi). Jika karyawan dapat menyesuaikan diri dengan budaya dan iklim komunikasi sehingga dirasakan menyenangkan maka karyawan akan merasa puas dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Apabila hal ini terjadi, kinerja karyawan merupakan sesuatu yang pasti dapat terjadi pada titik optimal masing-masing karyawan.

Budaya organisasi mempunyai hubungan dengan iklim komunikasi organisasi. *Kopelman, Brief, dan Guzzo (1989)* mengatakan bahwa “budaya organisasi menyediakan konteks tempat iklim organisasi menetap” Suatu pemahaman mengenai iklim komunikasi organisasi dapat berbicara banyak kepada kita mengenai budaya organisasi. Hasil hipotesis yang diperoleh menyatakan bahwa iklim organisasi, yang meliputi iklim komunikasi menjembatani praktik-praktik pengelolaan sumber daya manusia dengan produktivitas. Bila sebuah organisasi melaksanakan suatu rencana

insentif keuangan atau berperan dalam pembuatan keputusan mungkin akan muncul suatu perubahan dalam iklim organisasi. Perubahan iklim komunikasi organisasi pada gilirannya mempengaruhi kinerja karyawan (*Pace and Faules, 2002:148*).

Kemampuan organisasi untuk mengolah faktor eksternal dan internal kemudian dipadukan dengan strategi organisasi akan menentukan pencapaian tujuan akhir organisasi yang lebih efektif dan efisien. Faktor internal dapat diwakili oleh budaya organisasi dan iklim komunikasi organisasi.

Pace and Faules (2002:147) mengemukakan iklim komunikasi merupakan gabungan dari persepsi-persepsi suatu evaluasi makro mengenai peristiwa komunikasi, perilaku manusia, respons pegawai terhadap pegawai lainnya, harapan-harapan, konflik-konflik antarpersonal, dan kesempatan bagi pertumbuhan dalam organisasi tersebut. Iklim komunikasi organisasi dapat menjadi salah satu pengaruh yang paling penting dalam produktivitas organisasi, karena iklim mempengaruhi usaha anggota organisasi. Berkaitan dengan iklim organisasi, Muhammad (2002:85) menyatakan Iklim komunikasi dipengaruhi oleh bermacam-macam cara anggota organisasi bertingkah laku dan berkomunikasi. Dengan demikian iklim komunikasi dapat berupa iklim komunikasi positif dan iklim komunikasi negative. Karakteristik yang dibentuk iklim komunikasi positif adalah iklim komunikasi yang penuh persaudaraan yang mendorong para anggota organisasi berkomunikasi secara terbuka dan penuh rasa persaudaraan. Sedangkan karakteristik iklim komunikasi negative menjadikan anggota tidak berani berkomunikasi secara terbuka dan penuh persaudaraan. Iklim komunikasi yang dibentuk dalam suatu organisasi sudah barang tentu akan mendapat perhatian dari para anggota organisasi tersebut. Apa yang dirasakan para anggota organisasi

terhadap iklim organisasi yang telah dibentuk akan menimbulkan perasaan puas atau tidak puas dalam berkomunikasi (Muhammad, 2002: 87).

Kinerja karyawan sebagai hasil pekerjaan/kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam suatu periode waktu tertentu. Faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan tersebut terdiri dari faktor eksternal dan internal. Faktor eksternal berupa peraturan ketenagakerjaan, nilai-nilai sosial, pesaing, pelanggan, serikat buruh, keadaan ekonomi, perubahan lokasi kerja, dan kondisi pasar. Faktor eksternal akan berpengaruh terhadap faktor internal karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung. Faktor internal yang mempengaruhi kinerja karyawan yang terdiri dari budaya organisasi, iklim organisasi, iklim komunikasi, kecerdasan, ketrampilan, motivasi, kestabilan emosi, persepsi, peran, kondisi fisik, komitmen, system pelatihan, kepemimpinan, kepuasan kerja dan sebagainya.

Mangkunegara (2008:9) menjelaskan bahwa kinerja karyawan (prestasi kerja) adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas, baik secara kualitas maupun secara kuantitas sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan serta waktu. Secara singkat dikatakan bahwa kinerja adalah gabungan dari tiga faktor penting yaitu kemampuan dan minat seseorang pekerja, kemampuan dan penerimaan atas penjelasan delegasi tugas dan peran serta tingkat motivasi seorang pekerja. Semakin tinggi bobot ketiga faktor di atas, maka semakin besar kinerja karyawan yang bersangkutan.

Sebuah organisasi dapat memiliki suatu rencana yang sempurna, namun bila tidak mempunyai orang-orang yang berkualitas yang akan melaksanakannya, rencana

tersebut kosong belaka. Artinya bahwa manusia adalah sumber daya terpenting dalam sebuah organisasi, sebab mereka menyediakan bakat, ketrampilan, pengetahuan, pengalaman untuk mencapai tujuan organisasi. Kinerja yang tinggi dari karyawan merupakan hal yang sangat diinginkan oleh organisasi. Semakin banyak karyawan yang berkinerja tinggi, maka produktivitas organisasi secara keseluruhan akan semakin meningkat.

Berdasarkan uraian di atas jelaslah bahwa setiap karyawan mempunyai keinginan dan harapan besar untuk mencapai kinerja yang tinggi, dengan harapan manajemen dalam organisasi mampu menciptakan dan mengembangkan budaya organisasi yang kuat, menimbulkan iklim komunikasi organisasi yang baik pada karyawan, adanya perhatian terhadap faktor-faktor penting dalam membentuk kepuasan kerja dalam mempengaruhi motivasi karyawan. Pemenuhan terhadap faktor-faktor tersebut dapat mengarahkan pada kinerja karyawan. Walaupun, perlu disadari adanya dinamika kehidupan organisasi yang bisa saja terjadi perubahan-perubahan yang diharapkan sehingga perlunya ada evaluasi atas manajemen.

Pemahaman budaya organisasi dan iklim komunikasi organisasi merupakan sarana terbaik untuk penyesuaian para karyawan, bagi anggota di luar organisasi yang terlibat (pasien dan keluarganya) dan pihak yang berkepentingan (investor serta instansi pemerintah yang terkait) ataupun juga bagi pembentukan dan pengembangan budaya organisasi itu sendiri dalam mengatasi berbagai bentuk masalah baik yang sedang dihadapi maupun masalah yang akan dihadapi.

Mengingat pentingnya budaya organisasi, iklim komunikasi organisasi, dan peningkatan kinerja karyawan maka setiap organisasi akan selalu berupaya untuk *commit to user*

mengembangkan budaya organisasi yang baik dan menciptakan iklim komunikasi yang kondusif. Budaya organisasi yang baik dan iklim komunikasi organisasi yang kondusif pada gilirannya akan meningkatkan kinerja karyawan.

Begitu juga Rumah Sakit PKU Muhammadiyah sebagai organisasi yang memberikan pelayanan kesehatan kepada masyarakat. Demikian juga tugas Rumah Sakit PKU Muhammadiyah adalah melaksanakan upaya pelayanan kesehatan secara berdaya guna dan berhasil guna dengan mengutamakan penyembuhan dan pemulihan yang dilaksanakan secara serasi dan terpadu dengan peningkatan dan pencegahan serta pelaksanaan upaya rujukan.

Dalam memberikan pelayanan kesehatan Rumah Sakit PKU Muhammadiyah mengacu pada Undang-Undang No. 44 tahun 2009, yang mempunyai fungsi sebagai berikut :

1. Penyelenggaraan pelayanan pengobatan dan pemulihan kesehatan yang telah di sesuaikan dengan standar pelayanan rumah sakit
2. Pemeliharaan dan peningkatan kesehatan perorangan melalui pelayanan kesehatan yang paripurna tingkat kedua dan ketiga sesuai kebutuhan medis
3. Penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan sumber daya manusia dalam rangka peningkatan kemampuan dalam pemberian pelayanan kesehatan
4. Penyelenggaraan penelitian dan pengembangan serta penapisan teknologi bidang kesehatan dalam rangka peningkatan pelayanan kesehatan dengan mempertahankan etika ilmu pengetahuan bidang kesehatan.

Agar bisa memberikan pelayanan yang baik maka manajemen Rumah Sakit PKU Muhammadiyah selalu berupaya mengembangkan budaya organisasi yang *commit to user*

baik dan iklim komunikasi organisasi yang baik agar seluruh karyawannya bisa menjalankan tugas dan kewajiban masing-masing secara optimal.

Dalam upaya mengembangkan budaya organisasi yang baik dan iklim komunikasi organisasi yang kondusif berbagai tindakan telah dilakukan:

- a. Pembinaan mental beragama dikalangan karyawan
 1. Pengajian rutin
 2. Belajar membaca Al Qur'an
 3. Latihan dakwah
- b. Pengembangan sumber daya manusia
Memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengembangkan pengetahuan dan ketrampilan melalui:
 1. Pendidikan formal
 2. Pelatihan antara lain: short course, work shop, seminar, lokakarya
 3. Pengembangan karyawan medis yang belum memiliki sertifikat profesi sesuai dengan unit masing-masing
- c. Koordinasi secara rutin
 1. Pertemuan rutin
 2. Keterbukaan dalam memberikan informasi
 3. Karyawan diberi kesempatan untuk berkonsultasi
- d. Pemberian insentif
 1. Pemberian insentif yang melebihi jam kerja
 2. Santunan kesehatan

Disamping meningkatkan kualitas sumber daya manusia, Rumah Sakit PKU Muhammadiyah memiliki keunggulan-keunggulan antara lain :

1. Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Surakarta Memiliki keunggulan dalam pelayanan medis yaitu IMD (Inisiasi Menyusui Dini), ILA (Persalinan Tanpa Rasa Nyeri), dicanangkan th 2013 menjadi Rumah Sakit Pendidikan.
2. Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Surakarta mendapat penilaian Rumah Sakit Swasta ranking 2 di Surakarta dan termasuk kategori Rumah Sakit yang memberikan 12 pelayanan yang terakreditasi
3. Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Surakarta mendapat kepercayaan dari Jaminan kesehatan menteri dan Jaminan kesehatan utama.

Mengacu pada permasalahan di atas, menarik kiranya untuk dilakukan penelitian yang mengkaji sejauh mana budaya organisasi dan iklim komunikasi organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

B. Rumusan Masalah

Dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Surakarta telah berupaya menciptakan iklim komunikasi organisasi yang kondusif melalui berbagai kegiatan : (1) pembinaan mental beragama dikalangan karyawan, (2) pengembangan sumber daya manusia, (3) koordinasi secara rutin, dan (4) pemberitan insentif.

Penelitian ini dimaksudkan untuk mengetahui: “Apakah budaya organisasi dan iklim komunikasi organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan di Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Surakarta ?” *commit to user*

C. Tujuan Penelitian

Tujuan dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui:

1. Bagaimana Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Surakarta membangun budaya organisasi
2. Bagaimana Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Surakarta menciptakan Iklim Komunikasi Organisasi
3. Apakah budaya organisasi dan iklim komunikasi organisasi yang ada di Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Surakarta berpengaruh terhadap kinerja karyawannya

D. Manfaat Penelitian

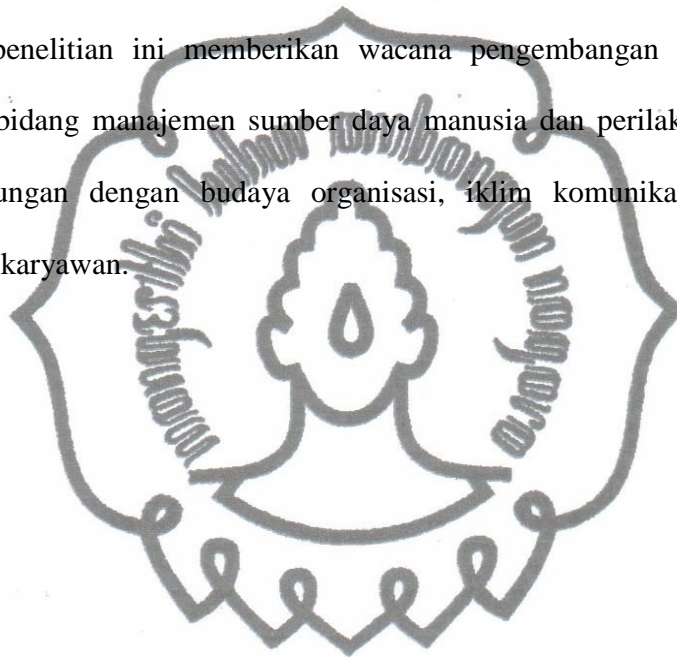
Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Manfaat Praktis

- a. Hasil penelitian ini dapat memberikan manfaat bagi lingkungan perusahaan yang dapat menambah pengetahuan dalam rangka meningkatkan kualitas sumber daya manusia dan memecahkan persoalan yang terjadi dalam perusahaan yang berhubungan dengan budaya organisasi, iklim komunikasi organisasi dan kinerja karyawan.
- b. Sebagai salah satu bahan rujukan bagi peneliti selanjutnya yang berkaitan dengan budaya organisasi, iklim komunikasi organisasi, dan kinerja karyawan.

2. Manfaat Akademis

- a. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah bahan informasi ilmiah dalam mengembangkan Ilmu Sumber Daya Manusia dan Perilaku Organisasi, khususnya yang berhubungan dengan budaya organisasi, iklim komunikasi organisasi, dan kinerja karyawan.
- b. Hasil penelitian ini memberikan wacana pengembangan ilmu pengetahuan dalam bidang manajemen sumber daya manusia dan perilaku organisasi yang berhubungan dengan budaya organisasi, iklim komunikasi organisasi dan kinerja karyawan.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Budaya Organisasi

commit to user

Setiap organisasi memiliki visi, misi, dan nilai yang berbeda dengan organisasi yang lainnya. Visi, misi dan nilai tersebut akhirnya menjadi budaya tersendiri yang mendorong seseorang berperilaku tertentu dalam organisasi. Gibson (1996) menyatakan bahwa budaya mempengaruhi semua kegiatan karyawan dalam organisasi, bagaimana mereka berkinerja, cara memandang pekerjaan, bekerja dengan kolega, dan melihat ke masa depan, dengan demikian budaya organisasi tersebut menjadi kepribadian organisasi. Culture (budaya) mengacu pada karakteristik cara melakukan sesuatu dan perilaku bahwa orang di suatu daerah mengembangkannya sepanjang waktu.

Dalam kehidupan sehari-hari seseorang tidak akan terlepas dari lingkungan baik lingkungan dimana ia tinggal maupun di tempat pekerjaannya. Kepribadian seseorang akan dibentuk pula oleh lingkungan dan agar kepribadian tersebut mengarah kepada sikap dan perilaku yang positif tentunya harus didukung oleh suatu norma yang diakui tentang kebenarannya dan dipatuhi sebagai pedoman dalam bertindak. Pada dasarnya manusia atau seseorang yang berada dalam kehidupan organisasi berusaha untuk menentukan dan membentuk sesuatu (budaya) yang dapat mengakomodasikan kepentingan semua pihak, agar dalam menjalankan aktivitasnya tidak berbenturan dengan berbagai sikap dan perilaku dari masing-masing individu seperti nilai, keyakinan, anggapan, harapan dan sebagainya. Beberapa definisi budaya organisasi telah dikenal dalam kepustakaan.

Menurut Schein (1992: 249) memberikan pengertian “budaya organisasi adalah seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai, dan norma yang dikembangkan

commit to user

dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal.

Nilai-nilai yang berkembang tersebut akhirnya menjadi ciri suatu organisasi dan melekat pada setiap anggotanya. Permasalahan-permasalahan yang ada di atasi dengan kebiasaan yang telah berlaku selama suatu masa tertentu hingga akhirnya ada perubahan-perubahan ketika ada seorang “pahlawan” dalam organisasi tersebut yang membawa pemikiran baru dalam mengatasi suatu permasalahan. Cara baru tersebut kemudian menjadi nilai baru yang dirasakan bersama-sama oleh seluruh anggota organisasi sebagai cara terbaik dalam mengatasi permasalahan.

Menurut Drucker (1991) dalam Tika (2010:4) mengatakan bahwa budaya organisasi adalah pokok penyelesaian masalah-masalah eksternal dan internal yang pelaksanaannya dilakukan secara konsisten oleh suatu kelompok yang kemudian mewariskan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang tepat untuk memahami, memikirkan, dan merasakan terhadap masalah-masalah terkait.

Menurut Amnuai (1989) dalam Tika (2010:4), mengatakan budaya organisasi adalah seperangkat asumsi dasar dan keyakinan yang dianut oleh anggota-anggota organisasi, kemudian dikembangkan dan diwariskan guna mengatasi masalah-masalah adaptasi eksternal dan masalah integrasi internal.

Dari 3 (tiga) definisi yang dikemukakan oleh para ahli di atas terkandung unsur-unsur dalam budaya organisasi sebagai berikut:

1. Asumsi dasar

commit to user

Budaya organisasi terdapat asumsi dasar yang dapat berfungsi sebagai pedoman bagi anggota maupun kelompok dalam organisasi untuk berperilaku.

2. Keyakinan yang kuat

Budaya organisasi terdapat keyakinan yang dianut dan dilaksanakan oleh para anggota organisasi, Keyakinan ini mengandung nilai-nilai yang dapat membentuk slogan atau motto, asumsi dasar, tujuan umum organisasi/perusahaan atau kelompok tertentu dalam organisasi atau perusahaan.

3. Pemimpin atau kelompok pencipta dan pengembangan budaya organisasi

Budaya organisasi perlu diciptakan dan dikembangkan oleh pemimpin organisasi/perusahaan atau kelompok tertentu dalam organisasi atau perusahaan.

4. Pedoman mengatasi masalah

Dalam organisasi/perusahaan, terdapat dua masalah pokok yang sering kali muncul, yakni masalah adaptasi eksternal dan masalah integrasi internal. Kedua masalah tersebut dapat diatasi dengan asumsi dasar dan keyakinan yang dianut bersama anggota organisasi.

5. Berbagai nilai

Budaya organisasi perlu berbagi nilai terhadap apa yang paling diinginkan atau apa yang lebih baik atau berharga bagi seseorang

6. Pewarisan

Asumsi dasar dan keyakinan yang dianut oleh anggota organisasi perlu diwariskan kepada anggota-anggota baru dalam organisasi sebagai pedoman untuk bertindak dan berperilaku dalam organisasi/perusahaan.

commit to user

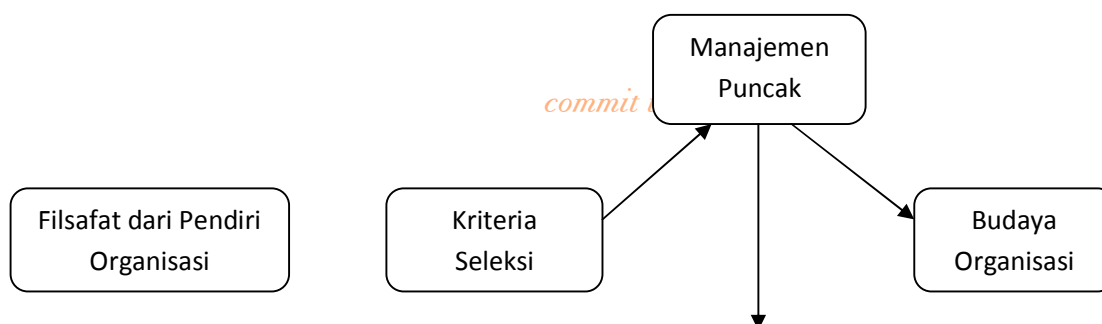
7. Penyesuaian.

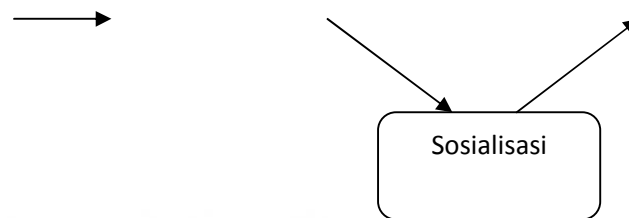
Perlu penyesuaian anggota kelompok terhadap peraturan atau norma yang berlaku dalam kelompok atau organisasi tersebut, serta adaptasi organisasi / perusahaan terhadap perubahan lingkungan.

1. Pembentukan Budaya Organisasi

Schein (1991:245) mengemukakan pengaruh pemimpin pada pembentukan budaya organisasi ditentukan oleh para pendiri organisasi di mana tindakan pendiri organisasi menjadi inti dari budaya awal organisasi. Faktor penting adalah adanya kesempatan tertentu bagi pimpinan untuk mengatasi krisis dan merencanakan proses perubahan budaya organisasi. Karena pimpinan bertanggung jawab terhadap keberhasilan organisasi, maka pimpinan memiliki kesempatan-kesempatan untuk mentransformasikan budaya organisasi dengan seperangkat artifak, perspektif, nilai, dan asumsi baru yang dibawanya masuk organisasi. Proses pembentukan budaya organisasi ini bisa cepat dan bisa pula berangsur-angsur dengan menanamkan, menumbuhkan, dan mengembangkan budaya organisasi melalui gaya kepemimpinan dan iklim kerja berdasarkan prinsip sama rata, sama rasa, dan sama kuasa.

Gambar. : 2.1. Proses Terbentuknya Budaya Organisasi





Sumber : Robbins and Timothy (2008:274)

Robbins and Timothy (2008) proses terbentuknya budaya organisasi diturunkan dari filsafat pendirinya, kemudian budaya ini sangat mempengaruhi kriteria yang digunakan dalam merekrut/memperkerjakan anggota organisasi, proses seleksi ini bertujuan mengidentifikasi dan memperkerjakan individu-individu yang mempunyai pengetahuan, ketrampilan, dan kemampuan untuk melakukan pekerjaan dengan sukses dalam organisasi. Tindakan dari manajemen puncak menentukan iklim umum dari perilaku yang dapat diterima baik dan yang tidak baik, ucapan-ucapan dan perilaku mereka dalam melaksanakan norma-norma sangat berpengaruh terhadap anggota organisasi. Tingkat kesuksesan dalam mensosialisasikan budaya organisasi tergantung pada kecocokan nilai-nilai karyawan baru dengan nilai-nilai organisasi dalam proses seleksi maupun pada preferensi manajemen puncak akan metode-metode sosialisasi melalui tiga tahap, yaitu tahap kedatangan, tahap pertemuan, dan tahap metromofis.

2. Level Budaya Organisasi

John R. Schermerhorn, James G. Hunt dan Richard N. Osborn (1991: 341) dalam Mangkunegara (2008:117) menyatakan: *“Three levels of analysis in commit to user studying organizational culture: observable culture, shared values and common*

assumptions” (Ada tiga tingkatan dalam menganalisis budaya organisasi, yaitu: pertama, organisasi yang tampak, kedua nilai-nilai yang dikonstruksikan dan ketiga, asumsi-asumsi umum.

Edgar H. Schein dalam Tika (2010:22) membagi level budaya organisasi (budaya perusahaan) menjadi 3 tingkatan sebagai berikut:

1. Artifak dan Kreasi

Artifak mencakup semua fenomena yang bisa dilihat, didengar, dan dirasakan. Pada level ini, konstruksinya dilakukan secara lingkungan fisik dan social, sehingga orang dapat melihat ruang fisik, produk teknologi kelompok, bahan tertulis dan tidak tertulis, produksi seni dan perilaku emosional, mitos dan sejarah organisasi, nilai-nilai yang muncul dalam komunikasi seperti ritual, seremonial, dan sebagainya.

2. Nilai

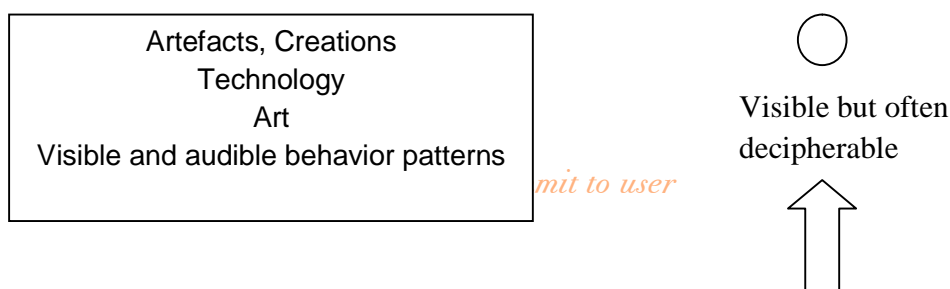
Nilai-nilai adalah solusi yang muncul dari seorang pemimpin dalam organisasi dengan maksud memecahkan masalah-masalah rutin dalam organisasi tersebut. Jika suatu kelompok ingin menciptakan atau dihadapkan pada tugas-tugas organisasi, masalah-masalah atau isu-isu penting organisasi, maka solusi yang pertama muncul, datangnya dari individu-individu yang berpengaruh dalam kelompok tersebut. Mereka dapat menginterpretasikan, mengasumsikan, dan memberikan penilaian terhadap persoalan tersebut dan akan memberikan solusi baik menyangkut pengetahuan, sikap maupun tindakan yang harus dijalankan. Nilai-nilai dapat mencerminkan falsafah dan misi organisasi, tujuan, standar, dan larangan-larangan.

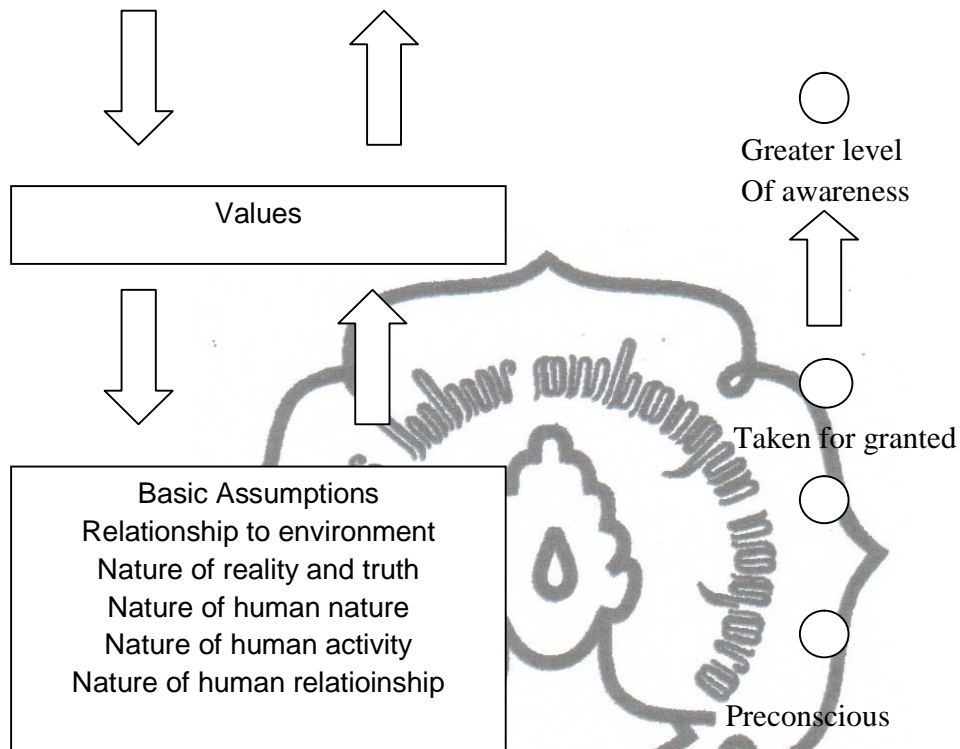
commit to user

3. Asumsi Dasar

Asumsi dasar ini merupakan bagian budaya organisasi yang paling utama. Yang menjadi jaminan (*taken for granted*) bahwa seseorang menemukan variasi kecil dalam unit budaya. Dalam asumsi dasar terdapat petunjuk-petunjuk yang harus dipatuhi anggota organisasi menyangkut perilaku nyata, termasuk menjelaskan kepada anggota kelompok bagaimana merasakan, memikirkan segala sesuatu. Dalam hal ini yang termasuk asumsi dasar adalah hubungan dengan lingkungan, hakikat mengenai kenyataan, waktu dan ruang, hakikat mengenai sifat manusia, hakikat aktivitas manusia, dan hakikat hubungan manusia. Solusi-solusi yang masuk asumsi dasar ini dimaksudkan untuk dapat menyelesaikan masalah secara berkesinambungan dan dapat dikomunikasikan secara terus menerus sehingga merupakan nilai yang dapat diandalkan. Solusi-solusi tersebut diperlukan sebagai realitas dalam organisasi dan diyakini kebenarannya sehingga dapat menjadi budaya organisasi.

Gambar: 2.2. Skema Pembentukan Budaya Organisasi





Sumber: Edgar H. Schein dalam Mangkunegara (2008:117)

Hatch (1997) dalam Tika (2010:23), memodifikasi level budaya organisasi yang dikemukakan oleh Schein dengan menempatkan symbol di samping artifak, nilai, dan asumsi. Simbol diartikan oleh Hatch sebagai *anything that represents a conscious or unconscious association with some wider concept or meaning, Thus a symbol consists of both a tangible form and the wider meaning (or meanings) with which it is associated.*

Jadi, simbol di sini merupakan lambang yang mempunyai arti yang dalam.
 Contoh: lambang Garuda Pancasila

Simbolisasi merupakan proses yang menghasilkan realitas; bentuk simbolis adalah organ realitas. Realitas merupakan tindakan dari imajinasi yang dijalani sebagai cara dan efek yang membawa sesuatu yang gambling bagi kehidupan.

3. Unsur-Unsur Budaya Organisasi

Budaya mempunyai dimensi mencolok yang dapat didefinisikan dan diukur, jika dicampur dan dicocokkan akan dapat diambil sebuah esensi dari suatu budaya organisasi. Seluruh budaya organisasi mungkin sedikit berbeda dari penjumlahan bagian-bagiannya. Budaya dalam suatu organisasi dapat diketahui dan dipelajari dengan menggunakan beberapa unsur atau variabel yang dapat digunakan.

Kemampuan untuk memahami sebuah budaya organisasi adalah keahlian manajerial para pimpinan organisasi yang sulit untuk dikembangkan, karena sebagian besar budaya sudah mendarah daging pada diri mereka. Budaya melibatkan praktek-praktek, sikap-sikap, dan nilai-nilai yang melekat pada kehidupan organisasi sehari-hari. Namun, budaya sulit untuk dapat dilihat oleh orang luar, apalagi oleh orang-orang di dalam organisasi. Masalahnya, orang-orang yang di dalam organisasi menganggap bahwa budaya organisasi selalu benar tanpa mengevaluasinya terlebih dahulu.

Recardo dan Jolly (2003) dalam Sopiah (2008:134) mengemukakan 8 (delapan) dimensi untuk menilai budaya suatu organisasi, yaitu:

1. Komunikasi (*Communication*)

Dalam dimensi ini tercakup jumlah dan tipe system komunikasi, serta jenis dan *commit to user*

cara informasi yang dikomunikasikan. Dimensi ini mencakupi: arah komunikasi, top down atau bottom up, apakah komunikasi disaring atau terbuka, apakah konflik dihindari atau dipecahkan, dan apakah jalur formal atau dinformal yang digunakan untuk menyampaikan dan menerima komunikasi

2. Pelatihan dan Pengembangan (*Training and Development*)

Pelatihan dan pengembangan dapat dilihat sebagai komitmen manajemen untuk menyediakan kesempatan pada karyawan dalam pengembangan diri serta apakah pendidikan bagi para karyawan ditujukan untuk kebutuhan sekarang atau untuk masa yang akan datang.

3. Imbalan (*Reward*)

Perilaku apa saja yang dihargai, tipe penghargaan yang digunakan, secara pribadi atau kelompok, apakah semua karyawan berhak mendapatkan bonus, apa criteria untuk menilai kemajuan karyawan dan lain sebagainya.

4. Pembuatan Keputusan (*Decision Making*)

Dimensi ini diarahkan pada bagaimana keputusan dibuat dan konflik dipecahkan, apakah keputusan dilakukan secara cepat atau lambat, apakah organisasi bersifat birokratis, apakah pembuatan keputusan bersifat sentralistis atau desentralistis.

5. Pengambilan resiko (*Risk taking*)

Dimensi ini dilihat dari apakah kreatifitas dan inovasi telah dihargai, apakah pengambilan resiko itu telah didukung dan diperhitungkan, apakah ada keterbukaan terhadap ide-ide baru, untuk level mana manajemen mendukung saran-saran untuk kemajuan, apakah karyawan dihukum karena mencoba ide-ide baru, atau menanyakan cara-cara menerapkan ide-ide baru tersebut.

6. Perencanaan (*Planning*)

Dimensi ini diarahkan pada apakah organisasi mengutamakan rencana jangka pendek atau jangka panjang, apakah perencanaan bersifat reaktif atau proaktif, untuk tujuan dan strategi apa, tujuan dan visi organisasi disampaikan pada karyawan, apakah proses perencanaan bersifat informal atau terstruktur, pada level apa karyawan mempunyai komitmen terhadap pencapaian strategi bisnis serta tujuan organisasi lainnya.

7. Kerja sama (*Teamwork*)

Dimensi ini berkaitan dengan jumlah, tipe dan keefektifan team work dalam organisasi, juga termasuk kerjasama antar departemen, kepercayaan diantara beberapa fungsi atau unit dan dukungan terhadap proses kerja.

8. Praktek Manajemen (*Management Practice*)

Dimensi ini yang menjadi ukuran adalah keadilan (*fairness*) dan konsistensi sebagai landasan kebijakan, akses manajemen terhadap karyawan, tingkat keamanan lingkungan kerja karyawan serta bagaimana manajemen menghargai dan mendukung perbedaan.

Robbins (2002:248) berpendapat bahwa ada tujuh karakteristik utama, yang secara keseluruhan merupakan hakikat budaya organisasi dalam perusahaan antara lain:

1. Inovasi dan keberanian mengambil risiko

Sejauh mana karyawan didorong untuk bersikap *inovatif* dan berani mengambil risiko

2. Perhatian pada hal-hal rinci *commit to user*

Sejauh mana karyawan diharapkan menjalankan presisi, analisis, dan perhatian pada hal-hal detail

3. Orientasi hasil

Sejauh mana manajemen berfokus lebih pada hasil ketimbang pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut

4. Orientasi orang

Sejauh mana keputusan-keputusan manajemen mempertimbangkan efek dari hasil tersebut atas orang yang ada dalam organisasi

5. Orientasi tim

Sejauh mana kegiatan-kegiatan kerja diorganisasi pada tim ketimbang pada individu-individu

6. Keagresifan

Sejauh mana orang bersikap agresif dan kompetitif ketimbang santai

7. Stabilitas

Sejauh mana kegiatan-kegiatan organisasi menekankan dipertahkannya status quo dalam perbandingannya dengan pertumbuhan

Fred Luthans (2006:125) berpendapat bahwa budaya organisasi mempunyai karakteristik penting, diantaranya:

1. Aturan perilaku yang diamati

Ketika anggota organisasi berinteraksi satu sama lain, mereka menggunakan bahasa, istilah, dan ritual umum yang berkaitan dengan rasa hormat dan cara berperilaku.

2. Norma

commit to user

Ada standar perilaku, mencakup pedoman mengenai seberapa banyak pekerjaan yang dilakukan, yang dalam banyak perusahaan menjadi “Jangan melakukan terlalu banyak; jangan terlalu sedikit”.

3. Nilai dominan

Organisasi mendukung dan berharap peserta membagikan nilai-nilai utama. Contoh khususnya adalah kualitas produk tinggi, sedikit absen, dan efisiensi tinggi.

4. Filosofi

Terdapat kebijakan yang membentuk kepercayaan organisasi mengenai bagaimana karyawan dan pelanggan diperlakukan.

5. Aturan

Terdapat pedoman ketat berkaitan dengan pencapaian perusahaan. Pendatang baru harus mempelajari teknik dan prosedur yang ada agar diterima sebagai anggota kelompok yang berkembang.

6. Iklim organisasi

Merupakan keseluruhan perasaan yang disampaikan dengan pengaturan yang bersifat fisik, cara peserta berinteraksi, dan cara anggota organisasi berhubungan dengan pelanggan dan individu dari luar.

4. Budaya Kuat dan Budaya Lemah

Dalam budaya organisasi yang kuat, hampir semua manajer atau pimpinan secara konsisten menganut seperangkat nilai yang diakui kebenarannya dalam menjalankan bisnis. Karyawan yang selalu mentaati norma-norma organisasi dan *commit to user*

sedangkan karyawan yang baru dengan cepatnya dapat mengadopsi nilai-nilai budaya. Hakekat budaya yang kuat adalah suatu sistem aturan-aturan yang tidak resmi pada masanya, bagaimana pada waktunya seseorang berperilaku.

Deal dan Kennedy (1982) menyatakan budaya organisasi kuat merupakan pembangkit semangat yang paling berpengaruh dalam menuntun perilaku, karena membantu para karyawan melakukan pekerjaan-pekerjaannya dengan lebih baik terutama dalam dua hal:

- a. Budaya kuat merupakan sistem peraturan informal yang menjelaskan bagaimana orang-orang harus berperilaku setiap saat;
- b. Budaya kuat membuat orang-orang merasa lebih baik dengan apa yang mereka lakukan, sehingga mereka cenderung untuk bekerja lebih keras

Luthans (1989) dalam Tika (2010:109) faktor-faktor utama yang menentukan kekuatan budaya organisasi adalah kebersamaan dan intensitas.

1. Kebersamaan

Kebersamaan adalah sejauh mana anggota organisasi mempunyai nilai-nilai inti yang dianut secara bersama. Derajat kebersamaan dipengaruhi oleh unsur orientasi dan imbalan. Orientasi dimaksudkan pembinaan kepada anggota-anggota organisasi khususnya anggota baru baik yang dilakukan melalui bimbingan seorang anggota senior terhadap anggota baru maupun melalui program-program latihan. Melalui program orientasi, anggota-anggota baru organisasi diberi nilai-nilai budaya yang perlu dianut secara bersama oleh anggota-anggota organisasi. Di samping orientasi kebersamaan, juga dipengaruhi oleh imbalan. Imbalan dapat berupa kenaikan gaji, jabatan, *commit to user*

promosi, hadiah-hadiah, dan tindakan-tindakan lainnya yang membantu memperkuat komitmen nilai-nilai inti budaya organisasi.

2. *Intensitas*

Intensitas adalah derajat komitmen dari anggota-anggota organisasi kepada nilai-nilai inti budaya organisasi. Derajat intensitas bisa merupakan suatu hasil dari struktur imbalan. Keinginan pegawai untuk melaksanakan nilai-nilai budaya dan bekerja semakin meningkat apabila mereka diberi imbalan. Oleh karena itu, pemimpin organisasi/perusahaan perlu memperhatikan dan mentaati struktur imbalan yang diberikan kepada anggota-anggota organisasi guna menanamkan nilai-nilai inti budaya organisasi.

Deal dan Kennedy (1982), mengemukakan bahwa ciri-ciri organisasi yang memiliki budaya organisasi kuat sebagai berikut:

1. Anggota-anggota organisasi loyal kepada organisasi, tahu dan jelas apa tujuan organisasi serta mengerti perilaku mana yang dipandang baik dan tidak baik.
2. Pedoman bertingkah laku bagi orang-orang di dalam perusahaan digariskan dengan jelas, dimengerti, dipatuhi, dan dilaksanakan oleh orang-orang di dalam perusahaan sehingga orang-orang yang bekerja menjadi sangat kohesif.
3. Nilai-nilai yang dianut organisasi tidak hanya berhenti pada slogan tetapi dihayati dan dinyatakan dalam tingkah laku sehari-hari secara konsisten oleh orang-orang yang bekerja dalam perusahaan, dari mereka yang berpangkat paling rendah sampai pada pimpinan tertinggi.
4. Organisasi/perusahaan memberikan tempat khusus kepada pahlawan-pahlawan perusahaan dan secara sistematis menciptakan bermacam-macam tingkat pahlawan, *commit to user*

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

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

Robbins (2002:250) mengemukakan ciri-ciri budaya kuat, antara lain:

1. Menurunnya tingkat keluarnya karyawan
2. Ada kesepakatan yang tinggi di kalangan anggota mengenai apa yang dipertahankan oleh organisasi
3. Ada pembinaan kohesif, kesetiaan, dan komitmen organisasi

Budaya organisasi yang kuat akan membantu perusahaan memberikan kepastian bagi seluruh individu yang ada dalam organisasi untuk berkembang bersama perusahaan dan bersama-sama meningkatkan kegiatan usaha dalam menghadapi persaingan, walaupun tingkat pertumbuhan dari masing-masing individu sangat bervariasi. (Reimann dan Weinner, 1988 dalam Tika, 2010:111)

Ada beberapa ciri-ciri budaya organisasi lemah (Deal dan Kennedy, 1982) antara lain:

1. Mudah terbentuk kelompok-kelompok yang bertentangan satu sama lain
2. Kesetiaan kepada kelompok melebihi kesetiaan kepada organisasi
3. Anggota organisasi tidak segan-segan mengorbankan kepentingan organisasi untuk kepentingan kelompok atau kepentingan diri sendiri.

Sedangkan menurut Killman *et al* (1988) dalam tika (2010:111), budaya organisasi yang kurang didukung secara luas oleh para anggotanya dan sangat dipaksakan, akan berpengaruh negative pada organisasi karena akan memberi arah yang salah kepada para pegawainya. Jika hal ini terjadi pada suatu perusahaan, maka tugas-tugas tidak dapat dilaksanakan dengan baik. Hal ini terlihat dari kurangnya motivasi atau semangat kerja, timbul kecurigaan-kecurigaan, komunikasi kurang lancar, luntarnya loyalitas atau kesetiaan pada tugas utamanya dan komitmen pegawai pada perusahaan. Akibatnya, perusahaan menjadi tidak *efektif* dan kurang *kompetitif*. Dengan kata lain, perusahaan menjadi kurang mampu menyelesaikan masalah integrasi internal dan adaptasi eksternal.

B. Iklim Komunikasi Organisasi

Komunikasi merupakan proses penyampaian pesan kepada pihak lain. Dalam organisasi atau perusahaan, komunikasi memiliki peran penting, terutama dalam membentuk organisasi yang efektif dan efisien. Untuk mengoptimalkan peran komunikasi dalam organisasi memang harus dipahami cara-cara dan macam komunikasi baik dengan bawahan, sejawat maupun dengan atasan. Peran komunikasi dalam organisasi memang harus dipahami dengan baik oleh semua pihak. Berbagai hubungan atau komunikasi dalam organisasi, atasan dengan bawahan, bawahan dengan bawahan; atasan dengan atasan; jika terjalin dengan baik maka organisasi tersebut akan menjadi sehat.

Menurut Hovland dalam Effendy (1981:6), mengatakan bahwa, "*the process by which an individual(the communicator) transmits stimuli (usually verbal symbols) to*

modify the behavior of other individuals (communicitiies)". Komunikasi adalah proses individu mengirim stimulus yang biasanya dalam bentuk verbal untuk mengubah tingkah laku orang lain. Dari definisi tersebut komunikasi sebagai suatu proses, maksudnya komunikasi itu berlangsung melalui tahap-tahap tertentu secara terus menerus, berubah-ubah, dan tidak ada henti-hentinya. Proses komunikasi merupakan proses yang timbal balik karena antara si pengirim dan si penerima saling mempengaruhi satu sama lain. Perubahan tingkah laku maksudnya perubahan yang terjadi di dalam diri individu mungkin dalam aspek kognitif, afektif, atau psikomotor.

Pace and Faules (2002:145) mengemukakan bahwa komunikasi organisasi didefinisikan sebagai pertunjukkan dan penafsiran pesan diantara unit-unit komunikasi yang merupakan bagian dari sesuatu organisasi. Dalam sebuah teori tentang komunikasi organisasi (Pace dan Faules, 2002:145) mengemukakan bahwa keputusan-keputusan yang diambil oleh anggota organisasi untuk melakukan pekerjaan secara efektif, untuk bersikap jujur kepada organisasi, untuk meraih semangat dalam organisasi, untuk melaksanakan tugas secara kreatif dan untuk menawarkan gagasan-gagasan yang inovatif bagi penyempurnaan organisasinya adalah dipengaruhi oleh komunikasi. individu, komunikasi dalam kelompok dan komunikasi keorganisasian. Manajer sebagai orang yang terlibat dalam pengelolaan organisasi perlu memahami tiga tingkatan analisis tersebut.

Dengan adanya kegiatan yang telah dilakukan dalam suatu organisasi, terdapat adanya proses komunikasi organisasi. Hal ini seperti dikemukakan Stohl dalam buku *Theories of Human Communication* oleh Stephen W. Littlejohn (2005:266), yang mengatakan: "*commit to user* All mainstream Organization Communication theory

today acknowledge that organization arise through interaction among members over time. In order word, communication, wich is considered an instrumental tool by organizational members, is actually the medium that makes organizations possible”

(Teori komunikasi organisasi yang ada sekarang ini mengakui bahwa organisasi muncul melalui interaksi antara anggotanya. Dengan kata lain, komunikasi yang dianggap sebagai sebuah alat bantu oleh anggota organisasi sebenarnya merupakan media yang menjadikan organisasi tersebut ada). Weick membenarkan, Komunikasi adalah sebuah proses berorganisasi, dan karena komunikasi bersifat dinamis, sebuah “organisasi” hanyalah gambaran dari sebuah proses yang selalu berkembang. Sesuai dengan pendapat tersebut, maka dalam pelayanan rumah sakit tidak terlepas dari proses interaksi melalui komunikasi organisasi, dimana karyawan yang satu dengan karyawan yang lain, antara karyawan dengan pihak pasien yang saling memberi dan menginterpretasikan pesan sebagai informasi untuk dirinya dalam mencapai kesepakatan.

Goldhaber (1986) mengemukakan bahwa *“organizational communications is the process of creating and exchanging messages within a network of interdependent relationship to cope with environmental uncertainly. This perception of the field of organizational communication includes seven key concepts : process, message, network, interdependence, relationship, environment, and ucertaninty”*. Komunikasi organisasi adalah proses menciptakan dan saling menukar pesan dalam satu jaringan hubungan yang saling tergantung satu sama lin untuk mengatasi lingkungan yang tidak pasti atau yang selalu berubah-ubah. Pengertian ini merupakan kerangka dari

commit to user

komunikasi organisasi yang meliputi konsep utama, yaitu: proses, pesan, jaringan, saling ketergantungan, hubungan, lingkungan, dan ketidakpastian.

1. Iklim Organisasi

Iklim adalah sebuah kiasan yang menggambarkan suasana dan apa yang dirasakan nyata dalam diri dari orang-orang yang berhubungan dengan organisasi sehingga memungkinkan orang bereaksi dengan bermacam-macam cara terhadap organisasi melalui proses komunikasi., Litwin dan Stringer (1968) dalam mengartikan iklim sebagai sesuatu yang mempengaruhi motif seseorang untuk mendapatkan kekuasaan, pencapaian dan afiliasi. Litwin dan Stinger mengoperasionalkan iklim sebagai penilaian terhadap persepsi anggota organisasi. Litwin dan Stringer merupakan orang yang pertama meletakkan persepsi dalam konsep iklim. Perkembangan konstruk iklim berlanjut pada tahun 1970 karena Litwin dan Stringer masih menemukan kesimpangsiuran pengertian dalam literature yang ditemuinya.

Hellriegel and Slocum (1974) mendefinisikan iklim sebagai serangkaian atribut yang dapat dirasakan anggota organisasi terhadap organisasinya atau sub system yang ada dalam organisasi. Hellriegel dan Slocum masih melihat lingkungan organisasi secara klaster berbeda dengan pandangan.

Gibson, Ivancevich dan Donelly (1996;702), iklim organisasi adalah serangkaian keadaan lingkungan yang dirasakan secara langsung atau tidak langsung oleh karyawan, diasumsikan merupakan kekuatan yang besar dalam mempengaruhi karyawan. Dapat disimpulkan bahwa iklim organisasi mempunyai peranan yang sangat penting karena dapat mempengaruhi perilaku karyawan.

Likert (Gibson, *et al* 1996), melihat dimensi iklim organisasi dari desain struktur organisasinya, organisasi yang didesain menghasilkan iklim organisasi dengan proses kepemimpinan yang tidak memberi kebebasan pada bawahan, menggunakan ancaman, proses komunikasi mengalir secara bebas tanpa batas, desentralisasi dan pimpinan berusaha memikirkan pengembangan bawahannya.

Likert (Gibson, *et al* 1996) mengemukakan bahwa iklim organisasi dapat dideteksi menjadi 4 yaitu :

1. Autokratis yaitu proses kepemimpinan yang terjadi sama sekali tidak memberikan keyakinan dan kepercayaan pada bawahan, memotivasi dengan ancaman, sentralisasi dan sama sekali tidak mendorong partisipasi bawahan dan tidak merasa terikat untuk mengembangkan bawahannya
2. Sedikit tidak autokratis yaitu proses kepemimpinan yang hanya sedikit memberikan kepercayaan pada bawahan tetapi masih tetap memotivasi dengan ancaman, masih sentralisasi, sedikit mendorong partisipasi dan tidak terikat mengembangkan bawahannya
3. Konsultatif adalah proses kepemimpinan yang mulai memberikan kepercayaan pada bawahan, tidak sentralisasi, motivasi sudah tidak didasarkan pada ancaman dan mengikutsertakan bawahan dalam proses pengambilan keputusan.
4. Partisipatif yaitu kepemimpinan yang lebih kompleks dari tiga iklim terdahulu, pemimpin memberikan kepercayaan, bawahan merasa bebas membahas permasalahan pekerjaan, motivasi lewat metode partisipatif, interaksi secara terbuka, desentralisasi dan pimpinan memikirkan pengembangan bawahan.

2. Iklim Komunikasi Organisasi

Muhammad (2002: 85), mengemukakan bahwa iklim komunikasi organisasi yaitu kualitas pengalaman anggota yang bersifat obyektif mengenai lingkungan internal organisasi, yang mencakup persepsi anggota organisasi terhadap pesan dan hubungan pesan dengan kejadian yang terjadi dalam organisasi itu. Iklim Komunikasi Organisasi merupakan fungsi kegiatan yang terdapat dalam organisasi untuk menunjukkan kepada anggota organisasi bahwa organisasi tersebut mempercayai mereka dan memberi mereka kebebasan dalam mengambil resiko (keputusan), mendorong mereka dan memberi mereka tanggung jawab dalam mengerjakan tugas-tugas mereka, menyediakan informasi yang terbuka dan cukup tentang organisasi, mendengarkan dengan penuh perhatian serta memperoleh informasi yang dapat dipercayai dan terus terang dari anggota organisasi, secara aktif memberi penyuluhan kepada para anggota organisasi sehingga mereka dapat melihat bahwa keterlibatan mereka penting bagi keputusan-keputusan dalam organisasi, dan menaruh perhatian pada pekerjaan yang bermutu tinggi dan memberi tantangan. (Pace dan Faules, 2002: p.148)

Guzley (1992) mengemukakan bahwa, Iklim Komunikasi Organisasi memberi pedoman bagi keputusan dan perilaku individu. Keputusan-keputusan yang diambil oleh anggota organisasi untuk melaksanakan pekerjaan mereka secara efektif, untuk mengikatkan diri mereka dengan organisasi, untuk bersikap jujur dalam bekerja, untuk meraih kesempatan dalam organisasi secara bersemangat, untuk mendukung para rekan dan anggota organisasi lainnya, untuk melaksanakan

commit to user

tugas secara kreatif, untuk menawarkan gagasan-gagasan inovatif bagi penyempurnaan organisasi dan operasinya.

Iklm komunikasi Organisasi merupakan fungsi kegiatan yang :

- a. Menunjukkan kepada anggota organisasi bahwa organisasi tersebut mempercayai mereka dan memberi kebebasan dalam mengambil resiko
- b. Mendorong mereka dan memberi mereka tanggung jawab dalam mengerjakan tugas-tugas mereka
- c. Menyediakan informasi yang terbuka dan cukup tentang organisasi
- d. Mendengarkan dengan penuh perhatian serta memperoleh info yang dapat dipercaya dan terus terang dari anggota organisasi.
- e. Iklm komunikasi organisasi memberi pedoman bagi keputusan dan perilaku individu. Keputusan-keputusan yang diambil oleh anggota organisasi. Untuk melaksanakan pekerjaan mereka secara efektif, mengikatkan diri mereka dengan organisasi.
- f. Iklm komunikasi dapat menjadi salah satu pengaruh yang paling penting dalam produktivitas organisasi, karena iklim mempengaruhi usaha anggota organisasi

3. Perbedaan Iklm dengan Budaya Organisasi

Iklm seringkali disamakan dengan budaya organisasi, dan walaupun kedua konsep tersebut saling berdekatan tetapi keduanya tidak sama. Keduanya berada dalam kerangka psikologi yang mengarahkan perilaku anggota organisasi (Bolman & Deal, *et al* 1992) tetapi keberadaan budaya lebih berakar dalam organisasi dan lebih “halus” daripada iklim. Peterson dan Spencer (1990) mendefinisikan budaya *commit to user*

sebagai nilai, kepercayaan dan arti yang ada dalam organisasi dan iklim sebagai sikap dan perilaku yang dihasilkan dari nilai, kepercayaan dan arti.

Sells (1968) menyatakan bahwa iklim muncul sebagai fungsi budaya organisasi dan termasuk persepsi yang disampaikan pada anggota organisasi lainnya dan memerlukan situasi organisasi yang khusus. Analogi yang diberikan oleh Peterson dan Spencer (1990) bahwa budaya sebagai wilayah meteorologi dalam organisasi sedangkan iklim merupakan cuaca harian.

Falcione *et al.*, (1987) memandang iklim sebagai suatu kualitas pengalaman subyektif yang berasal dari persepsi atas karakter-karakter yang langgeng pada organisasi. Keterkaitan iklim dengan budaya dimana budaya lebih cenderung pada nilai, norma, dan tradisi organisasi. Budaya adalah filosofi suatu organisasi, sedangkan iklim organisasi adalah atmosfer dari sebuah organisasi. Budaya yang melingkupi manusia sudah banyak diukur demikian pula pada iklim perusahaan dapat diukur.

4. Dimensi Iklim Komunikasi Organisasi

Berdasarkan penelitian yang dilakukan Pace dan Faules (2002:159-160) bahwa ada enam faktor yang mempengaruhi iklim komunikasi organisasi. Keenam faktor tersebut antara lain:

1. Kepercayaan, Personel di semua tingkat harus berusaha keras untuk mengembangkan dan mempertahankan hubungan yang didalamnya kepercayaan, keyakinan, dan kredibilitas didukung oleh pernyataan dan tindakan. *commit to user*

2. Pembuatan keputusan bersama, para pegawai disemua tingkat dalam organisasi harus diajak berkomunikasi dan berkonsultasi mengenai semua masalah dalam semua wilayah kebijakan organisasi, yang relevan dengan kedudukan mereka. Para pegawai disemua tingkat harus diberi kesempatan berkomunikasi dengan manajemen di atas mereka agar berperan serta dalam proses pembuatan keputusan dan penentuan tujuan.
3. Kejujuran, suasana umum yang diliputi kejujuran dan keterusterangan harus mewarnai hubungan-hubungan dalam organisasi, dan para pegawai mampu mengatakan "apa yang ada dalam pikiran mereka" tanpa mengindahkan apakah mereka berbicara kepada teman sejawat, bawahan atau atasan.
4. Keterbukaan dalam komunikasi ke bawah, kecuali untuk keperluan informasi rahasia, anggota organisasi harus relatif mudah memperoleh informasi yang berhubungan langsung dengan tugas mereka saat itu, yang mempengaruhi kemampuan mereka untuk mengkoordinasikan pekerjaan mereka dengan orang-orang atau bagian-bagian lainnya, dan berhubungan luas dengan perusahaan, organisasinya, para pemimpin dan rencana-rencana.
5. Mendengarkan dalam komunikasi ke atas, personel disetiap tingkat dalam organisasi harus mendengarkan saran-saran atau laporan-laporan masalah yang dikemukakan personel di setiap tingkat bawahan dalam organisasi, secara berkesinambungan dan dengan pikiran terbuka. Informasi dari bawahan harus dipandang cukup penting untuk dilaksanakan kecauali ada petunjuk yang berlawanan.

6. Perhatian pada tujuan-tujuan berkinerja tinggi, personel di semua tingkat dalam organisasi harus menunjukkan suatu komitmen terhadap tujuan-tujuan berkinerja tinggi-produktivitas tinggi, kualitas tinggi, biaya rendah, demikian pula menunjukkan perhatian besar pada anggota organisasi lainnya.

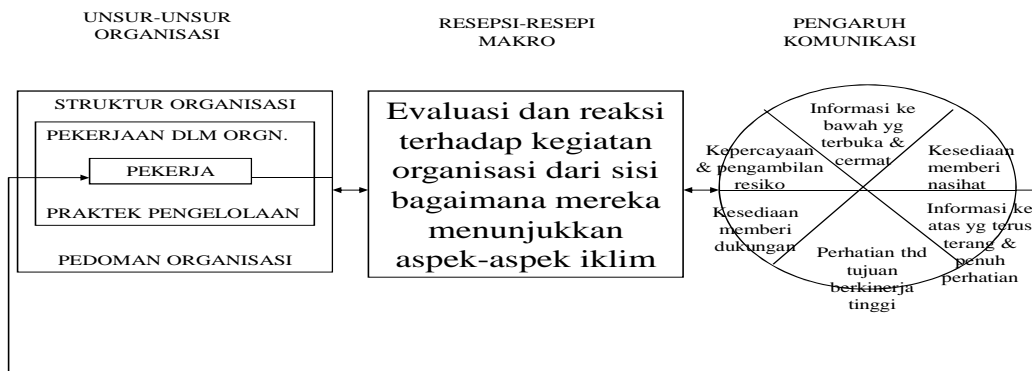
Berdasarkan pendapat Redding (Goldhaber, 1986), ada lima dimensi dari iklim organisasi, sebagai berikut:

1. “Supportiveness”, atau bawahan mengamati
Bahwa hubungan komunikasi mereka dengan atasan membantu mereka membangun dan menjaga perasaan diri berharga dan penting.
2. Partisipasi membuat keputusan
Kesadaran dalam diri karyawan bahwa komunikasinya dengan atasan memiliki manfaat dan pengaruh untuk didengarkan dan diperhitungkan.
3. Kepercayaan,
Karyawan sebagai sumber pesan atau peristiwa komunikasi yang terjadi dapat dipercaya dan dapat menyimpan rahasia
4. Keterbukaan dan keterusterangan
Di dalam penyampaian informasi atau pesan mengandung sifat keterbukaan dan keterusterangan baik secara formal maupun informal dalam organisasi.
5. Tujuan kinerja yang tinggi
Pada tingkat mana tujuan kinerja dikomunikasikan dengan jelas kepada anggota organisasi.

Perkembangan iklim komunikasi organisasi terdiri dari persepsi-persepsi atas unsur-unsur organisasi dan pengaruh unsur-unsur tersebut terhadap *commit to user*

komunikasi. Pengaruh ini didefinisikan, disepakati, dikembangkan dan dikokohkan. Pengaruh ini menghasilkan pedoman bagi keputusan dan tindakan individu dan mempengaruhi pesan mengenai organisasi. Untuk menunjukkan cara dan urutan perkembangan iklim komunikasi organisasi dalam suatu organisasi dan mengidentifikasi komponen-komponen yang berperan serta dalam iklim organisasi lihat pada gambar 2.3.

Gambar : 2.3. Bagian-bagian yang Berinteraksi Dalam IKO



Sumber: Pace and Faules, (2002)

C. Kinerja Karyawan

Tercapainya tujuan suatu organisasi hanya dimungkinkan karena upaya para pelaku yang terdapat pada organisasi tersebut. Salah satu definisi tentang kinerja karyawan disampaikan Basri dan Rivai, (2004:97), bahwa kinerja adalah hasil seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau criteria yang telah ditentukan *commit to user* terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Kinerja karyawan tidak hanya sekedar

informasi untuk dapat dilakukannya promosi atau penetapan gaji bagi perusahaan. Akan tetapi bagaimana perusahaan dapat memotivasi karyawan dan mengembangkan satu rencana untuk memperbaiki kemerosotan kinerja dapat terhindari. Kinerja karyawan perlu adanya penilaian dengan maksud untuk memberikan satu peluang yang baik kepada karyawan atas rencana karier mereka yang dilihat dari kekuatan dan kelemahan, sehingga perusahaan dapat menetapkan pemberian gaji, memberikan promosi, dan dapat melihat perilaku karyawan.

Mangkunegara (2009: 9) bahwa kinerja karyawan (prestasi karyawan) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sedangkan menurut Faustino Cardosa Gomes (1995: 195) dalam Mangkunegara (2009:9), mengemukakan definisi kinerja karyawan sebagai ungkapan seperti output, efisiensi, serta efektivitas sering dihubungkan dengan produktivitas.

Hasibuan (2002:93) menyatakan kinerja diartikan sebagai hasil kerja yang dicapai seorang dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu. Kinerja merupakan gabungan dari tiga faktor penting yaitu kemampuan dan minat seorang pekerja, kemampuan dan penerimaan atas penjelasan delegari tugas, serta peran dan tingkat motivasi seorang pekerja.

Michael and Nick (1983:131) menyatakan kinerja adalah setiap tindakan anggota organisasi yang mendasari dan mengungkapkan budaya mereka bagi diri mereka dan orang lain. Selain itu, kinerja juga merupakan hasil dari efisiensi pengelolaan masukan dan efektivitas pencapaian sasaran. Oleh karena itu, efektivitas

dan efisiensi pekerjaan yang tinggi akan menghasilkan kinerja yang tinggi pula. Untuk memperoleh kinerja yang tinggi dibutuhkan sikap mental yang memiliki pandangan jauh ke depan. Seseorang harus mempunyai sikap optimis, bahwa kualitas hidup dan kehidupan hari esok lebih baik dari hari ini.

Dari berbagai pendapat di atas bahwa kinerja karyawan merupakan prestasi kerja atau hasil kerja (output) baik kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang telah dicapai karyawan per satuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

1. Penilaian Kinerja Karyawan

Hal yang penting dalam menilai kinerja karyawan adalah melakukan penilaian kinerja (performance appraisal). Penilaian kinerja mencakup aspek kuantitatif maupun kualitatif dari pelaksanaan pekerjaan. Penilaian kinerja yang dikemukakan Leon C. Mengginson (1981: 310) dalam Mangkunegara (2009: 9) adalah sebagai berikut: Penilaian kinerja (performance appraisal) adalah suatu proses yang digunakan pimpinan untuk menentukan apakah seorang karyawan melakukan pekerjaannya sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya. Sedangkan Simamora (1999:425) mengemukakan penilaian kinerja (*performance appraisal*) secara keseluruhan merupakan proses yang berbeda dari evaluasi pekerjaan (*job evaluation*).

Penilaian kinerja berkenaan dengan seberapa baik seseorang melakukan pekerjaan yang ditugaskan/diberikan. Evaluasi pekerja menentukan seberapa tinggi sebuah pekerjaan berharga bagi organisasi, dan dengan demikian, pada rentang berapa gaji harus diberikan kepada pekerjaan tersebut. Selanjutnya Andrew E. *commit to user*

Sikula (1981: 2005) dalam Mangkunegara (2009:10) mengemukakan bahwa penilaian pegawai merupakan evaluasi yang sistematis dari pekerjaan pegawai dan potensi yang dapat dikembangkan. Penilaian dalam proses penafsiran atau penentu nilai, kualitas atau status dari beberapa obyek orang ataupun sesuatu (barang).

Kinerja individu adalah hasil kerja karyawan baik dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang telah ditentukan. Kinerja individu ini akan tercapai apabila didukung oleh atribut individu, upaya kerja (*work effort*) dan dukungan organisasi.

Kinerja individu adalah hasil:

1. Atribut individu, yang menentukan kapasitas untuk mengerjakan sesuatu. Meliputi faktor individu meliputi faktor individu (kemampuan dan keahlian, latar belakang serta demografi) dan faktor psikologis meliputi persepsi, attitude, personality, pembelajaran, dan motivasi.
2. Upaya kerja (*work effort*), yang membentuk keinginan untuk mencapai sesuatu.
3. Dukungan organisasi, yang memberikan kesempatan untuk berbuat sesuatu. Dukungan organisasi meliputi sumber daya, kepemimpinan, lingkungan kerja, struktur organisasi, dan job desingn.

Sedangkan menurut Maltis dan Jakcson (2009:81), penilaian kinerja seseorang merupakan proses mengevaluasi seberapa baik karyawan mengerjakan pekerjaan mereka ketika dibandingkan dengan mengerjakan pekerjaan mereka ketika dibandingkan dengan satu set standard an kemudian mengkomunikasikan informasi tersebut. Adapun *commit to user* perbaikan kinerja yang perlu diperhatikan oleh

organisasi adalah faktor kecepatan, kualitas, layanan, dan nilai. Selain keempat faktor tersebut, juga terdapat faktor lainnya yang turut mempengaruhi kinerja pegawai, yaitu ketrampilan interpersonal, mental untuk sukses, terbuka untuk berubah, kreativitas, trampil berkomunikasi, inisiatif, serta kemampuan dalam merencanakan dan mengorganisir kegiatan yang menjadi tugasnya. Faktor-faktor tersebut memang tidak langsung berhubungan dengan pekerjaan, namun memiliki bobot pengaruh yang sama.

Dari pendapat para ahli di atas, bahwa penilaian kinerja karyawan merupakan penilaian yang dilakukan secara sistematis untuk mengetahui hasil pekerjaan karyawan dan kinerja organisasi. Selain itu untuk menentukan kebutuhan organisasi bagi karyawan dengan memberikan pelatihan kerja secara tepat yang diperuntukkan bagi karyawan, memberikan tanggung jawab yang sesuai kepada karyawan sehingga mereka dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik efektif dan efisien serta akan lebih baik di masa mendatang dan sebagai dasar untuk menentukan kebijakan dalam hal promosi jabatan dan penentuan imbalan/gaji.

2. Tujuan Penilaian Kinerja Karyawan

Tujuan penilaian kinerja karyawan adalah untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan kinerja karyawan dalam organisasi tersebut. Secara spesifik, tujuan penilaian kinerja sebagaimana dikemukakan Agus Sunyoto (1999: 1) dalam Mangkunegara (2009:10) adalah sebagai berikut:

1. Meningkatkan saling pengertian antara karyawan tentang persyaratan kinerja
2. Mencatat dan mengukui hasil kerja seorang karyawan, sehingga mereka *commit to user*

termotivasi untuk berbuat yang lebih baik, atau sekurang-kurangnya berprestasi sama dengan prestasi yang terdahulu

3. Memberikan peluang kepada karyawan untuk mendiskusikan keinginan dan aspirasinya dan meningkatkan kepedulian terhadap karier atau terhadap pekerjaan yang diembannya sekarang
4. Mendefinisikan atau merumuskan kembali sasaran masa depan, sehingga karyawan termotivasi untuk berprestasi sesuai dengan potensinya
5. Memeriksa rencana pelaksanaan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan, khusus rencana diklat, dan kemudian menyetujui reencana itu jika tidak ada hal-hal yang perlu diubah

Kegunaan penilaian kinerja bagi karyawan antara lain:

1. Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk prestasi, pemberhentian dan besarnya balas jasa
2. Untuk mengukur sejauh mana seorang karyawan dapat menyelesaikan pekerjaannya.
3. Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektivitas seluruh kegiatan dalam perusahaan
4. Sebagai indikator untuk menentukan kebutuhan akan latihan bagi karyawan yang berada di dalam organisasi
5. Sebagai alat untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan sehingga dicapai performance yang baik
6. Sebagai alat untuk dapat melihat kekurangan atau kelemahan dan meningkatkan kemampuan karyawan selanjutnya
7. Sebagai criteria menentukan, *commit to user* seleksi dan penempatan karyawan

8. Sebagai alat untuk memperbaiki atau mengembangkan kecakapan karyawan
9. Sebagai dasar untuk memperbaiki atau mengembangkan uraian tugasn (*job description*)

3. Pengukuran Kinerja Karyawan

Kinerja merupakan tindakan-tindakan atau pelaksanaan tugas yang telah diselesaikan oleh seseorang dalam kurun waktu tertentu dan dapat diukur. Hal ini dapat dikaitkan dengan jumlah kuantitas dan kualitas pekerjaan yang dapat diselesaikan oleh individu dalam kurun waktu tertentu. Oleh karena itu kinerja berkenaan dengan hasil pekerjaan yang dicapai oleh pegawai dalam satu periode, dalam hal ini kinerja berkaitan dengan kuantitas maupun kualitas pekerjaan yang dihasilkan.

Berdasarkan pernyataan di atas tampak bahwa untuk mengetahui kinerja karyawan diperlukan adanya standar atau yang menjadi tolok ukur yang dikemukakan oleh A. Dale Timple (1988: 31), faktor-faktor kinerja terdiri dari faktor internal dan faktor eksternal, Faktor Internal (disposisional) yaitu faktor yang dihubungkan dengan sifat-sifat seseorang, misalnya kinerja seseorang yang disebabkan karena mempunyai kemampuan tinggi dan seseorang itu tipe pekerja keras, sedangkan seseorang yang mempunyai kinerja jelek disebabkan orang tersebut mempunyai kemampuan rendah dan orang tersebut tidak memiliki upaya-upaya untuk memperbaiki kemampuannya.

Faktor Eksternal yaitu faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang yang berasal dari lingkungan, seperti perilaku, sikap, dan tindakan-tindakan rekan *commit to user*

kerja, bawahan atau pimpinan, fasilitas kerja, dan iklim organisasi. Faktor internal dan faktor eksternal ini merupakan jenis-jenis atribusi yang mempengaruhi kinerja seseorang. Jenis-jenis atribusi yang dibuat para karyawan memiliki sejumlah akibat psikologis dan berdasarkan kepada tindakan.

Pendapat Keith Davis dalam Mangkunegara (2009:13) Faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (ability) dan faktor motivasi (motivation), yang merumuskan bahwa:

Human Performance = Ability x Motivation

Motivation = Attitude x Situation

Ability = Knowledge x Skill

a. Faktor Kemampuan (Ability)

Secara psikologis, kemampuan (ability) terdiri dari kemampuan potensi (IO) dan kemampuan reality (knowledge + skill). Artinya, pimpinan dan karyawan yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ 110 – 120) apalagi IQ superior, very superior, gifted dan genius dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka akan lebih mudah mencapai kinerja maksimal

b. Faktor Motivasi (Motivation)

Motivasi diartikan suatu sikap (attitude) pimpinan dan karyawan terhadap situasi kerja (situation) di lingkungan organisasinya. Karyawan yang bersikap positif (pro) terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja tinggi dan sebaliknya jika mereka bersikap negative (kontra) terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja yang rendah. Situasi kerja yang dimaksud *commit to user*

mencakup antara lain hubungan kerja, fasilitas kerja, iklim kerja, kebijakan pimpinan, pola kepemimpinan kerja, dan kondisi kerja.

Selanjutnya menurut Dharma (2000: 142) mengemukakan bahwa standar dalam penilaian prestasi kerja mencakup:

1. Kuantitas/jumlah yang harus diselesaikan

Pengukuran kuantitatif melibatkan perhitungan output dari proses atau pelaksanaan kegiatan. Hal ini berkaitan dengan jumlah output yang dihasilkan.

2. Kualitas yang dihasilkan

Pengukuran kualitas output mencerminkan pengukuran tingkat kepuasan yaitu seberapa baik penyelesaian pekerjaan yang telah dilaksanakan.

3. Ketepatan waktu kerja/sesuai tidaknya dengan waktu yang direncanakan.

Pengukuran ketepatan waktu, merupakan jenis khusus dari pengukuran kuantitatif yang menentukan ketepatan waktu dari suatu kejadian.

Pendapat lain dikemukakan oleh Dessler (2000: 514-516) yang menyatakan bahwa dalam melakukan penilaian terhadap kinerja para pegawai, maka harus diperhatikan 5 (lima) faktor penilaian kinerja yaitu :

1. Kualitas pekerjaan meliputi : akurasi, ketelitian, penampilan dan penerimaan keluaran.
2. Kuantitas pekerjaan meliputi : volume keluaran dan kontribusi.
3. Supervisi yang diperlukan, meliputi ; membutuhkan saran, arahan, atau perbaikan.
4. Kehadiran meliputi : regularitas, dapat dipercayai /diandalkan dan ketepatan waktu.

5. Konservasi meliputi : pencegahan, pemborosan, kerusakan, pemeliharaan peralatan.

Higgins yang diikuti oleh Umar (2001: 64) mengidentifikasi adanya beberapa variabel yang berkaitan erat dengan kinerja, yaitu mutu pekerjaan, kejujuran pegawai, inisiatif, kehadiran, sikap, kerjasama, kehandalan, pengetahuan tentang pekerjaan, tanggung jawab dan pemanfaatan waktu.

Menurut Bernardin and Russel (1993: 382) terdapat 6 kriteria untuk menilai kinerja karyawan, yaitu:

1. Quality yaitu Tingkatan dimana proses atau penyesuaian pada cara yang ideal di dalam melakukan aktifitas atau memenuhi aktifitas yang sesuai harapan.
2. Quantity yaitu Jumlah yang dihasilkan diwujudkan melalui nilai mata uang, jumlah unit, atau jumlah dari siklus aktifitas yang telah diselesaikan.
3. Timeliness yaitu Tingkatan di mana aktifitas telah diselesaikan dengan waktu yang lebih cepat dari yang ditentukan dan memaksimalkan waktu yang ada untuk aktifitas lain.
4. Cost effectiveness yaitu Tingkatan dimana penggunaan sumber daya perusahaan berupa manusia, keuangan, dan teknologi dimaksimalkan untuk mendapatkan hasil yang tertinggi atau pengurangan kerugian dari tiap unit.
5. Need for supervision yaitu Tingkatan dimana seorang karyawan dapat melakukan pekerjaannya tanpa perlu meminta pertolongan atau bimbingan dari atasannya.
6. Interpersonal impact yaitu Tingkatan di mana seorang karyawan merasa percaya diri, punya keinginan yang baik, dan bekerja sama di antara rekan kerja

commit to user

Berdasarkan pendapat di atas, maka organisasi/perusahaan dalam menilai kinerja karyawan harus memiliki suatu ukuran atau standar yang telah ditetapkan terlebih dahulu untuk mengetahui apakah kinerja karyawan telah sesuai dengan tujuan perusahaan yang telah ditetapkan. Selain itu faktor-faktor penentu kinerja karyawan dalam organisasi/ perusahaan adalah faktor individu dan faktor lingkungan kerja organisasi. Faktor individu termasuk memiliki integritas tinggi, mampu mengelola dan mendayagunakan potensi dirinya secara optimal dalam melaksanakan aktivitas kerja sehari-hari, kemampuan potensi individu yaitu kecerdasan pikiran (IQ) dan kecerdasan emosi (EQ). Sedangkan faktor lingkungan kerja organisasi termasuk uraian jabatan yang jelas, budaya organisasi, otoritas yang memadai, target kerja yang menantang komunikasi yang efektif, hubungan kerja yang harmonis, iklim kerja respek dan dinamis, peluang berkarier dan fasilitas kerja yang relative memadai. Jika lingkungan organisasi ini kurang menunjang, bagi karyawan yang memiliki tingkat kecerdasan pikiran memadai dengan tingkat kecerdasan emosi baik, mereka akan tetap berprestasi dalam bekerja. Bagi karyawan lingkungan organisasi dapat diubah dan dapat diciptakan oleh dirinya serta merupakan pemacu dan bahkan tantangan bagi dirinya sehingga bagi karyawan yang mempunyai komitmen yang tinggi dapat berprestasi di organisasinya. Namun sebaliknya bagi karyawan yang tingkat kecerdasan pikiran dan kecerdasan emosi kurang maka prestasi kerja mereka akan menurun.

4. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

commit to user
Budaya organisasi bukanlah sekedar peraturan tertulis, dasar operasional,

atau sistematika kerja yang menjadi buku suci perusahaan. Lebih dari itu, budaya organisasi adalah spirit d'corp – jiwa organisasi/perusahaan yang menjiwai keseharian dan segala aktivitas dalam perusahaan. Sangat ditekankan pentingnya budaya organisasi yang menjadi dasar kinerja perusahaan agar mampu berkembang dan bersaing dalam jangka panjang. Oleh karena itu budaya organisasi merupakan suatu ciri khas dari suatu organisasi yang mencakup sekumpulan nilai-nilai kepercayaan yang membantu karyawan untuk mengetahui tindakan apa yang boleh dilakukan atau tidak boleh dilakukan yang berhubungan dengan struktur formal dan informal dalam lingkungan organisasi. Selain itu budaya organisasi juga merupakan suatu kekuatan tak terlihat yang mempengaruhi pemikiran, persepsi, dan tindakan manusia yang bekerja di dalam perusahaan, yang menentukan dan mengharapkan bagaimana cara mereka bekerja sehari-hari dan membuat mereka lebih senang dalam menjalankan tugasnya.

Dengan adanya budaya organisasi akan memudahkan karyawan untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan perusahaan, dan membantu karyawan untuk mengetahui tindakan apa yang seharusnya dilakukan sesuai dengan nilai-nilai yang ada di dalam organisasi dan menjunjung tinggi nilai-nilai tersebut sebagai pedoman karyawan untuk berperilaku yang dapat dijalankan dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya.

Budaya di dalam organisasi atau perusahaan mempunyai fungsi: 1) sebagai pembeda terhadap lingkungan, organisasi maupun kelompok lain, 2) memberikan image bagi organisasi dan identitas bagi anggota organisasi, 3) mempermudah timbulnya komitmen terhadap semua anggota dari pada kepentingan individu, 4)

sebagai perekat bagi karyawan dalam suatu organisasi, 5) membentuk perilaku bagi para karyawan, 6) sebagai acuan dalam menyusun perencanaan perusahaan, 7) mempromosikan stabilitas sistem social, 8) sebagai alat komunikasi.

Kotter dan Heskett (1997) untuk melihat apakah ada hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja, terdapat tiga proseden yang menentukan suatu budaya dapat meningkatkan kinerja dalam jangka panjang:

1. Kuat lemahnya suatu budaya organisasi

Suatu budaya organisasi dianggap kuat apabila nilai-nilainya sudah terinternalisasi secara intensif dan dipegang teguh oleh segenap anggota dalam organisasi tersebut. Bila dalam suatu organisasi sudah terdapat nilai-nilai yang dianut bersama, maka orang-orang akan merasa tenag dalam organisasi tersebut karena tahu apa yang harus dikerjakan. Perasaan committed ini akan berkembang menjadi loyalitas yang memacu pegawai untuk bekerja keras. Dengan demikian budaya yang kuat akan menghasilkan keseragaman sasaran (goal) sehingga kegiatan organisasi lebih mudah diarahkan.

2. Kinerja akan meningkat kalau budaya organisasi cocok dengan konteks industriya.

Disamping kuat dan lemahnya suatu budaya, kandungan budaya juga tidak kalah pentingnya. Yang dimaksud dengan kandungan budaya adalah nilai-nilai dan perilaku yang berlaku umum dalam budaya tersebut. Tidak ada satu pun tipe budaya yang dinilai sebagai yang terbaik dan sesuai untuk semua ukuran. Sebaliknya suatu budaya dinyatakan baik apabila serasi dan selaras dengan konteks atau *commit to user* sendiri objektif industry di mana perusahaan itu berada.

Hanya budaya yang serasi secara kontekstual dan strategis yang dapat meningkatkan kinerjanya.

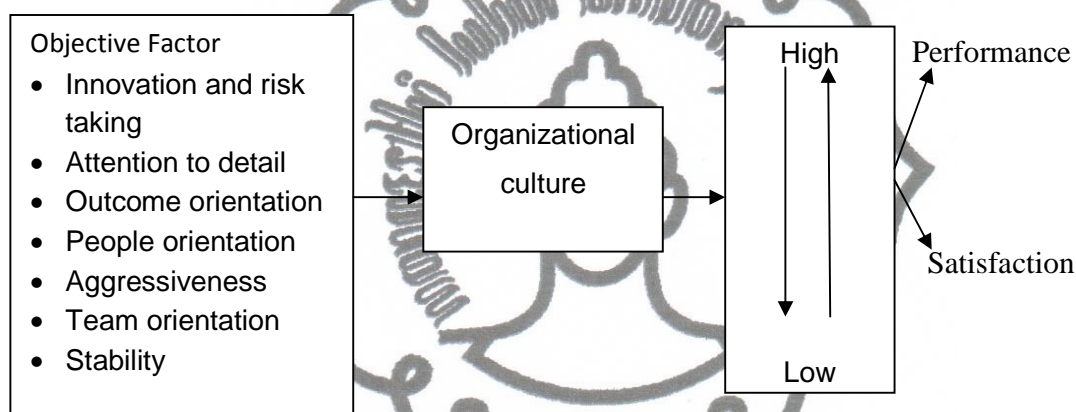
3. Budaya yang adaptif akan meningkatkan kinerja dalam jangka panjang

Lingkungan yang relevan di mana budaya harus dapat mengadaptasi diri. Dengan kata lain adaptif berarti manajer sangat memperhatikan kepentingan para bawahannya. Dalam budaya yang tidak adaptif para manajer hanya memikirkan kepentingan dirinya atau kelompoknya, Mereka cenderung berperilaku politis dan birokratis. Akibatnya mereka tidak dapat mengubah strategi secara tepat untuk menyesuaikan organisasinya terhadap lingkungan yang berubah atau memanfaatkan perubahan tersebut. Dalam kultur adaptif, anggota berbagi perasaan keyakinan bahwa organisasi dapat bekerja dengan ancaman dan kesempatan yang ada. Oleh karena itu anggota ingin menggunakan pendekatan proaktif untuk mengidentifikasi masalah, mengevaluasi implikasi dan pilihan, dan menerapkan solusi yang dapat dikerjakan, ada semangat untuk melakukan apa yang harus diperlukan untuk memastikan keberhasilan organisasi jangka panjang, yang memberikan nilai utama dan prinsip bisnis yang didukung dalam proses. Manajer biasa mendanai inisiatif perkembangan produk, mengevaluasi gagasan baru secara terbuka dan mengambil resiko untuk menciptakan posisi bisnis yang berani.

Robbins (2002: 83) mengatakan budaya organisasi yang kuat tercipta karena nilai inti yang dipegang secara intensif dan dianut bersama secara meluas. Jika anggota organisasi atau perusahaan menerima nilai-nilai inti dan semakin besar komitmen pada nilai-nilai tersebut maka makin kuat budaya organisasinya. Oleh

karena itu budaya yang kuat akan mempunyai pengaruh yang besar pada kepuasan kerja dan kinerja anggotanya karena mempunyai harapan yang sama dan tingginya tingkat kebersamaan. Hal ini dapat dijelaskan bagaimana budaya organisasi berdampak terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan

Gambar : 2.4 Bagaimana Budaya Organisasional Berdampak pada Kinerja dan Kepuasan



Sumber : Robbins and Judge, (2008)

Para karyawan membentuk persepsi subjektif yang utuh tentang organisasi berdasarkan faktor-faktor seperti tingkat toleransi terhadap resiko, penekanan pada tim, dan dukungan orang. Persepsi ini membentuk budaya atau kepribadian organisasi. Persepsi yang baik atau yang tidak baik akan mempengaruhi kepuasan kerja dan kinerja karyawan, dengan dampak yang semakin besar dengan semakin kuat budayanya. Oleh karena itu dapat dikatakan bahwa budaya organisasi yang kuat akan menghasilkan kepuasan kerja dan kinerja yang tinggi pula dan sebaliknya budaya organisasinya rendah akan menciptakan kepuasan kerja dan kinerja yang rendah.

D. Penelitian Yang Relevan

Beberapa hasil penelitian yang pernah dilakukan berkaitan dengan penelitian ini dan digunakan sebagai bahan rujukan bagi peneliti untuk memahami hubungan antar variabel sebagai berikut:

1. Penelitian yang dilakukan oleh Ramdani Priatna (2008) dengan judul "*Pengaruh Komunikasi Organisasi Terhadap Kualitas Pelayanan Bidang Pendidikan Menengah Di Kota Bandung (Suatu Kasus Di Dinar Pendidikan Kota Bandung)*"

Dengan menggunakan analisis jalur (path analysis), hasil penelitian dapat disimpulkan: 1) Besarnya pengaruh komunikasi organisasi terhadap kualitas pelayanan bidang pendidikan menengah di Dinar Pendidikan Kota Bandung ditentukan oleh dimensi-dimensi iklim komunikasi organisasi dan kepuasan komunikasi organisasi. 2) Adanya pengaruh iklim komunikasi organisasi terhadap kualitas pelayanan menunjukkan pembentukan iklim komunikasi organisasi merupakan hal yang perlu diperhatikan oleh manajemen, mengingat iklim komunikasi organisasi berimbas kepada kepuasan pegawai dalam berinteraksi dengan rekannya. 3) Kepuasan iklim komunikasi organisasi merupakan salah satu bentuk kepuasan dalam bekerja, dengan demikian bila pegawai sudah merasa puas dalam berkomunikasi diharapkan kinerja dan produktivitasnya meningkat yang akhirnya dapat memberikan pelayanan yang baik.

2. Hasil penelitian Silverthorne, Chen and Colin, Hung, Jung-Yao, (2006), "*Organization Communication, Job Stress, Organizational Commitment, and Job Performance of Accounting Professionals in Taiwan and America, Leadership & Organization Development*" *Journal*, Vol. 27 No.4.

Penelitian ini untuk lebih memahami dampak dari komunikasi organisasi dan komitmen pada stress kerja dan kinerja. Selama 20 tahun, konstruksi organisasi, komitmen dan komunikasi telah berjalan secara ekstensif tetapi sedikit perhatian telah diberikan kepada hubungan antara individu dan organisasi seperti variabel kinerja pekerjaan dan stress. Juga, perbedaan antara karyawan baik dalam pengelolaan akuntansi bagi pekerja penuh waktu antara responden dari Amerika dan Taiwan. Metode penelitian yang digunakan adalah uji beda antara akuntan di Taiwan dan Amerika. Tidak ada perbedaan di tingkat negara terhadap komunikasi, tingkat stress tetapi komitmen organisasi dan kinerja di Amerika Serikat memiliki peran yang lebih tinggi dari komitmen dan kinerja organisasi di kedua negara. Tingkat stress tidak ditemukan yang berkaitan dengan komunikasi organisasi atau kinerja

3. Hasil penelitian Siew Kim Jean Lee and Kelvin Yu (2004), dengan judul "*Corporate Culture and Organizational Performance*". *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 19, No. 4, pp. 340-359.

Siew Kim Jean Lee and Kelvin Yu (2004) meneliti tentang hubungan budaya organisasi dengan kinerja organisasi diantara perusahaan-perusahaan Singapura. Tujuan dari studi ini (1) untuk meneliti validitas konstruksi budaya, bisakah konstruksi budaya dioperasionalkan dalam dimensi yang khusus dan secara berulang. (2) untuk menilai bagaimana budaya organisasi berpengaruh pada kinerja organisasi. Profil budaya organisasi digunakan sebagai instrument riset utama dan budaya organisasi berpengaruh pada berbagai proses dan kinerja. Dalam studi ini, budaya dianggap sebagai sebuah variabel internal dan didefinisikan

sebagai nilai dan norma bersama anggota organisasi.

Sampel yang digunakan berdasarkan random terstratifikasi melalui seleksi tiga industri: *high-tech manufacturing*, rumah sakit dan asuransi. Ini dilakukan untuk mengontrol keanggotaan industri, sebuah variabel yang dianggap mempengaruhi profil budaya. Ada sepuluh perusahaan yang disurvei terdiri dari: tiga perusahaan manufaktur, empat rumah sakit dan tiga perusahaan asuransi untuk berpartisipasi dalam studi ini yang memberikan rate respon sebesar 13,8%. Setiap perusahaan dalam sampel memilih tujuh partisipan (N=7). Pengalaman kerja rata-rata perusahaan untuk rumah sakit (9,8 tahun) dan asuransi (10,8 tahun) lebih tinggi daripada perusahaan manufaktur (3,4 tahun). Umur rata-rata responden untuk industri rumah sakit, dan industri asuransi sekitar 40, yang jauh lebih tua daripada industri manufaktur, yang kurang dari 35. Level manajemen rata-rata untuk tiga industri itu sekitar dua sampai tiga level.

Hasil temuan sejumlah uji yang dilakukan O’Rielly dan rekannya dilakukan untuk menilai validitas *OCP (Organization Culture Profile)* antara lain: (1) tes t-retest reliabilitas pada periode 12 bulan cukup tinggi (r median = 0,74, range = 0,65-0,87) (2) untuk menghindari bias keinginan sosial, item-item dalam OCP dinyatakan secara netral. Perbandingan terhadap profil yang didapatkan secara empiris dari keinginan sosial menunjukkan bahwa responden tidak memilih item-item itu dengan cara membuat form mereka Nampak baik. (3) validitas *konvergen* dari instrumen ini dibuat.

Instrumen *organization culture profile (OCP)* yang dipergunakan dalam penelitian ini diadopsi dari pendapat Chatman dan Jehn dan O’Rielly *et al* yang kemudian

dikelompokkan lagi menggunakan analisis faktor untuk disesuaikan dengan budaya organisasi di Asia. Dari 54 statement nilai sebagai indikator OCP, dianalisis menggunakan analisis komponen principal dan rotasi *varimax orthogonal*. Lima faktor yang bisa diinterpretasikan yaitu *orientasi inovasi*, *orientasi suportif*, *orientasi tim*, *orientasi humanistic*, dan *orientasi tugas*. Sedangkan kinerja perusahaan disesuaikan dengan sektor perusahaan yang diteliti, perusahaan manufaktur, indikator kinerjanya adalah turnover penjualan, *return on asset* dan *profitabilitas netto*, perusahaan asuransi, indikator kerjanya perbandingan *rate pertumbuhan bisnis polis jiwa dan premi tahunan*, *return on investment netto* dan *rate persistensi* dan Rumah Sakit membandingkan rasio keuangan tidak akan memberikan arti. Untuk membandingkan berdasarkan perbaikan internal dalam rate okupansi bed, dan reduksi masa tinggal rata-rata pasien dalam kelas A, B1 dan B2 juga dibandingkan dengan *rate turnover staff*.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa industri asuransi, kekuatan budaya dan inovasi sangat berhubungan dengan pertumbuhan bisnis, polis tahunan dan jumlah yang diasuransikan. Dalam perusahaan manufaktur kekuatan manajemen dan suportivitas berkorelasi signifikan dengan *return on asset*. Rumah sakit, kekuatan praktek, orientasi tim dan orientasi tugas berkorelasi signifikan dengan *rate turnover staff*. Namun, suportivitas berkorelasi negative dengan *rate turnover staff*.

4. Hasil penelitian dari Koesmono (2005), dengan judul “*Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Dan Kepuasan Kerja serta Kinerja Karyawan Pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Skala Menengah Di Jawa Timur*”.

commit to user

Tujuan dari penelitian ini untuk menemukan bagaimana besarnya pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan khususnya karyawan di bagian produksi.

Penentuan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *quota* sampling karena sudah diketahui jumlah karyawan dari lima perusahaan pengolahan kayu berskala menengah (sesuai SK Dir BI, No. 30/45/Kep/Dir/UK tgl. 5 Januari 1997) di lima kota yaitu Surabaya (69 orang), Gresik (78 orang) Sidoarjo (91 orang), Mojokerto (67 orang) dan Pasuruan (77 orang). Sejumlah 382 orang karyawan pabrik. Teknik analisis data dengan menggunakan SEM (*Structural Equation Modeling*) program AMOS (*Analysis of Moment Structure*) Versi 5.0 (Ghozali: 2004) disertai dengan uji kesesuaian model (*Goodness of Fit*) pada persamaan structural.

Hasil penelitian menunjukkan terdapat hubungan kausal bahwa pengaruh terbesar adalah motivasi terhadap kepuasan kerja yaitu 0.462, budaya organisasi terhadap motivasi 0.680 dan motivasi terhadap kinerja sebesar 0.387, budaya organisasi terhadap kinerja 0.506 dan terhadap kepuasan kerja 0.183 dan kepuasan kerja terhadap kinerja sebesar 0.003.

Berkaitan dengan hasil pengaruh langsung tersebut ternyata variabel motivasi memiliki efek langsung yang paling besar, hal ini wajar sekali karena pada dasarnya individu merasa kepuasan kerjanya dapat dirasakan apabila motivasi yang ada dapat meningkatkan kegairahan kerja. Pengaruh tidak langsung dapat dijelaskan bahwa ada pengaruh tidak langsung dari budaya organisasi terhadap variabel kepuasan kerja sebesar 0.994 begitu pula terdapat pengaruh tidak langsung dari

variabel budaya organisasi terhadap variabel kinerja sebesar 0.267. Pengaruh tidak langsung dari motivasi terhadap kinerja sebesar 0.005.

Berdasarkan hasil tersebut bahwa ada pengaruh tidak langsung dari budaya organisasi terhadap kinerja melalui variabel antara motivasi dan kepuasan kerja. Sedangkan pengaruh tidak langsung dari variabel budaya organisasi terhadap kinerja melalui variabel antara yaitu kepuasan kerja. Disamping itu pengaruh yang paling kuat dalam variabel ini adalah motivasi terhadap kepuasan kerja sehingga secara signifikan dapat diterima.

5. Hasil penelitian Brahmawati dan Agus (2008), dengan judul: "*Pengaruh Motivasi kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan*" (Studi kasus pada PT Pei Hai Internasional Wiratama Indonesia).

Penelitian ini merupakan penelitian penjelasan (*Explanatory research*) yang akan membuktikan hubungan kausal antara variabel bebas (motivasi kerja, kepemimpinan dan budaya organisasi), variabel antara (*intervening variabel*) yaitu kepuasan kerja karyawan dan variabel terikat yaitu kinerja perusahaan.

Populasi dalam penelitian ini sifatnya homogen yaitu seluruh karyawan PT Pei Hai Internasional Wiratama Indonesia di Surabaya dan Jombang sejumlah 1.737 orang pegawai. Teknik sampel dengan menggunakan metode *simple random sampling*, dimana besarnya sampel sebanyak 325 orang pegawai. Teknik pengolahan data menggunakan program aplikasi komputer yaitu SPSS versi 13.0 dan AMOS versi 4.0.

Hasil penelitian menunjukkan (1) Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, artinya bahwa motivasi kerja memang sangat diperlukan oleh seorang karyawan untuk dapat mencapai suatu kepuasan kerja yang tinggi meskipun menurut sifatnya kepuasan kerja itu sendiri besarnya sangat relative antara satu orang dengan orang lainnya. (2) Kepemimpinan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, artinya hasil dari pelaksanaan aktivitas manajerial kepemimpinan yang dilakukan, maka akan berdampak pada penurunan kinerja perusahaan dari waktu ke waktu. (3) Motivasi kerja berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja perusahaan, artinya meskipun motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja tetapi belum tentu mempengaruhi kinerja perusahaan. (4) Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan, artinya kepemimpinan merupakan suatu upaya untuk mempengaruhi banyak orang melalui proses komunikasi untuk mencapai tujuan organisasi diharapkan dapat menimbulkan perubahan positif (5) Budaya organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan, artinya budaya organisasi merupakan hasil dari interaksi ciri-ciri kebiasaan yang mempengaruhi kelompok orang yang akan membentuk suatu persepsi subyektif mengenai organisasi. (6) Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan artinya kepuasan kerja karyawan yang tinggi akan mampu meningkatkan kinerja perusahaan.

E. Kerangka Berpikir

Berdasarkan fenomena, studi empiris yang dilakukan beberapa penelitian sebelumnya dan literatur yang telah dipaparkan, penelitian ini berusaha mengkaji secara lebih mendalam dan menyeluruh tentang pengaruh budaya organisasi dan iklim komunikasi organisasi terhadap kinerja karyawan (Studi pada Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Surakarta).

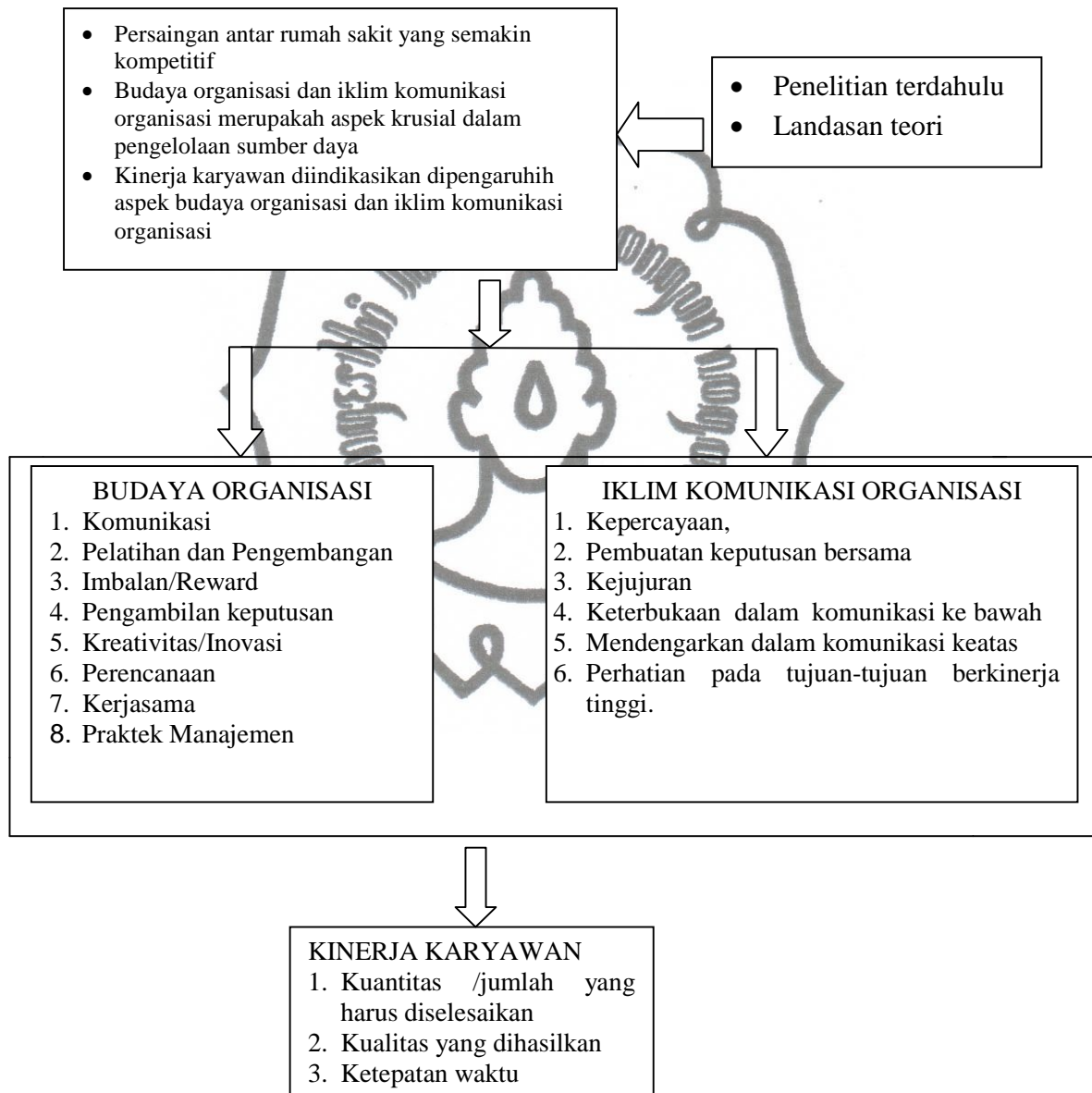
Penelitian ini dilatarbelakangi oleh kondisi perkembangan Rumah Sakit yang semakin meningkat. Hal ini tidak terlepas peran serta dari sumber daya manusia Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Surakarta. Sebagai pengelola sumber daya manusia yang berkualitas dan handal demi kelangsungan hidup perusahaan.

Keberhasilan sebuah organisasi ditentukan oleh faktor budaya organisasi dan didukung dengan iklim komunikasi organisasi. Oleh karena itu di dalam pengelolaan sumber daya manusia harus memperhatikan nilai-nilai individu dari karyawan yang bersangkutan. Budaya organisasi yang kuat, dalam hal ini akan mempengaruhi perilaku karyawan yang didukung oleh iklim komunikasi organisasi sehingga mempunyai implikasi positif terhadap peningkatan kinerja karyawan sebuah organisasi.

Untuk mengetahui apakah ada pengaruh yang signifikan variabel budaya organisasi dan iklim komunikasi organisasi secara simultan maupun parsial terhadap kinerja karyawan Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Surakarta, kiranya perlu dilakukan analisis yang mendalam, sehingga dari hasil penelitian ini dapat dijadikan referensi penyusunan kebijakan yang berkaitan dengan pengelolaan sumberdaya manusia pada Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Surakarta Adapun kerangka konsep

terkait dengan pentingnya penelitian ini dapat disajikan sebagaimana gambar berikut:

Gambar 2.5. : Model Kerangka Pikir



F. Hipotesis Penelitian

Hipotesis penelitian yang dirumuskan akan diuji kebenarannya melalui penelitian sebagai berikut:

commit to user

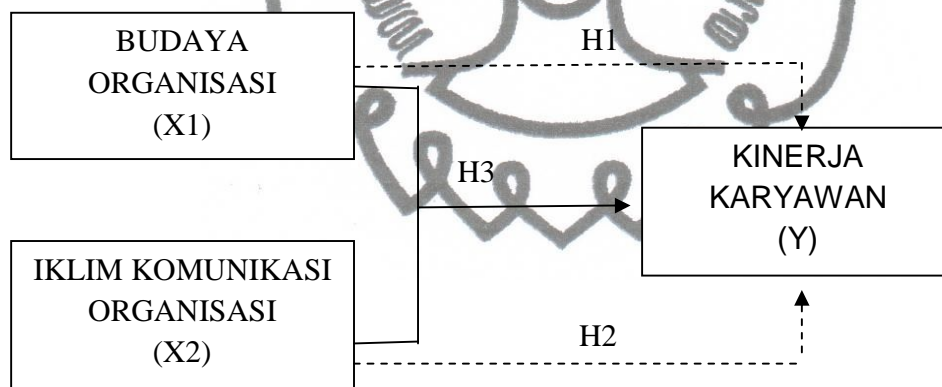
H1: Ada pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan

H2: Ada pengaruh yang signifikan antara iklim komunikasi organisasi terhadap kinerja karyawan

H3: Ada pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi dan iklim komunikasi organisasi terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan tinjauan pustaka, penelitian terdahulu, maka dikembangkan model hipotesis penelitian sebagai berikut:

Gambar: 2.6. Model Hipotesis



Keterangan:

-----> = hubungan parsial

————> = hubungan simultan

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Pada penelitian ini, pendekatan penelitian terfokus pada penelitian kuantitatif yaitu peneliti mengumpulkan data dengan menetapkan terlebih dahulu konsep sebagai variable-variabel yang berhubungan dengan teori yang sudah ada kemudian mencari data dengan menggunakan kuesioner untuk pengukuran variabel-variabel.

Metode dalam penelitian ini menggunakan pendekatan survey yaitu mengambil sampel dari populasi dengan menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpul data yang pokok. Berdasarkan jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian eksplanatory (*eksplanatory research*), yaitu penelitian yang menjelaskan hubungan antara variable-variabel serta menguji hipotesis yang telah dirumuskan sebelumnya (Singarimbun dan Effendi, 1989: 58).

Pengujian yang dilakukan dalam penelitian ini adalah menjelaskan hubungan variable budaya organisasi (X_1), iklim komunikasi organisasi (X_2) dan kinerja karyawan (Y).

B. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Surakarta, Jalan Ronggowarsito 130 Surakarta Jawa Tengah, Telepon: 0271-714578 / Fax. 0271-719745. Email: info@rspkusolo.com

Dengan pertimbangan sebagai berikut:

1. RS PKU Muhammadiyah merupakan rumah sakit yang berpotensi yang telah mempunyai usia lebih dari 50 tahun, sehingga mempunyai sarana dan fasilitas yang sudah memadai.
2. RS PKU Muhammadiyah Surakarta menunjukkan eksistensinya, dengan memberikan layanan terbaik untuk menjadi pilihan bagi masyarakat dalam memperoleh layanan kesehatan
3. RS PKU Muhammadiyah Surakarta memperkerjakan 632 karyawan terdiri dari karyawan penunjang medis, pelayanan medis, bagian keuangan, dan bagian umum, dimana untuk karyawan penunjang medis dan pelayanan medis harus memiliki sertifikasi sesuai dengan profesi yang dimiliki.
4. RS PKU Muhammadiyah Surakarta memberikan fokus utama dalam pengembangan SDM baik untuk tenaga penunjang medis, pelayanan medis, bagian keuangan dan bagian umum pihak rumah sakit menyediakan anggaran khusus setiap tahun untuk pendidikan dan latihan bagi karyawan masing-masing bagian dalam menyiapkan tenaga kerja yang handal, dinamis, dan penuh dedikasi.
5. RS PKU Muhammadiyah Surakarta karena berlokasi di Surakarta sehingga dekat dengan peneliti lebih efektif dan efisien dari segi dana juga memberikan kemudahan dalam memberikan data yang diperlukan untuk kepentingan bagi peneliti.

C. Populasi dan Sampel

commit to user

1. Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek atau subyek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2003: 90). Sedangkan menurut Sudjana (1992: 6) populasi adalah totalitas semua nilai yang mungkin baik hasil menghitung ataupun pengukuran, kuantitatif maupun kualitatif dari karakteristik tertentu mengenai sekumpulan objek yang lengkap dan jelas yang ingin dipelajari sifat-sifatnya.

Dalam penelitian ini populasinya seluruh karyawan Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Surakarta yang berjumlah 632 karyawan yang tersebar pada beberapa bagian/unit.

2. Sampel

Sampel adalah sebagian dari populasi yang karakteristiknya dianggap dapat mewakili keseluruhan populasi tersebut atau sebagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi (Sugiyono, 2003: 91).

Pengambilan sampel dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan *probability sampling* yaitu teknik pengambilan sampel yang memberikan peluang yang sama bagi setiap unsur (anggota) populasi untuk dipilih menjadi anggota sampel, Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini dengan *Proportionate Stratified Random Sampling*.(Sugiyono, 2003: 93).

Ukuran besarnya sampel dengan menggunakan rumus dari Taro Yamane atau Slovin dalam Ridwan (2008: 65) sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{N \cdot d^2 + 1}$$

Dimana:

n = Jumlah sampel

N= Jumlah populasi

d²= Presisi (ditetapkan 10% dengan tingkat kepercayaan 95%)

Berdasarkan rumus slovin tersebut, maka jumlah sampel yang diperoleh

$$\text{adalah } n = \frac{632}{1 + (632)(0,1)^2} = 86,34 \text{ (dibulatkan menjadi 86)}$$

Dari jumlah sampel yang ada tersebut untuk mempermudah dalam penyebaran kuesioner, maka ditentukan jumlah masing-masing sampel menurut unit kerja masing-masing dengan rumus:

$$N_i = \frac{n_i}{N} \cdot n$$

Dimana: n_i = jumlah sampel menurut stratum

n = jumlah sampel seluruhnya

N_i= jumlah populasi menurut stratum

N = jumlah populasi seluruhnya

Dari hasil perhitungan di atas, maka dalam penelitian ini sampel yang digunakan berjumlah 86 orang karyawan, dengan rincian sebagai berikut:

Tabel 3.1. Ukuran Sampel untuk Unit Kerja RS PKU Muhammadiyah Surakarta

No	Jenis Pekerjaan	Jumlah Populasi	Sampel

1.	BagianPenunjang Medis	154	$154 / 632 \times 86 = 21$
2.	Bagian Medis	300	$300 / 632 \times 86 = 41$
3.	Bagian Keuangan	78	$78 / 632 \times 86 = 11$
4.	Bagian Umum	100	$100 / 632 \times 86 = 13$
	Jumlah	632	86

Sumber: Data primer diolah, 2012

D. Data dan Sumber Data

Jenis dan sumber data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi data primer dan data sekunder

1. Data Primer

Data yang diperoleh langsung dari responden melalui penyebaran kuesioner melalui kuesioner yang diberikan kepada responden yang digunakan sebagai sampel dalam penelitian ini yaitu karyawan RS PKU Muhammadiyah Surakarta. Adapun data yang diperoleh dari responden berkisar tentang karakteristik responden, budaya organisasi, iklim komunikasi organisasi dan kinerja karyawan.

2. Data Sekunder

Data yang diperoleh selain dari data primer yang berkaitan dengan permasalahan yang diajukan, seperti sejarah singkat, struktur organisasi, jumlah karyawan, kinerja karyawan dan sebagainya yang digunakan sebagai data pendukung dalam penelitian.

E. Definisi Konsep dan Operasional

1. Definisi Konseptual

commit to user

- a. Budaya organisasi merupakan 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 integrasi internal (Schein, 1992:249)
- b. Iklim Komunikasi Organisasi merupakan kualitas pengalaman anggota yang bersifat obyektif mengenai lingkungan internal organisasi, yang mencakup persepsi anggota organisasi terhadap pesan dan hubungan pesan dengan kejadian yang terjadi dalam organisasi itu (Muhammad, 2002: 85)
- c. Kinerja karyawan merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2009: 9)

2. Definisi Operasional

- a. Budaya organisasi merupakan sistem terpadu dari pola tingkah laku yang dipelajari dan memberikan karakteristik bagi anggota organisasi/perusahaan.

Untuk menunjukkan variabel budaya organisasi dapat dioperasionalkan melalui 8 indikator yang dikemukakan oleh: Recardo dan Jolly (2003) dalam Sopiah (2008:13) antara lain:

- 1) Komunikasi dapat diukur dari:
 - a) Kebebasan berbagi informasi pada semua tingkatan
 - b) Arus informasi
 - c) Proses komunikasi
 - d) Penyampaian informasi terbuka *commit to user*

- 2) Pelatihan dan Pengembangan dapat diukur dari:
 - a) Kesempatan untuk pengembangan diri
 - b) Keterampilan yang diperoleh dapat diterapkan
- 3) Imbalan/Reward dapat diukur dari:
 - a) Pemberian insentif
 - b) Pemberian penghargaan bagi karyawan yang berprestasi
 - c) Tunjangan sesuai dengan harapan
- 4) Pembuatan keputusan dapat diukur dari:
 - a) Pengambilan keputusan melibatkan karyawan
 - b) Tunjangan yang diberikan karyawan sesuai harapan karyawan
- 5) Kreativitas/Inovasi dapat diukur dari:
 - a) Bertanggung jawab terhadap pekerjaan
 - b) Kebebasan untuk berkreaitivitas
- 6) Perencanaan dapat dikukur dari:
 - a) Usaha menjalankan perencanaan
 - b) Memahami visi dan misi perusahaan
 - c) Perencanaan pencapaian tujuan organisasi
- 7) Kerjasama dapat diukur dari:
 - a) Membantu kelancaran tim kerja
 - b) Memiliki sikap saling percaya sesama teman
 - c) Memiliki fasilitas kerja yang memadai
- 8) Praktek manajemen dapat diukur dari:
 - a) Penyediaan lingkungan kerja yang aman *commit to user*

- b) Penempatan kerja sesuai dengan kemampuan dan ketrampilan karyawan
- c) Sesuai perjanjian kerja dalam pekerjaan

b. Iklim Komunikasi Organisasi merupakan kondisi dan keadaan komunikasi yang dilakukan secara internal dan persepsi tentang pesan dan peristiwa yang terjadi di dalam organisasi yang mempengaruhi tingkah laku dan sikap dari anggota tersebut.

Untuk menunjukkan variabel Iklim komunikasi organisasi yang dikemukakan oleh Pace dan Faules (2002:159), bahwa ada enam faktor yang mempengaruhi iklim komunikasi organisasi, yaitu:

- 1) Kepercayaan dapat diukur dari:
 - a) Saling menghargai adanya perbedaan keyakinan
 - b) Melaksanakan pekerjaan selalu optimis
 - c) Menjalankan tugas sesuai dengan ketentuan kerja
- 2) Pembuatan keputusan bersama dapat diukur dari:
 - a) Memberikan kesempatan berkomunikasi
 - b) Memberikan kesempatan karyawan untuk berkonsultasi
- 3) Kejujuran dapat diukur dari:
 - a) Dalam berkomunikasi selalu berbicara jujur antar rekan kerja
 - b) Selalu bertindak jujur
- 4) Keterbukaan dalam komunikasi ke bawah dapat diukur dari:
 - a) Selalu menerima informasi dari atasan langsung
commit to user
 - b) Dapat berkoordinasi langsung dengan bagian-bagian lain

- 5) Mendengarkan dalam komunikasi keatas dapat diukur dari:
 - a) Menindaklanjuti saran-saran dari bawahan
 - b) Menerima informasi dari bawahan
- 6) Perhatian pada tujuan-tujuan berkinerja tinggi dapat diukur dari:
 - a) Karyawan mempunyai motivasi dalam bekerja
 - b) Memiliki loyalitas yang tinggi
- c. Kinerja karyawan merupakan prestasi kerja atau hasil kerja yang dicapai karyawan per satuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Kinerja karyawan dapat dioperasionalkan melalui 3 indikator sejalan dengan Dharma (2000:142), yaitu

- 1) Kuantitas/jumlah yang harus diselesaikan, dapat diukur dari:
 - a) Sarana dan prasarana sesuai dengan yang dipergunakan
 - b) Jumlah pekerjaan yang telah diselesaikan sesuai dengan dengan prosedur kerja
 - c) Beban pekerjaan yang telah diselesaikan sesuai dengah yang diharapkan.
- 2) Kualitas yang dihasilkan,
 - a) Karyawan dalam bekerja dituntut selalu teliti
 - b) Karyawan harus menjaga kerapihan
 - c) Karyawan dalam melakukan pekerjaan memperhatikan kecakapan
- 3) Ketepatan waktu kerja.
 - a) Karyawan dalam bekerja memperhatikan waktu
 - b) Bersedia untuk lembur *commit to user*

c) Karyawan melakukan pekerjaan sesuai dengan jadwal yang berlaku

3. Variabel Penelitian

Untuk memperjelas masing-masing variabel dalam penelitian ini, maka dapat dilihat pada tabel 3.2.

No	Variabel	Indikator	Item
1	Budaya Organisasi	1. Komunikasi	1. Kebebasan berbagi informasi pada semua tingkatan 2. Arus informasi 3. Proses komunikasi 4. Penyampaian informasi terbuka
		2. Pelatihan dan pengembangan	5. Kesempatan untuk pengembangan diri 6. ketrampilan yang diperoleh dapat diterapkan
		3. Imbalan	7. Pemberian insentif 8. Pemberian penghargaan bagi karyawan yang berprestasi 9. Tunjangan sesuai dengan harapan
		4. Pembuatan keputusan	10. Pengambilan keputusan melibatkan karyawan 11. Tunjangan yang diberikan karyawan sesuai harapan karyawan
		5. Kreativitas/Inovasi	13. Bertanggung jawab terhadap pekerjaan 14. Kebebasan untuk berkreaitivitas
		6. Perencanaan	16. Usaha menjalankan perencanaan 17. Memahami visi dan misi perusahaan 18. Perencanaan pencapaian tujuan organisasi
		7. Kerjasama	19. Membantu kelancaran tim kerja 20. Memiliki sikap saling percaya sesama teman 21. Memiliki fasilitas kerja yang memadai

		8. Praktek Manajemen	22. Penyediaan lingkungan kerja yang aman 23. Penempatan kerja sesuai dengan kemampuan dan ketrampilan karyawan 24. Sesuai perjanjian kerja dalam pekerjaan
2.	Iklim Ko-munikasi Organisasi	1. Kepercayaan	25. Saling menghargai adanya perbedaan keyakinan 26. Melaksanakan pekerjaan selalu optimis 27. Menjalankan tugas sesuai dengan ketentuan kerja
		2. Pembuatan keputusan bersama	28. Memberikan kesempatan berkomunikasi 29. Memberi kesempatan karyawan untuk berkonsultasi
		3. Kejujuran	30. Dalam berkomunikasi selalu berbicara jujur antar rekan kerja 31. Selalu bertindak jujur
		4. Keterbukaan dalam komunikasi	32. Selalu menerima informasi dari atasan langsung 33. Dapat berkoordinasi langsung dengan bagian-bagian lain
		5. Mendengarkan dalam komunikasi ke atas	34. Menindaklanjuti saran-saran dari bawahan 35. Menerima informasi dari bawahan
		6. Perhatian pada tujuan tujuan berkinerja tinggi	36. Karyawan mempunyai motivasi dalam bekerja 37. Memiliki loyalitas yang tinggi
3	Kinerja Karyawan	1. Kuantitas/jumlah yang harus diselesaikan	38. Sarana dan prasarana sesuai dengan yang dipergunakan 39. Jumlah pekerjaan yang telah diselesaikan sesuai dengan dengan prosedur kerja 40. Beban pekerjaan yang telah diselesaikan sesuai dengah yang diharapkan.
		2. Kualitas yang dihasilkan kerja	41. Karyawan dalam bekerja dituntut selalu teliti 42. Karyawan harus menjaga kerapihan 43. Karyawan dalam melakukan pekerjaan memperhatikan kecakapan

	3. Ketepatan waktu kerja	44. Karyawan dalam bekerja memperhatikan waktu 45. Bersedia untuk lembur 46. Karyawan melakukan pekerjaan sesuai dengan jadwal yang berlaku
--	--------------------------	---

Sumber : Data Primer diolah, 2011

F. Tehnik Pengumpulan Data

Untuk mengumpulkan data dalam penelitian ini, menggunakan tehnik pengumpulan data dengan:

1. Kuesioner

Kuesioner adalah tehnik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya. (Sugiyono, 2003: 163). Data yang diperoleh dengan menggunakan kuesioner yang bersifat tertutup, yakni pertanyaan yang disusun sedemikian rupa sehingga responden dibatasi dalam memberi jawaban atas beberapa alternative saja atau satu jawaban.

2. Wawancara

Wawancara digunakan apabila peneliti ingin melakukan studi pendahuluan untuk menemukan permasalahan yang harus diteliti, mendapatkan informasi tambahan atau pendukung terhadap pihak-pihak terkait, dan juga apabila peneliti ingin mengetahui hal-hal dari responden yang lebih mendalam. Misalnya wawancara dengan pimpinan langsung atau departemen yang direkomendasi oleh pimpinan untuk mengetahui profile perusahaan, kinerja karyawan sebagai responden, kondisi tempat kerja, dan kebiasaan-kebiasaaan perusahaan.

commit to user

3. Dokumentasi

Penelaahan data dengan jalan mengumpulkan informasi-informasi melalui dokumen-dokumen atau arsip-arsip yang berupa laporan-laporan maupun catatan yang tersedia di perusahaan dan sesuai dengan permasalahan.

G. Metode Analisis Data

1. Skala Pengukuran

Skala pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala likert. Skala likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial (Sugiyono, 2003:107).

Variabel-variabel yang akan diukur dalam penelitian dijabarkan menjadi indikator kemudian dijadikan sebagai titik tolak untuk menyusun item-item instrumen yang dapat berupa pernyataan atau pertanyaan yang perlu dijawab responden. Setiap jawaban dihubungkan dengan bentuk pernyataan atau dukungan sikap yang diungkapkan dengan kata-kata. Untuk melakukan analisis setiap jawaban responden diberi skor numerik, berkisar dari 1 sampai 5 yang diterapkan secara bervariasi menurut masing-masing kategori pertanyaan. Dengan demikian skor ini akan menunjukkan jumlah tertentu dengan menggambarkan obyek yang diamati, sehingga masing-masing pertanyaan mempunyai lima pilihan yaitu:

SS	: Sangat Setuju	= 5
S	: Setuju	= 4
N	: Netral	= 3
TS	: Tidak Setuju	= 2

commit to user

STS : Sangat Tidak Setuju = 1

2. Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen Penelitian

a. Uji Validitas

Menurut Sugiyono (2003:137) menyatakan instrument yang valid berarti alat ukur yang digunakan untuk mendapat data (mengukur) itu valid. Validitas dalam penelitian ini dijelaskan sebagai suatu derajat ketepatan alat ukur penelitian tentang isi atau arti sebenarnya yang diukur. Uji validitas dimaksudkan untuk melihat konsistensi variabel bebas dengan apa yang akan diukur. Selain itu untuk mengetahui seberapa jauh alat pengukur dapat memberikan gambaran terhadap objek yang diteliti sehingga dapat berfungsi sebagai alat pengumpul data yang akurat dan dapat dipercaya.

Untuk mengetahui validitasnya, peneliti menyebarkan instrument tersebut kepada responden yang bukan responden sesungguhnya. Setelah diisi oleh responden dan terkumpul kembali sesungguhnya peneliti menentukan validitasnya berdasarkan formula tertentu, diantaranya koefisien korelasi product moment dari Karl Pearson (Sugiyono, 2003:212) yaitu:

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

Keterangan:

- r = Koefisien korelasi
- X = Skor butir pertanyaan
- Y = Total skor variabel
- n = Jumlah responden

Pengujian dilakukan pada taraf $\alpha = 0,05$ dengan criteria pengujian:

Jika probabilitas $< 0,05$ atau nilai $r_{hitung} > r_{tabel}$ maka butir pertanyaan valid

Jika probabilitas $> 0,05$ atau nilai $r_{hitung} < r_{tabel}$ maka butir pertanyaan tidak valid

Diperoleh hasil sebagai berikut:

1). Variabel Budaya Organisasi (X_1)

Tabel 3.4. Uji Validitas Budaya Organisasi

No	r_{hitung}	r_{tabel}	Keterangan
X _{1.1}	0,888	0,207	Valid
X _{1.2}	0,816	0,207	Valid
X _{1.3}	0,895	0,207	Valid
X _{1.4}	0,950	0,207	Valid
X _{1.5}	0,844	0,207	Valid
X _{1.6}	0,845	0,207	Valid
X _{1.7}	0,891	0,207	Valid
X _{1.8}	0,903	0,207	Valid
X _{1.9}	0,903	0,207	Valid
X _{1.10}	0,767	0,207	Valid
X _{1.11}	0,766	0,207	Valid
X _{1.12}	0,872	0,207	Valid
X _{1.13}	0,879	0,207	Valid
X _{1.14}	0,867	0,207	Valid
X _{1.15}	0,860	0,207	Valid
X _{1.16}	0,906	0,207	Valid
X _{1.17}	0,828	0,207	Valid
X _{1.18}	0,845	0,207	Valid
X _{1.19}	0,883	0,207	Valid
X _{1.20}	0,800	0,207	Valid
X _{1.21}	0,902	0,207	Valid
X _{1.22}	0,879	0,207	Valid
X _{1.23}	0,862	0,207	Valid
X _{1.24}	0,773	0,207	Valid

Sumber : DataPrimer Diolah, 2012

Dari tabel 3.4 hasil uji validitas untuk budaya organisasi yang terdiri dari 24 item pernyataan dapat dilihat hasilnya adalah valid karena $r_{hitung} > r_{tabel}$ sehingga dapat digunakan sebagai instrument penelitian.

2). Variabel Iklim Komunikasi Organisasi (X_2)

Tabel 3.5. Uji Validitas Iklim Komunikasi Organisasi

No	r_{hitung}	r_{tabel}	Keterangan
X _{2.25}	0,764	0,207	Valid

X _{2.26}	0,762	0,207	Valid
X _{2.27}	0,803	0,207	Valid
X _{2.28}	0,796	0,207	Valid
X _{2.29}	0,699	0,207	Valid
X _{2.30}	0,827	0,207	Valid
X _{2.31}	0,838	0,207	Valid
X _{2.32}	0,825	0,207	Valid
X _{2.33}	0,822	0,207	Valid
X _{2.34}	0,778	0,207	Valid
X _{2.35}	0,791	0,207	Valid
X _{2.36}	0,823	0,207	Valid
X _{2.37}	0,776	0,207	Valid

Sumber : data primer diolah, 2012

Dari tabel 3.5 hasil uji validitas untuk iklim komunikasi organisasi yang terdiri dari 13 item pernyataan dapat dilihat hasilnya adalah valid karena $r_{hitung} > r_{tabel}$ sehingga dapat digunakan sebagai instrument penelitian.

3). Variabel Kinerja Karyawan (Y)

Tabel 3.6. Uji Validitas Kinerja Karyawan

No	r_{hitung}	r_{tabel}	Keterangan
Y _{.38}	0,776	0,207	Valid
Y _{.39}	0,791	0,207	Valid
Y _{.40}	0,849	0,207	Valid
Y _{.41}	0,847	0,207	Valid
Y _{.42}	0,761	0,207	Valid
Y _{.43}	0,849	0,207	Valid
Y _{.44}	0,850	0,207	Valid
Y _{.45}	0,837	0,207	Valid
Y _{.46}	0,826	0,207	Valid

Sumber : data primer diolah, 2012

Dari tabel 3.6 hasil uji validitas untuk kinerja karyawan yang terdiri dari 9 item pernyataan dapat dilihat hasilnya adalah valid karena $r_{hitung} > r_{tabel}$ sehingga dapat digunakan sebagai instrument penelitian.

b. Uji Reliabilitas

commit to user

Uji reliabilitas dilakukan bertujuan untuk mengetahui konsistensi dari instrument sebagai alat ukur, sehingga hasil suatu pengukuran dapat dipercaya. Hasil pengukuran dapat dipercaya hanya apabila dalam beberapa kali pelaksanaan pengukuran terhadap kelompok subjek yang sama (homogen) diperoleh hasil yang relative sama, selama aspek yang diukur dalam diri subjek memang belum berubah (Muhidin dkk, 2007:37).

Tehnik uji dengan menggunakan koefisien *alpha cronbach*, dengan taraf signifikan 0,05 ($\alpha = 5\%$). Dengan kriteria jika koefisien korelasi lebih besar dari nilai kritis atau apabila nilai alpha cronbach $> 0,6$ maka item tersebut dinyatakan reliabel (Arikunto, 2002: 171)

$$r_{11} = \left[\frac{k}{k-1} \right] \left[1 - \frac{\sum \sigma_i^2}{\sigma_i^2} \right]$$

Dimana:

$$(\sum x)^2$$

$$\sum x^2 - \frac{(\sum x)^2}{N}$$

$$\text{Rumus Varians} = \sigma^2 = \frac{\sum x^2 - \frac{(\sum x)^2}{N}}{N}$$

Keterangan:

- r_{11} = Reliabilitas instrument/koefisien alfa
- k = Banyaknya butir soal
- $\sum \sigma_i^2$ = Jumlah varians butir soal
- σ_i^2 = Varians total
- N = Jumlah responden

Adapun perhitungan untuk pengujian reliabilitas dilaksanakan dengan bantuan program komputer SPSS versi 16 diperoleh hasil sebagai berikut :

commit to user
Tabel 3.7. Uji Reliabilitas

Variabel	Koefisien	Nilai Kritis	Keterangan
----------	-----------	--------------	------------

	Korelasi		
Budaya Organisasi	0,984	0,60	Reliabel
Iklm Komunikasi Organisasi	0,776	0,60	Reliabel
Kinerja Karyawan	0,787	0,60	Reliabel

Sumber : Data Primer diolah, 2012

Dari tabel 3.7 hasil uji reliabilitas untuk variabel budaya organisasi, iklim komunikasi organisasi, dan kinerja karyawan dapat dilihat hasilnya adalah reliabel karena Nilai koefisien korelasi > Nilai kritis. Hasil ini menerangkan bahwa instrument penelitian memiliki kehandalan yang bisa diterima.

3. Analisis Statistik Deskriptif

Analisis deskriptif digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi (Sugiyono, 2003: 169). Analisis deskriptif ini bertujuan untuk menggambarkan secara lebih mendalam tentang variabel-variabel yang akan diteliti yaitu: budaya organisasi (komunikasi, pelatihan dan pengembangan reward/imbalan, membuat keputusan, kreativitas dan inovasi, kerjasama dan praktek manajemen), iklim komunikasi organisasi (kepercayaan, pembuatan keputusan, kejujuran, keterbukaan dalam komunikasi ke atas, mendengarkan dalam komunikasi ke atas, dan perhatian pada tujuan-tujuan berkinerja tinggi), dan kinerja karyawan (kualitas, kuantitas, dan ketepatan waktu).

4. Analisis Statistik Inferensial

Analisa statistik inferensial disebut juga statistik induktif atau statistik probabilitas digunakan untuk menganalisis data sampel dan hasilnya diberlakukan untuk populasi (Sugiyono, 2003: 170). Metode ini bertujuan untuk menganalisis pola hubungan pengaruh antara variabel bebas terhadap variabel tergantung.

Dalam penelitian ini digunakan metode regresi linier berganda digunakan untuk menguji besarnya sumbangan (kontribusi) yang ditunjukkan oleh X terhadap Y. Kemudian, dalam perhitungan menggunakan program SPSS for Windows Version 16.0.

Adapun model regresi linier berganda dalam penelitian ini sebagai berikut:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + e$$

dimana:

$$Y = \text{Kinerja karyawan}$$

$$a = \text{Konstanta}$$

$$b_1 = \text{Koefisien regresi variabel budaya organisasi}$$

$$b_2 = \text{Koefisien regresi variabel iklim komunikasi organisasi}$$

$$X_1 = \text{Variabel budaya organisasi}$$

$$X_2 = \text{iklim komunikasi organisasi}$$

5. Uji Hipotesis

a. Uji Hipotesis I (Uji Parsial)

Uji hipotesis II dilakukan dengan menggunakan Uji t yaitu untuk menguji signifikansi secara parsial pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat.

Pengujiannya dengan membandingkan besarnya nilai t_{hitung} dengan t_{tabel} jika besarnya nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ berarti variabel bebas berpengaruh secara nyata terhadap variabel tidak bebas (secara parsial)

$$t_{hitung} = \frac{b_i}{Se(b_i)}$$

dimana:

t_{hitung} = nilai t_{hitung}

b_i = koefisien regresi

$Se(b_i)$ = standar deviasi dari b_i

b. Uji Hipotesis II (Uji Simultan)

Uji hipotesis II dilakukan dengan menggunakan Uji F yang bertujuan untuk menguji signifikansi pengaruh variabel bebas secara simultan terhadap variabel terikat. Pengujiannya dilakukan dengan membandingkan besarnya nilai F_{hitung} dengan besarnya nilai F_{tabel} , dimana bila nilai $F_{hitung} > F_{tabel}$ berarti secara bersama-sama variabel bebas mempengaruhi variabel terikat dan sebaliknya jika $F_{hitung} < F_{tabel}$ berarti variabel terikat tidak dipengaruhi oleh variabel bebasnya.

Uji F untuk menguji keberartian koefisien regresi secara keseluruhan, dengan rumus hipotesis sebagai berikut:

$$F_{hitung} = \frac{(n - k - 1) R^2_{yxk}}{K (1 - R^2_{yxk})}$$

Keterangan:

n = jumlah sampel

k = jumlah variabel eksogen

R^2_{yxk} = R Square

Jika $F_{hitung} > F_{tabel}$, maka ditolak H_0 artinya signifikan dan

$F_{hitung} < F_{tabel}$, maka terima H_a artinya tidak signifikan

Dengan taraf signifikan (α) = 0,05

Melakukan pengujian signifikansi dengan menggunakan program SPSS

1. Jika nilai probabilitas 0,05 lebih kecil atau sama dengan nilai probabilitas Sig atau $[0,05 \leq \text{Sig}]$, maka H_0 diterima dan H_a ditolak, artinya tidak signifikan.
2. Jika nilai probabilitas 0,05 lebih besar atau sama dengan nilai probabilitas Sig atau $[0,05 \geq \text{Sig}]$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima, artinya signifikan

H. Uji Asumsi Klasik

Sebelum melakukan pengujian hipotesis, selayaknya dilakukan pengujian terlebih dahulu untuk mengetahui apakah data yang dipakai tersebar normal ataukah regresi yang dihasilkan merupakan regresi linier. Uji tersebut adalah sebagai berikut:

1. Uji Normalitas

Tujuan dari uji normalitas adalah untuk mendeteksi apakah dalam distribusi data variabel bebas dan variabel terikat adalah normal. Dalam suatu data memiliki distribusi normal dimana letak mean, median, dan modusnya berdekatan atau koefisien kemencengan $\beta_3 < 0,5$ atau dapat dilihat dalam tampilan *normal Probability plott*. Model regresi yang baik adalah distribusi data normal atau mendekati normal. melihat penyebaran data (titik) pada sumbu diagonal dari grafik (Santoso, 2000: 169). Dasar pengambilan keputusan:

commit to user

1. Jika data menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas
2. Jika data menyebar jauh dari garis diagonal dan/atau tidak mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas

2. Uji Heteroskedastisitas

Heteroskedastisitas muncul apabila kesalahan atau residual model yang di amati tidak memiliki varians yang konstan dari satu observasi ke observasi lainnya Artinya, setiap observasi mempunyai reliabilitas yang berbeda akibat perubahan dalam kondisi yang melatarbelakangi tidak terangkum dalam spesifikasi model. Gejala heteroskedastisitas lebih sering dijumpai dalam data silang tempat daripada runtut waktu, maupun juga sering muncul dalam analisis yang menggunakan data rata-rata. *Heteroskedastisitas* adalah varian faktor pengganggu (*error*) yang terjadi dalam model regresi bersifat tidak sama atau tidak konstan. Oleh karena itu, suatu model regresi harus terhindar dari faktor pengganggu. Untuk mengetahui tidak adanya heteroskedastisitas dapat dideteksi dengan melihat penyebaran data (titik) pada sumbu vertikal dan horizontal dari grafik dasar pengambilan keputusan, apabila titik menyebar dan tidak membentuk pola tertentu maka tidak terdapat *heteroskedastisitas*.

3. Uji Multikolinieritas

Multikolinieritas adalah adanya suatu hubungan linear yang sempurna (mendekati sempurna) antara beberapa atau semua variabel bebas. Untuk mendeteksi adanya tidaknya multikolinieritas yaitu sebagai berikut:

1. Apabila korelasi antara dua variabel bebas lebih tinggi dibanding korelasi salah satu atau kedua variabel bebas tersebut dengan variabel terikat
2. Apabila korelasi antara dua variabel bebas melebihi 0,8 maka *multikolinieritas* menjadi masalah yang serius.
3. Adanya statistic F dan koefisien determinasi yang signifikan namun diikuti dengan banyaknya statistik t yang tidak signifikan. Perlu diuji apakah sesungguhnya X_1 atau X_2 secara sendiri-sendiri tak mempunyai pengaruh terhadap Y atau adanya multikolinieritas yang serius menyebabkan koefisien mereka menjadi tidak signifikan. Bila dengan menghilangkan salah satu, yang lainnya menjadi signifikan, besar kemungkinan ketidaksignifikan variabel tersebut disebabkan adanya *multikolinieritas* yang serius.

BAB IV

SAJIAN DAN ANALISA DATA

A. Gambaran Umum Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Surakarta

1. Latar Belakang Berdirinya

Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Surakarta pertama kali berdiri tahun 1927 – 1928 disebut dengan nama Balai Pengobatan Mata Penolong Kesejahteraan Oemoem (BMPKO) namun belum mempunyai tempat domisili yang menetap, sehingga untuk melayani umat bertempat di umah Bapak Kyai Muhtar Buchori tepatnya di Kauman Surakarta kemudian diteruskan di kantor Muhammadiyah di Keprabon Surakarta. Jenis aktivitas pelayanan kesehatan yang ditawarkan saat itu berupa poliklinik mata (termasuk THT).

Tahun 1928 -1930 Lokasi tersebut kemudian pindah ke Alun-alun utara, tepatnya bertempat disebelah utara Masjid Raya Surakarta. Jenis pelayanan dan nama yang digunakan masih sama dengan tahun-tahun sebelumnya. Tahun 1930 – 1931 Pelayanan kesehatan dan nama masih sama dengan tahun yang lalu, hanya lokasinya yang berubah yaitu di daerah Kauman Surakarta. Tahun 1931 -1933 Pada saat ini jenis pelayanan kesehatan pada namanya masih tetap seperti tahun-tahun lalu hanya lokasinya pindah ke daerah Keprabon Surakarta. Tahun 1933 – 1936 Lokasi pindah di daerah Kusumayudan. Jenis kesehatan yang diberikan bertambah yaitu poliklinik mata (termasuk THT) poliklinik umum, poliklinik apotik, pemondokan nama-nyapun berubah menjadi Balai Kesehatan Pembina Kesejahteraan Oemoem (BKPKO).

Tahun 1936 – 1949 Lokasi berada di Batangan yaitu di Jalan Pasar Kliwon 156 Surakarta. Jenis pelayanan yang ditawarkan semakin banyak: Poliklinik umum, poliklinik apotik, pemondokan orang sakit, khitanan, asrama bidan dan juru rawat serta kamar operasi mata dan THT. Tahun 1948 – 1949 Sebagian lokasi di pindah ke Bekonang Keprabon kemudian ke SD Muhammadiyah I Surakarta. Jenis pelayanan kesehatan masih sama dengan tahun-tahun sebelumnya, tetapi untuk laborat dan THT berhenti beroperasi dengan alasan penderita menurun. Tahun 1949 – 1976 Lokasi berpindah ke Batangan Surakarta. Pada tahap ini PKU diganti dengan nama Pembina Kesejahteraan Oemat (PKOM) pada tahun 1951. Jenis pelayanan kesehatan bertambah adalah pelayanan operasi mata dan THT, Laboratorium bertambah untuk pemondokan pasien THT, Poliklinik Gigi, Poliklinik anak, serta mendirikan koperasi tahun 1974.

Tahun 1976 – 1982 Selain perkembangan fisik dan penambahan pelayanan kesehatan PKOM juga menghasilkan perkembangan kesejahteraan karyawan, sebagaimana didirikannya koperasi untuk mensejahterakan karyawan. Selain itu diadakan pendidikan atau pengaturan gaji karyawan yang sebelumnya belum diatur. BKPKOM berusaha menjadi lembaga kesehatan yang menyelenggarakan kesehatan bagi masyarakat luas dengan berusaha mewujudkan tujuan dan cita-cita semula yaitu ingin memberikan pelayanan kesehatan bagi masyarakat agar tercapai derajat kesehatan yang setinggi-tingginya baik jasmani, rohani dan social sehingga mampu melaksanakan perintah agama.

Pada tahun 1979 BKPKOM mulai mengajukan izin untuk menjadi Rumah Sakit. Tahun 1984 – 1986 Jenis pelayanan kesehatan menjadi bertambah dengan adanya

pelayanan poliklinik kandungan, Poliklinik Mata, Psikiater, Saraf, Konsultasi Psikologi, Klinik, pemondokan untuk umum, Bersalin, THT, Anak/Pediatri, Paru-paru, Dalam, Jantung, Orthopedi, Operasi Syaraf, KU dan ICCU.

Tahun 1986 – Sekarang, Jenis pelayanan kesehatan yang ditambah adanya angkutan pasien (ambulance), angkutan jenazah serta pelayanan parkir kendaraan dalam hal melaksanakan kegiatan Rumah Sakit PKU Muhammadiyah. Pada masa sekarang ini Rumah Sakit PKU Muhammadiyah telah memiliki unit-unit pelayanan kesehatan seperti poliklinik, penunjang medic, unit-unit pelayanan non medik. Untuk rawat inap terbagi beberapa kelas, VIP, Kelas I, Kelas II, Kelas III. Kapasitas yang tersedia di Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Surakarta sebanyak 157 tempat tidur. Izin menyelenggarakan RS PKU Muhammadiyah Surakarta keluar pada tanggal 7 Februari 1986 dengan nomor: 023/Tan/Med/RS.KS/PA/1992. Tahun 1998 RS PKU Muhammadiyah mendapatkan akreditasi untuk pelayanan meliputi pelayanan Medis, Administrasi Manajemen, Instalasi Gawat Darurat, Keperawatan, dan Rekam Medis.

2. Falsafah, Visi, Misi dan Tujuan

a. Falsafah

Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Surakarta adalah suatu Amal Usaha Muhammadiyah sebagai perwujudan dari Imam dan Amal Sholeh kepada Allah SWT serta menjadikannya sebagai sarana ibadah.

b. Visi

Rumah Sakit PKU Muhammadiyah menjadi RS layanan paripurna dan Islami dan mewujudkannya sebagai Rumah Sakit Pendidikan yang berkualitas.

c. Misi

1. Memberikan layanan promotif, preventif, kuratif, rehabilitative yang berkualitas, nyaman, aman, tenteram dalam perawatan, cepat, akurat serta sempurna, ramah dalam layanan yang Islami.
2. Melakukan program pendidikan, penelitian untuk pengembangan ilmu pengetahuan teknologi kedokteran dan kesehatan yang mendukung layanan prima yang Islami

d. Tujuan

1. Mewujudkan derajat kesehatan yang setinggi-tingginya secara menyeluruh sesuai peraturan perundang-undangan serta tuntunan Ajaran Islam dengan tidak memandang Agama, Ras, Golongan dan Kedudukan.
2. Menunjang program pendidikan, penelitian dibidang kedokteran dan kesehatan.

3. Struktur Organisasi

Struktur organisasi Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Surakarta meliputi Direktur yang membawahi 4 Wadir: Wakil Direktur Umum, Wakil Direktur Pelayanan Medis, Wakil Direktur Penunjang Medis & Pendidikan dan Wakil Direktur Keuangan. Masing-masing Wadir membawahi Kepala Bagian dan

commit to user

Koordinator sesuai dengan bagian masing-masing. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada gambar .. bagan organisasi berikut:

4. Pengelolaan Sumber Daya Manusia

a. Pengangkatan dan Pemberhentian Pegawai

1). Jenis Pegawai

Pegawai adalah setiap orang yang memiliki ikatan kerja dengan Amal Usaha, menurut statusnya dapat dibagi dalam:

a. Pegawai Tetap

Adalah pegawai yang berdasarkan Surat Keputusan Pimpinan MKKM PDM Kota Surakarta diangkat sebagai pegawai tetap.

b. Pegawai Honorer

Adalah pegawai yang bekerja berdasarkan kesepakatan kerja honorer atas persetujuan dan diangkat oleh Direktur. Sesuai dengan keperluan ketenagaan RS, dapat diberhentikan sewaktu-waktu

c. Pegawai Ahli Tamu

Adalah pegawai yang didatangkan dari luar RS PKU Muhammadiyah Surakarta karena keahlian khusus yang dimiliki dan diperlukan oleh RS PKU Muhammadiyah Surakarta.

d. Pegawai Kontrak

Adalah pegawai yang bekerja berdasarkan kesepakatan kerja kontrak atas

persetujuan dan diangkat oleh Direktur sesuai dengan keperluan ketenagaan RS dapat diangkat apabila ada bagian yang kosong serta memiliki kemampuan yang memadai.

2). Masa Percobaan Pegawai

Setiap pegawai baru menjalani masa percobaan selama 3 (tiga) bulan, kecuali tenaga yang ditentukan khusus oleh Pimpinan Amal Usaha tidak mengikuti masa percobaan. Masa percobaan dimaksud sebagai penyesuaian dan untuk mengetahui perkembangan kesanggupan calon pegawai serta untuk memberikan kesempatan kepada Pimpinan Amal Usaha, mempelajari sifat-sifat kepribadian dan kemampuan calon pegawai menjalankan tugas yang diberikan. Selama masa percobaan masing-masing pihak bebas melakukan Pemutusan Hubungan Kerja sewaktu-waktu. Hubungan kerja dapat diputuskan oleh Pimpinan Amal Usaha, jika pegawai tersebut dianggap:

1. Tidak mampu menjalankan tugas dengan baik
2. Tidak memenuhi kewajiban dan peraturan Amal Usaha

Masa percobaan dihitung penuh sebagai masa kerja di Amal Usaha. Gaji pegawai percobaan diberikan sebesar 80% dari gaji kontrak / UMK. Yang dinyatakan lulus masa percobaan akan diproses sebagai pegawai kontrak atau honorer.

3). Pengangkatan Pegawai

Pegawai yang telah habis masa kontraknya dan yang telah mengajukan permohonan sebagai *commit to user* pegawai tetap, apabila terdapat Formasi dan

kebutuhan tenaga di rumahsakit, dimungkinkan untuk diproses menjadi pegawai tetap melalui tes pengangkatan.

Tes pengangkatan meliputi:

1. Penilaian DP3 dari atasan langsung
2. Tes agama lisan dan tulis, termasuk keaktifan mengikuti pengajian karyawan
3. Tes profesi / keahlian sesuai bagian / bidang masing-masing

Untuk pengangkatan pegawai honorer maksimal 40 th.

4). Gaji

Besarnya nilai penggajian di RS PKU Muhammadiyah Surakarta berdasarkan kemampuan RS PKU Muhammadiyah Surakarta namun diusahakan dapat memberikan imbalan jasa atau upah yang layak kepada segenap pegawai sesuai dengan :

- a. Syarat pengangkatan pertama
- b. Pangkat dan golongan
- c. Menyesuaikan masa kerja
- d. Penghargaan ijazah sekolah / khusus
- e. Ujian kenaikan tingkat/ pangkat
- f. Skala gaji
- g. Prestasi kerja

Imbalan jasa atau gaji diberikan dalam bentuk uang. Selain untuk perhitungan uang pesangon, uang jasa dan uang lembur yang dimaksud gaji

commit to user

dalam persyaratan kerja dan jaminan social ini adalah gaji pokok, tunjangan keluarga, dan tunjangan lain yang bersifat tetap

Jenis Gaji

1. Sistem penggajian pegawai diatur berdasarkan status pegawai berupa:

- a. Pegawai tetap
- b. Pegawai honorer

2. Pengaturan penggajian sesuai dengan status masing-masing adalah sebagai berikut:

1. Pegawai tetap MMKM-PDM Kota Surakarta

Gaji pokok diatur dan ditetapkan menurut golongan:

- Gol. I : Juru Muda, Muru Muda tk. I, Juru dan Juru Tk. I
- Gol II : Pengatur Muda, Pengatur Muda tk1, Pengatur dan Pengatur tk. 1
- Gol III: Penata Muda, Penata Muda Tk I, Penata dan Penata Tk I
- Gol IV : Pembina, Pembina tk I, Pembina Utama Madya dan Pembina Utama

Perincian besarnya gaji pokok berdasarkan golongan akan diatur tersendiri sesuai dengan peraturan gaji dan tunjangan pegawai RS PKU Muhammadiyah Surakarta

3. Pegawai Honorer

Honorarium bagi pegawai honorer diatur dan ditetapkan berdasarkan kemampuan RS PKU Muhammadiyah Surakarta

commit to user

5). Kepangkatan dan Jabatan

Tabel : 4.1. Batas kepangkatan/golongan pegawai tetap

No	Pendidikan	Golongan Awal	Golongan Akhir
1	Tidak ada ijazah	I A	I A
2	SD	I A	I A
3	SMP	I B	II A
4	SMA	II A	II D
5	D III	II B	III A
6	S1	III A	III B
7	S1 Profesi (Dokter, Apoteker, Psikolog dll)	III B	IV A
8	S 2	III B	IV B
9	S 3	III C	IV C

Sumber : Data Primer diolah, 2012

Dokter pra PTT dengan pegawai tetap RS PKU Muhammadiyah Surakarta dan calon pegawai tetap MKKM-PDM Kota Surakarta golongannya adalah III A. Dan Dokter pasca PTT dengan status pegawai tetap RS PKU Muhammadiyah Surakarta golongannya adalah IIIB.

Kenaikan Pangkat

a. Kenaikan Pangkat Reguler

Adalah kenaikan pangkat yang diberikan kepada pegawai apabila kenaikan pangkat dilakukan melalui tes kenaikan pangkat

b. Kenaikan pangkat dalam tugas belajar

Pegawai yang ditugaskan untuk mengikuti pendidikan formal ke jenjang strata yang lebih tinggi, setelah menyelesaikan pendidikan mendapat penyesuaian pendidikan dan golongan yang berlaku di amal usaha

- c. Pegawai yang ditugaskan untuk mengikuti pendidikan/short course minimal 1 tahun, setelah menyelesaikan pendidikan mendapat penyesuaian 1 golongan ruang di atasnya.

6). Mutasi kepangkatan

Mutasi kepangkatan berkaitan dengan penyesuaian ijazah dan golongan diberikan dengan ketentuan:

- a. Formasi kebutuhan amal usaha
- b. Pangkat /golongan yang ada ditarik lurus kesamping kanan
- c. Lulus tes seleksi

Jabatan Struktural

- a. Persyaratan pejabat structural adalah pegawai tetap
- b. Jabatan Kepala 'bidang / kepala bagian / kepala instalasi, minimal pendidikan setingkat Akademi / DIII
- c. Jabatan kepala sub bidang / bagian minimal pendidikan setingkat Akademi / DIII
- d. Jabatan kepala unit pelayanan teknis minimal pendidikan setingkat SLTA atau sederajat

4. Pendidikan, Promosi, dan Demosi

Pendidikan

1. Bila dipandang perlu oleh RS PKU Muhammadiyah Surakarta, guna meningkatkan mutu dan ketrampilan pegawai untuk memberi kesempatan pegawai agar mendapatkan pengetahuan serta demi kemajuan

RS PKU Muhammadiyah Surakarta, dapat memberikan kesempatan pada pegawai yang memenuhi persyaratan tertentu untuk mengikuti pendidikan /pelatihan baik didalam maupun diluar RS PKU Muhammadiyah Surakarta, sebagai promosi pendidikan.

2. Setelah mengikuti Pendidikan/Seminar/workshop diwajibkan mempresentasii kepada unit kerja terkait dan membuat laporan kegiatan
3. Pegawai yang dikirim oleh RS PKU Muhammadiyah Surakarta untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan diatur perjanjian tersendiri

Promosi

1. Promosi adalah pengangkatan status kepangkatan pegawai untuk memangku jabatan lebih tinggi yang didasarkan atas kecakapan, dedikasi dan loyalitas
2. Pegawai yang diangkat untuk jabatan lebih tinggi diberikan masa percobaan selam 6 bulan
3. Apabila dalam masa percobaan dinilai tidak mampu, maka dikembalikan pada status sebelumnya

Demosi atau Penyusutan Tingkat

1. Demosi adalah penurunan pangkat/jabatan pegawai ketingkat yang lebih rendah
2. Pelaksanaan demosi diperhitungkan sedemikian rupa dengan pengertian lain bahwa terjadinya demosi dikarenakan pegawai tersebut melakukan kesalahan

5. Waktu kerja

commit to user

Pegawai amal usaha bekerja sesuai jam kerja yang telah ditetapkan.

Melakukan absensi pada saat datang dan pulang (tidak dapat diwakilkan)

Waktu Kerja RS PKU Muhammadiyah Surakarta:

- Pagi (Shift 1) : Jam 07.00 – 14.00 wib
 - Siang (Shift II) : Jam 14.00 – 20.00 wib
 - Malam (shift III) : Jam 20.00 – 07.00 wib
1. Bagi unit kerja tertentu, sesuai kebutuhan RS PKU Muhammadiyah Surakarta waktu kerja diatur tersendiri
 2. Melakukan absensi diwaktu hadir dan pulang, di tempat yang telah dilakukan tanpa boleh diwakilkan
 3. Bagian yang mengikuti jadwal rotasi kerja 24 jam diatur dalam ketentuan tersendiri.
 4. Pengambilan libur ekstra diatur oleh atasan masing-masing . Libur ekstra yang tidak terambil pada tahun tersebut dianggap gugur

6. Lembur

1. Lembur adalah waktu dan jam kerja yang melebihi 7 jam sehari dan 40 jam seminggu pada hari-hari kerja biasa dan pekerjaan yang dilakukan pada hari-hari libur resmi yang ditetapkan Pemerintah / hari-hari istirahat mingguan (hari ke 7) setelah pegawai bekerja berturut-turut selama 6 hari.
2. Perhitungan upah lembur berdasarkan SK Menaker No: :
Kep.102/Men/VI/ 2004 tentang dasar perhitungan upah lembur

commit to user

7. Satuan Kesehatan

Tabel 4.2. Rawat Inap

NO	JENIS PEGAWAI	RAWAT INAP						
		HAK KELAS ³	HAK SANTUNAN	KAMAR	DOKTER ¹	OBAT ⁴	RO ⁵	LAB ⁶
1	Pegawai tetap	Gol III = Kls I	Diri Sendiri	Bebas	Bebas	Bebas	Bebas	Bebas
		Gol II = Kls II	Istri/Suami	Bebas	Bebas	50%	50%	50%
		Gol I = Klas III	2 orang anak ²	Bebas	Bebas	50%	50%	50%
2	Calon pegawai	Gol III = Kls I	Diri Sendiri	Bebas	Bebas	Bebas	Bebas	Bebas
		Gol II = Kls II						
		Gol I = Klas III						
	Pegawai Kontrak	Gol III = Kls I	Diri Sendiri	50 % dari seluruh biaya perawatan				
		Gol II = Kls II						
		Gol I = Klas III						
				50 % dari seluruh biaya perawatan				
4	Dokter Jaga	Klas I	Diri Sendiri					
5	Honorar ⁴	Gol III = Kls I	Diri Sendiri ⁸	Bebas	Bebas	Bebas	Bebas	Bebas
		Gol II = Kls II	Istri ⁹	Bebas	Bebas	50%	50%	50%
		Gol I = Klas III	1 orang anak ⁹	Bebas	Bebas	50%	50%	50%

Tabel 4.3. Rawat Jalan

NO	JENIS PEGAWAI	RAWAT JALAN				
		HAK SANTUNAN	DOKTER ^{*11}	OBAT ^{*5}	RO ^{*6}	LAB ^{*7}
1	Pegawai tetap	Diri sendiri	Bebas	50%	Bebas	Bebas
		Istri/Suami	Bebas	50%	50%	50%
		2 orang anak ^{*2}	Bebas	50%	Bebas	Bebas
2	Calon Pegawai	Diri sendiri	Bebas	50%	Bebas	Bebas
3	Pegawai Kontrak	Diri sendiri	Bebas	50%	Bebas	Bebas
4	Dokter Jaga	Diri sendiri	Bebas	50%	Bebas	Bebas
5	Honorer masa kerja < 5 tahun	Diri sendiri	Bebas	50%	Bebas	Bebas
6	Honorer masa kerja > 5 tahun	Diri sendiri	Bebas	50%	Bebas	Bebas
		Istri	Bebas	50%	50%	50%
		1 orang anak	Bebas	50%	50%	50%

Penjelasan Santunan Kesehatan :

1. Santunan rawat inap diberikan maksimal 7 hari berturut-turut.
2. Santunan untuk anak diberikan kepada anak yang tercatat di bagian kepegawaian mendapatkan tunjangan anak sesuai ketentuan yang berlaku.

Apabila hak santunan anak tidak diberikan lagi, maka hak santunan tidak dapat diberikan kepada anak kandung berikutnya.

3. Bagi pegawai yang mendapat hak opsi kelas rawat inap lebih dari 1, maka diberikan hak opsi yang lebih tinggi.
4. Santunan obat diberikan sebatas obat yang terdapat dalam formularium rumah sakit dan standartisasi obat keluarga karyawan.
5. Santunan pemeriksaan radiology diberikan sebatas fasilitas yang dimiliki rumahsakit. Pemeriksaan USG Abdomen (tanpa gambar) bagi karyawan/keluarga yang mendapat santunan bebas, apabila pemeriksaan USG dengan gambar dikenakan biaya tambahan per gambar sesuai ketentuan yang berlaku. Pemeriksaan dengan menggunakan alat canggih diberikan santunan sebesar 25%. Sampai saat ini yang termasuk dalam golongan alat canggih adalah Mamografi dan USG Mameae
6. Santunan pemeriksaan laboratorium diberikan sebatas fasilitas yang dimiliki rumahsakit.
7. Pemeriksaan Dokter Spesialis dilakukan berdasarkan konsul dari Dokter Karyawan.
8. Hak Kelas Rawat Inap berdasarkan jabatan:
Direksi : Hak kelas rawat inap VIP
Kabag/kabid : Hak kelas rawat inap Kelas I
Kasub.bag/Kasub.bid : Hak kelas rawat inap kelas
Ka. UPT / Karu : Hak kelas rawat inap kelas I
Apabila pegawai mempunyai 2 hak opsi, maka yang dipakai adalah hak opsi tertinggi.

9. Ketentuan hak kelas rawat inap sebagaimana dictum 8 diperuntukan bagi pegawai ybs. bagi keluarga yang mendapat santunan diberikan hak kelas rawat inap sesuai golongan

Cuti

1. Cuti Tahunan

Diberikan kepada pegawai amal usaha selama 12 hari/tahun setelah masa kerja 12 bulan.

2. Cuti Melahirkan

Diberikan kepada pegawai amal usaha selama 1,5 bulan sebelum melahirkan dan 1,5 bulan setelah melahirkan

3. Cuti Haji

Ijin menunaikan ibadah haji diberikan 1 (satu) minggu sebelum keberangkatan dan 2 (dua) minggu setelah kedatangan. Cuti haji hanya diberikan untuk haji I dengan mendapatkan gaji, untuk haji II dst, tidak mendapatkan gaji.

4. Cuti Sakit

Diberikan sesuai surat keterangan dokter

5. Cuti karena alasan yang tidak dapat ditinggalkan:

- Melakukan pernikahan mendapat dispensasi 3 hari
- Menikahkan anak kandung, dispensasi 2 hari
- Mengkhitankan dispensasi 2 hari
- Menengok orang tua, saudara kandung, anak kandung yang sedang menjalani rawat inap (disertai surat keterangan Dokter) dispensasi 1 hari
- Suami/istri, orangtua/mertua, anak atau menantu meninggal dunia

dispensasi 2 hari

8. Gambaran Umum Responden

Responden dalam penelitian adalah karyawan Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Surakarta yang berstatus karyawan tetap, kontrak maupun honorer. Secara fungsional, responden penelitian ini terdiri dari berbagai fungsi yang tercakup dalam aktifitas sebuah rumah sakit yang terdiri dari tenaga pelayanan medis (dokter, perawat, bidan, dan rekam medis), tenaga penunjang medis (radiologi, apotik, fisioterapi, dan laboratorium), tenaga bagian keuangan (keuangan, kasir, pajak, dan akuntansi) dan tenaga bagian umum (administrasi, personalia, kesekretariatan, dan gizi) Secara struktural, karyawan yang menjadi responden telah mencakup seluruh lini yang ada mulai dari pegawai rendahan sampai pada pimpinan tertinggi di RS PKU Muhammadiyah Surakarta. Responden yang tercakup juga telah meliputi berbagai bagian, unit dan sub-sub unit.

a. Karakteristik Responden berdasarkan Jenis Kelamin

Tabel 4.4. Karakteristik Jenis Kelamin Responden

No	Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase (%)
1	Perempuan	61	70,93
2	Laki-laki	25	29,07
	Jumlah	86	100

Sumber: data primer yang diolah, 2012

Berdasarkan tabel 4.4 menunjukkan karakteristik jenis kelamin, sebanyak 86 orang responden (70,93%) adalah perempuan dan 25 orang responden (29,07%) adalah laki-laki. Hal ini bisa dimaklumi karena sebagian besar karyawan RS PKU Muhammadiyah Surakarta adalah perempuan. Bagian-

bagian yang didominasi oleh karyawan perempuan adalah tenaga medis, paramedis keperawatan, bidan, laborat dan farmasi. Sementara bagian yang didominasi laki-laki adalah tenaga non medis sebanyak 61 orang (70,93%).

b. Karakteristik Responden berdasarkan Usia

Tabel 4.5 Karakteristik Usia Responden

No	Usia	Frekuensi	Persentase (%)
1	21 - 30	15	17,44
2	31 - 40	35	40,70
3	41 - 50	26	30,23
4	> 50	10	11,63
	Jumlah	86	100

Sumber: data primer yang diolah, 2012

Berdasarkan tabel 4.5. menunjukkan karakteristik usia responden yaitu, sebanyak 15 orang responden (17,44%) adalah berusia antara 21 sampai 30 tahun, sebanyak 35 orang responden (40,70%) adalah berusia antara 31 sampai 40 tahun, sebanyak 26 orang responden (30,23%) adalah berusia antara 41 sampai 50 tahun dan berusia lebih dari 50 tahun sebanyak 10 orang responden (11,63%). Dari karakteristik responden berdasarkan usia menggambarkan bahwa karyawan Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Surakarta yang dominan produktif berusia antara 31 sampai 40 tahun sebanyak 35 orang (40,70%)

c. Karakteristik Responden berdasarkan Masa Kerja

Berdasarkan table 4.6. karakteristik masa kerja responden diperoleh yaitu,

Tabel 4.6. Karakteristik Masa Kerja Responden

No	Masa Kerja	Frekuensi	Persentase (%)
1	< 10	26	30,23
2	11 - 20	36	41,86
3	21 - 30	19	22,09

4	31 - 40	5	5,82
	Jumlah	86	100

Sumber: data primer diolah, 2012

Berdasarkan tabel 4.6. menunjukkan karakteristik masa kerja responden diperoleh yaitu, sebanyak 26 orang (30,23%) pegawai dengan masa kerja kurang dari 10 tahun, sebanyak 36 orang (41,86%) pegawai dengan masa kerja antara 11 sampai dengan 20 tahun, sebanyak 19 orang (22,09%) pegawai dengan masa kerja antara 21 sampai dengan 30 tahun, dan sebanyak 5 orang (5,82%) pegawai dengan masa kerja antara 31 sampai dengan 40 orang tahun. Dari karakteristik responden berdasarkan masa kerja, bahwa masa kerja karyawan Rumah Sakit PKU Muhammadiyah yang paling dominan antara 11 sampai 20 tahun sebanyak 36 orang (41,86%)

d. Karakteristik Responden berdasarkan Pendidikan

Tabel 4.7. Karakteristik Pendidikan Responden

No	Pendidikan	Frekuensi	Persentase (%)
1	SD	1	1,16
2	SMP	-	-
3	SMU	14	16,28
4	Diploma	56	65,12
5	Sarjana	15	17,44
6	Pascasarjana	-	-
	Jumlah	86	100

Sumber: data primer yang diolah, 2012

Berdasarkan tabel 4.7. menunjukkan karakteristik pendidikan responden diperoleh yaitu, sebanyak 1 orang (1,16%) dengan tingkat pendidikan SD, sebanyak 14 orang (16,28%) orang dengan tingkat pendidikan SMU, sebanyak 56 orang (65,12%) dengan tingkat pendidikan Diploma, dan 15 orang dengan tingkat pendidikan Sarjana. Dari karakteristik pendidikan responden, bahwa pendidikan karyawan Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Surakarta yang paling domain memiliki tingkat pendidikan Diploma sejumlah 56 orang (65,12%).

B. Analisis Data Hasil Penelitian

1. Analisis Statistik Deskriptif

Analisa deskriptif ini bertujuan menginterpretasikan distribusi jawaban responden, dari item-item yang digunakan untuk mengetahui frekuensi jawaban responden dari hasil kuesioner yang telah terkumpul dengan menggunakan variabel budaya organisasi (X_1), iklim komunikasi organisasi (X_2), dan kinerja karyawan (X_3) pada Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Surakarta, berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh dari 86 karyawan yang dijadikan responden dalam penelitian ini.

Untuk lebih jelasnya deskripsi mengenai item dan variabel penelitian berdasarkan jawaban responden tersebut, diuraikan sebagaimana penjelasan berikut:

a. Budaya Organisasi

Variabel budaya organisasi terdiri dari 24 item pertanyaan dengan skor nilai paling rendah 1 dan skor nilai paling tinggi 5. Dengan demikian skor untuk variabel budaya organisasi berkisar antara 24 sampai dengan 120. Peneliti

kemudian membagi menjadi 5 kelas interval, yang dapat lihat pada tabel 4.8 di bawah ini :

Tabel 4.8. Deskripsi Budaya Organisasi

Kategori	Frekuensi	Prosentase (%)
Sangat Baik (104 - 120)	29	33,72
Baik (84 - 103)	37	43,02
Sedang (64 - 83)	6	6,98
Buruk (44 - 63)	14	16,28
Sangat Buruk (24 - 43)	0	0
Jumlah	86	100

Sumber : Data Primer diolah, 2012

Dari tabel diatas dapat dilihat penilaian responden terhadap iklim komunikasi 29 (33,72%) menyatakan sangat baik, 37 (43,02%) menyatakan baik, 6 (6,98%) menyatakan sedang, sedangkan 14 (16,28%) penilaian responden menyatakan buruk.

Responden yang menyatakan budaya organisasi baik sebesar 37 (43,02%), setelah di konsultasikan dengan indikator dari questioner diperoleh data bahwa budaya organisasi yang ada di Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Surakarta memiliki fasilitas kerja yang memadai, pengurusan bidang administrasi melalui prosedur yang jelas, perencanaan kerja yang baik untuk mencapai tujuan, pengambilan keputusan yang melibatkan karyawan, penempatan kerja sesuai dengan kemampuan dan ketrampilan karyawan, menjalankan pekerjaan sesuai dengan perjanjian kerja.

Responden yang menyatakan budaya organisasi buruk 14 (16,28%) setelah dikonsultasikan dengan indikator dari questioner diperoleh data bahwa

budaya organisasi yang ada di Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Surakarta pimpinan tidak menyampaikan informasi terbuka pada karyawan, karyawan kurang menjaga kekompakan dalam team kerja, lingkungan kerja tidak aman dan tidak bersih, dan karyawan dalam menjalankan kerja tidak sesuai dengan perjanjian kerja.

b. Iklim Komunikasi Organisasi

Variabel iklim komunikasi organisasi terdiri dari 13 item pertanyaan dengan skor nilai paling rendah 1 dan skor nilai paling tinggi 5. Dengan demikian skor untuk variabel iklim komunikasi organisasi berkisar antara 13 sampai dengan 65. Peneliti kemudian membagi menjadi 5 kelas interval, yang dapat dilihat pada tabel 4.9 di bawah ini :

Tabel 4.9. Deskripsi Iklim Komunikasi Organisasi

Kategori	Frekuensi	Prosentase (%)
Sangat Baik (57 - 65)	29	33,72
Baik (46 - 56)	45	52,33
Sedang (35 - 45)	8	9,30
Buruk (24 - 34)	4	4,65
Sangat Buruk (13 - 23)	0	0
Jumlah	86	100

Sumber : Data Primer diolah, 2012

Dari tabel diatas dapat dilihat penilaian responden terhadap iklim komunikasi organisasi 29 (33,72%) menyatakan sangat baik, 45 (52,33%) menyatakan baik, 8 (9,30%) menyatakan sedang, sedangkan penilaian responden 4 (4,65%) menyatakan buruk. *commit to user*

Responden yang menyatakan iklim komunikasi organisasi baik sebesar 45 (52,33%), setelah dikonsultasikan dengan indikator dari kuesioner diperoleh data bahwa iklim komunikasi organisasi yang ada di Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Surakarta karyawan menjalankan pekerjaan sesuai dengan ketentuan kerja, memberikan kesempatan untuk berkomunikasi, menghargai adanya perbedaan keyakinan masing-masing, dan adanya motivasi kerja.

Responden yang menyatakan iklim komunikasi organisasi buruk 4 (4,65%) setelah dikonsultasikan dengan indikator dari questioner diperoleh data bahwa iklim komunikasi organisasi yang ada di Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Surakarta tidak saling menghargai adanya perbedaan keyakinan masing-masing karyawan, tidak melaksanakan pekerjaan dengan optimis, tidak menjalankan pekerjaan dengan ketentuan kerja, dan tidak memberikan kesempatan untuk berkomunikasi.

c. Kinerja Karyawan

Variabel kinerja karyawan terdiri dari 9 item pertanyaan dengan skor nilai paling rendah 1 dan skor nilai paling tinggi 5. Dengan demikian skor untuk variabel kinerja karyawan berkisar antara 9 sampai dengan 45. Peneliti kemudian membagi menjadi 5 kelas interval, yang dapat lihat pada tabel 4.10 di bawah ini :

Tabel 4.10. Deskripsi Kinerja Karyawan

Kategori	Frekuensi	Prosentase (%)
Sangat Tinggi (41 - 45)	17	19,76
Tinggi (33 - 40)	52	60,47
Sedang (25 - 32)	12	13,95
Rendah (17 - 24)	5	5,81

Sangat Rendah (9 - 16)	0	0
Jumlah	86	100

Sumber : Data Primer diolah, 2012

Dari tabel diatas dapat dilihat penilaian responden terhadap kinerja karyawan 17 (19,76%) menyatakan sangat baik, 52(60,47%) menyatakan baik, 12 (13,95%) menyatakan sedang, sedangkan penilaian responden 5 (5,81%) menyatakan buruk.

Responden yang menyatakan kinerja karyawan tinggi sebesar 52 (60,47%), setelah dikonsultasikan dengan indikator dari kuesioner diperoleh data bahwa kinerja karyawan yang ada di Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Surakarta adanya beban pekerjaan sesuai dengan harapan karyawan, sarana dan prasarana sesuai dengan yang dibutuhkan, menjaga kerapian hasil pekerjaan, memiliki ketelitian dalam melakukan pekerjaan, dan ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan.

Responden yang menyatakan kinerja karyawan rendah 5 (5,81%) setelah dikonsultasikan dengan indikator dari questioner diperoleh data bahwa kinerja karyawan yang ada di Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Surakarta sarana dan prasarana tidak sesuai dengan yang dibutuhkan, pekerjaan yang harus diselesaikan tidak sesuai dengan prosedur kerja, dan melakukan pekerjaan tidak melihat ketelitian.

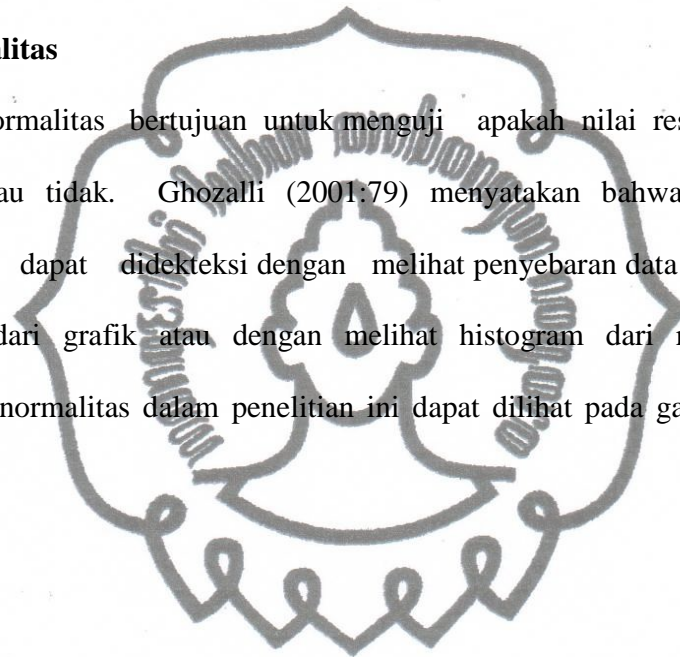
C. Uji Asumsi Klasik

Setelah data dikumpulkan, perlu dilakukan pengujian beberapa asumsi sebelum melakukan analisis. Hal ini bertujuan untuk mengetahui hubungan-hubungan antar

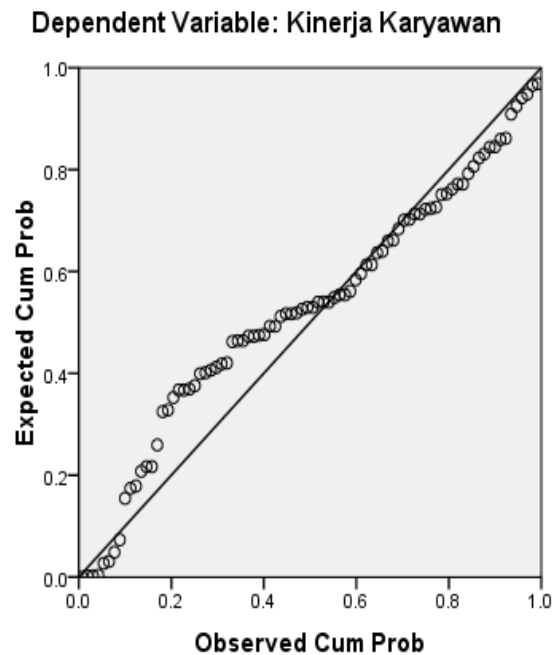
variabel, jika seluruh asumsi yang berlaku dalam analisis terpenuhi dengan menggunakan persamaan regresi berganda dengan metode kuadrat terkecil (*ordinary least square*). Asumsi yang mendasari antara lain data tidak terjadi heteroskedastisitas dan data berdistribusi normal.

1. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah nilai residual berdistribusi normal atau tidak. Ghozalli (2001:79) menyatakan bahwa pada prinsipnya normalitas dapat dideteksi dengan melihat penyebaran data (titik) pada sumbu diagonal dari grafik atau dengan melihat histogram dari residualnya. Hasil pengujian normalitas dalam penelitian ini dapat dilihat pada gambar 4.1. sebagai berikut :



Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Sumber: Data Primer diolah, 2012

Dari hasil uji normalitas dengan bantuan program SPSS 16.0 diketahui bahwa data menyebar di sekitar garis diagonal menunjukkan pola distribusinya normal, artinya model regresi dalam penelitian ini memenuhi asumsi normalitas.

2. Uji Heteroskedastisitas

Untuk melakukan pengujian ada atau tidaknya *heteroskedastisitas* digunakan uji park, yaitu dengan membandingkan nilai t-hitung dengan nilai t-tabel atau sig. lebih besar dari nilai $\alpha = 0,05$, maka dapat dikatakan tidak terjadi *heteroskedastisitas* pada nilai *residual*. Jika masing-masing variabel bebas tidak berkorelasi secara signifikan dengan *absolute residual*, maka dalam model regresi

tidak menjadi gejala heteroskedastisitas. Hasil uji heteroskedastisitas disajikan pada tabel 4.11. sebagai berikut:

Coefficients^a

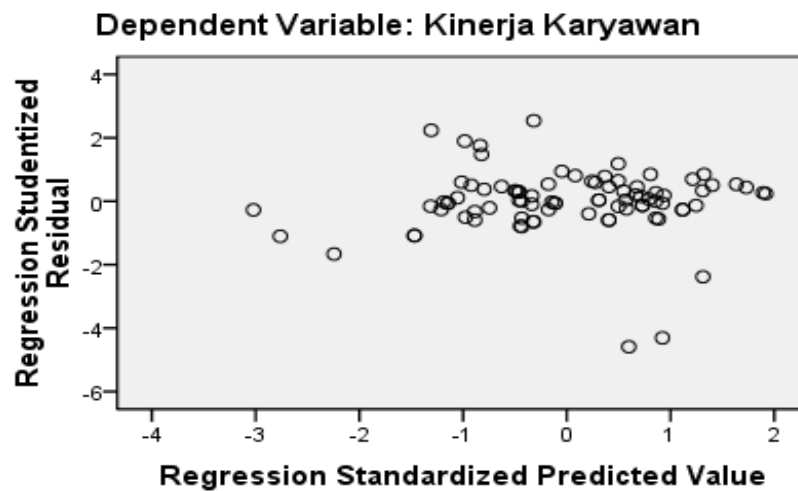
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4.408	2.764		1.595	.115
	Budaya organisasi	-.022	.019	-.129	-1.186	.239
	Iklim Komunikasi Organisasi	-.002	.044	-.005	-.048	.961

a. Dependent Variable: abresid



Gambar 4.2.

Scatterplot



Sumber : Data Primer Diolah, 2012 *commit to user*

Tabel 4.11 menunjukkan masing-masing variabel bebas yaitu budaya organisasi memiliki nilai signifikansi pada hasil sig. t sebesar $0,239 > 0,05$ dan iklim komunikasi organisasi memiliki nilai signifikansi pada hasil sig. t sebesar $0,961 > 0,05$ sehingga dapat dikatakan dalam penelitian ini tidak terjadi gejala heteroskedastisitas pada nilai residual.

3. Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas menunjukkan adanya hubungan linier diantara variabel-variabel bebas dalam model regresi ini. Untuk mendeteksi ada atau tidak ada multikolinieritas dapat dilakukan dengan cara melihat nilai *Variance Inflation Factor* (*VIF*) pada masing-masing variabel bebas. Nilai *VIF* lebih kecil dari 10 maka dalam model regresi tidak terdapat gejala multikolinieritas. Hasil uji multikolinieritas dalam model regresi disajikan pada tabel 4.12 sebagai berikut:

Tabel 4.12. Uji Multikolinieritas

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	5.817	3.534		1.646	.104		
Budaya Organisasi	.052	.024	.166	2.166	.033	.994	1.006
Iklim Komunikasi Organisasi	.501	.056	.684	8.904	.000	.994	1.006

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber: Data Primer Diolah, 2012

Tabel 4.12. menjelaskan bahwa hasil uji multikolinieritas untuk variabel budaya organisasi menunjukkan nilai *tolerance* yaitu $0,994 >$ dari $0,10$ dan nilai *VIF* yaitu $1,006 <$ 10 . Sedangkan untuk variabel iklim komunikasi organisasi menunjukkan nilai *tolerance* yaitu $0,994 >$ dari $0,10$ dan nilai *VIF* yaitu $1,006 <$ 10 . Hasil analisis ini menerangkan bahwa model regresi ini tidak terjadi multikolinieritas.

commit to user

D. Pembahasan Hasil Penelitian

1. Pembahasan Hasil Analisis Regresi Berganda

Untuk menganalisis data yang diperoleh dari hasil penelitian digunakan analisis regresi berganda, analisis korelasi berganda dan analisis korelasi parsial.

Analisis regresi digunakan untuk menganalisis hipotesis dengan menunjukkan sifat pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat secara statistik. Prosedur analisis yang dilakukan meliputi pengujian variabel-variabel bebas secara bersama-sama dan pengujian variabel bebas secara parsial atau individual. Adapun hasil yang diperoleh dari penelitian setelah melalui tahap proses pengolahan data dengan menggunakan program SPSS (Statistic Package Social Science) versi 16.0 hasil selengkapnya bisa dilihat dalam lampiran akan diperoleh hasil, yang kemudian diimplementasikan dalam bentuk analisis sebagai berikut:

Tabel 4.13. Hasil Analisis Regresi Linier Berganda

Variabel	B (Unstandardized Coefficient)	Beta (Standardized Coefficient)	t_{hitung}	Sig t	Keterangan
Konstanta	5.817		1.646	.104	
Budaya Organisasi (X_1)	.052	.166	2.166	.033	Signifikan
Iklm Komunikasi Organisasi (X_2)	.501	.684	8.904	.000	Signifikan
F_{hitung}	= 43.666				$F_{tabel} (\alpha = 0,05) = 3,11$
R	= 0,716				$t_{tabel} (\alpha = 0,05) = 1,98$
R Square	= 0,513				
Adjusted R Square	= 0,501				
Jumlah data (obervasi)	86				

commit to user

Sumber : Data Primer Diolah, 2012

Berdasarkan hasil analisa regresi linier berganda pada sebagai berikut :

c. Nilai Sig F sebesar 0,000 yang berarti bahwa hipotesis (H_a) diterima, Ini berarti bahwa berdasarkan hasil penelitian, secara simultan variabel-variabel budaya organisasi (X_1) dan iklim komunikasi organisasi (X_2) berpengaruh secara signifikan terhadap variabel kinerja karyawan (Y).

d. Nilai koefisien determinasi (R Square) adalah sebesar 0,513 berarti bahwa variabel kinerja karyawan dipengaruhi sebesar 51,3% oleh variabel budaya organisasi dan iklim komunikasi organisasi sedangkan sisanya 48,7% dipengaruhi oleh variabel lain yang diluar 2 variabel independen yang diteliti.

e. Persamaan regresi

Berdasarkan pengujian hipotesis tersebut diperoleh persamaan regresi sebagai berikut :

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + e$$

$$Y = 5,817 + 0,052 X_1 + 0,501 X_2 + e$$

Dari hasil analisis regresi berganda pada tabel 4.13 dapat diketahui bahwa R sebesar 0,716, berarti bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel-variabel bebas budaya organisasi (X_1) dan iklim komunikasi organisasi secara simultan terhadap kinerja karyawan (Y). Nilai R Square (R^2) sebesar 0,513 berarti kontribusi variabel independen tersebut terhadap keragaman Y (kinerja karyawan) adalah sebesar 51,3%, sedangkan sisanya sebesar 48,7% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak termasuk dalam model ini.

2. Pembahasan Hasil Analisis Regresi Simultan

commit to user

Menghitung pengaruh budaya organisasi dan iklim komunikasi organisasi secara bersama-sama (gabungan) terhadap kinerja karyawan. Untuk melihat pengaruh budaya organisasi dan iklim komunikasi organisasi terhadap kinerja karyawan secara simultan, dapat dilihat dari hasil penghitungan dalam Model summary pada tabel 4.14. sebagai berikut:

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimatae
1	.716 ^a	.513	.501	3.821

Predictors: (Constant), Iklim Komunikasi Organisasi, Budaya Organisasi
 Sumber: Data Primer Diolah, 2012

Besarnya Angka R square (r^2) adalah 0.513. Angka tersebut mempunyai maksud bahwa pengaruh budaya organisasi dan iklim komunikasi organisasi terhadap kinerja karyawan sebesar 51,3%, sedangkan sisanya sebesar 48,7% dipengaruhi oleh faktor lain. Dapat diartikan bahwa variabel kinerja karyawan dapat diterangkan dengan menggunakan variabel budaya organisasi dan iklim komunikasi organisasi sebesar 51,3%, sedangkan pengaruh sebesar 48,7% disebabkan oleh variabel-variabel lain diluar penelitian ini.

Untuk mengetahui apakah model regresi sudah benar atau salah. Uji hipotesis dengan menggunakan F sebagaimana tertera dalam tabel 4.15 berikut ini:

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	1275.070	2	637.535	43.666	.000 ^a
Residual	1211.814	83	14.600		
Total	2486.884	85			

a. Predictors: (Constant), Iklim Komunikasi Organisasi, Budaya Organisasi

b. Dependent Variabel : Kinerja Karyawan

commit to user

Sumber: Data Primer Diolah, 2012

Pengujian secara simultan dari variabel budaya organisasi (X_1) dan iklim komunikasi organisasi (X_2) terhadap variabel kinerja karyawan (Y), menunjukkan nilai F_{hitung} dari hasil analisis sebesar 43,666, sedangkan dengan tingkat kepercayaan 95% ($\alpha = 5\%$) dan $df = 2 : 82$ diperoleh nilai $F_{tabel} = 3,11$ sehingga $F_{hitung} > F_{tabel}$ dengan nilai probabilitas $0,000 < \alpha$ maka H_0 ditolak dan H_a diterima, artinya semua variabel bebas layak untuk menjelaskan variabel terikat yang dianalisis, sehingga dapat dimaknai variabel budaya organisasi dan iklim komunikasi organisasi secara simultan/bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Surakarta. Hasil tersebut juga diperkuat oleh *Adjusted R Square* sebesar 0,501. Nilai *Adjusted R Square* 0,501 menunjukkan besarnya sumbangan atau kontribusi variabel budaya organisasi dan iklim komunikasi organisasi terhadap variabel kinerja karyawan. Artinya kinerja karyawan Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Surakarta sebesar 50,1% disebabkan pengaruh variabel budaya organisasi dan iklim komunikasi organisasi, sedangkan lainnya 49,9% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diamati dalam penelitian ini. Dengan demikian hipotesis pertama yang diajukan dalam penelitian ini terbukti atau dapat diterima. Fenomena ini menegaskan bahwa budaya organisasi dan iklim komunikasi organisasi berperan penting terhadap kinerja organisasi. Apabila budaya organisasi dalam perusahaan kuat dan iklim komunikasi organisasi dapat memberikan suasana kerja yang baik akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan dan sebaliknya jika pada suatu situasi tertentu budaya organisasi lemah dan iklim komunikasi organisasi tidak mendukung kerja karyawan, maka berdampak pada rendahnya kinerja

karyawan. Dengan demikian budaya organisasi dan iklim komunikasi organisasi merupakan elemen sumberdaya organisasi yang secara bersama-sama berperan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan.

3. Pembahasan Hasil Analisis Regresi Parsial

Untuk melihat besarnya pengaruh variabel budaya organisasi dan iklim komunikasi organisasi terhadap kinerja karyawan secara parsial/sendiri-sendiri, digunakan uji T. sedangkan untuk melihat besarnya pengaruh, digunakan angka Beta atau Standardized Coefficient, lihat pada tabel 4.16. berikut ini:

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	5.817	3.534		1.646	.104
Budaya Organisasi	.052	.024	.166	2.166	.033
Iklim Komunikasi Organisasi	.501	.056	.684	8.904	.000

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber: Data Primer Diolah, 2012

Untuk melihat hubungan linier antara budaya organisasi dan kinerja karyawan dengan hasil penghitungan SPSS diperoleh angka t hitung sebesar 2.166, dengan taraf signifikan 0.05 (5%) dan Derajat Kebebasan= 84, maka diperoleh angka t_{tabel} sebesar 1.980. Berdasarkan hasil penghitungan, diperoleh t_{hitung} sebesar $2.166 > t_{tabel}$ sebesar 1.980. Oleh karena itu, H_0 ditolak dan H_1 diterima. Artinya ada hubungan linier antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan. Besarnya pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan sebesar 0.166 atau 16,6%. sedangkan nilai probabilitas variabel budaya organisasi

(0,033) lebih kecil dari 0.05 berarti secara statistik H1 diterima sehingga variabel budaya organisasi (X_1) dinyatakan berpengaruh terhadap variabel kinerja karyawan (Y), artinya hipotesis yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel budaya organisasi terhadap variabel kinerja karyawan secara langsung dapat dibuktikan kebenarannya.

Untuk melihat hubungan linier antara iklim komunikasi organisasi dan kinerja karyawan dengan hasil penghitungan SPSS diperoleh angka t_{hitung} sebesar 8.904, dengan taraf signifikan 0.05 (5%) dan Derajat Kebebasan= 84, maka diperoleh angka t_{tabel} sebesar 1.980. Berdasarkan hasil penghitungan, diperoleh t_{hitung} sebesar $8.904 > t_{tabel}$ sebesar 1.980. Oleh karena itu, H_0 ditolak dan H_1 diterima. Artinya ada hubungan linier antara iklim komunikasi organisasi dengan kinerja karyawan. Besarnya pengaruh iklim komunikasi organisasi terhadap kinerja karyawan sebesar 0.684 atau 68,4%. Sedangkan nilai probabilitas variabel iklim komunikasi organisasi (0,000) lebih kecil dari 0,05 berarti secara statistik H_1 diterima. Sehingga variabel iklim komunikasi organisasi (X_1) dinyatakan berpengaruh terhadap variabel kinerja karyawan (Y), artinya hipotesis yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara variabel iklim komunikasi organisasi terhadap variabel kinerja karyawan secara langsung dapat dibuktikan kebenarannya.

a. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil uji hipotesis yang telah dilakukan terdapat pengaruh yang positif budaya organisasi terhadap kinerja karyawan Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Surakarta secara signifikan ditunjukkan oleh nilai Beta

sebesar 0.052 dengan nilai signifikansi 0,33. Budaya organisasi yang baik akan melekat pada karyawan, sehingga akan memberikan pengaruh yang positif pada kinerja karyawan. Hal ini mendukung pernyataan Kotter dan Heskett (1997) menyatakan bahwa budaya organisasi yang kuat akan meningkatkan kinerja karyawan yang ditunjukkan adanya pengaruh yang positif antara budaya dengan kinerja karyawan.

Jika perusahaan mempunyai budaya yang kuat maka kinerja karyawan akan menjadi tinggi. Sebaliknya, jika budaya kerja organisasi tidak sehat maka hal itu akan memicu penurunan kinerja individu anggota organisasi yang pada gilirannya akan berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Menurut *Helriegel* dan *Slocum* (1974) setiap individu memiliki ciri yang khas yang tidak sama antara satu individu dengan individu yang lain. Perbedaan-perbedaan tersebut, misalnya ditinjau dari sudut kebutuhan, keinginan, nilai-nilai, sikap, norma-norma yang dibuat, kemampuan, minat, bakat, kepentingan, harapan-harapannya, cita-citanya. Karena dengan adanya perbedaan-perbedaan tersebut maka wajar bila kinerja atau prestasi kerja karyawan berbeda antara individu yang satu dengan yang lain.

Killman, et.al. (1985) menggambarkan budaya organisasi sebagai proses adaptasi jika budaya memerlukan pengambilan resiko, kepercayaan dan pendekatan proaktif terhadap organisasi sebagaimana kehidupan individu. Karyawan perusahaan secara aktif mendukung pekerjaan karyawan lainnya

commit to user

dalam mengidentifikasi permasalahan dan mengimplementasikan solusi permasalahan kerja.

b. Pengaruh Iklim Komunikasi Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil uji hipotesis yang telah dilakukan terdapat pengaruh yang positif iklim komunikasi organisasi terhadap kinerja karyawan Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Surakarta secara signifikan ditunjukkan oleh nilai Beta sebesar 0.501 dengan nilai signifikansi 0,000 yang berarti menandakan ada pengaruh antara iklim komunikasi organisasi terhadap kinerja karyawan.

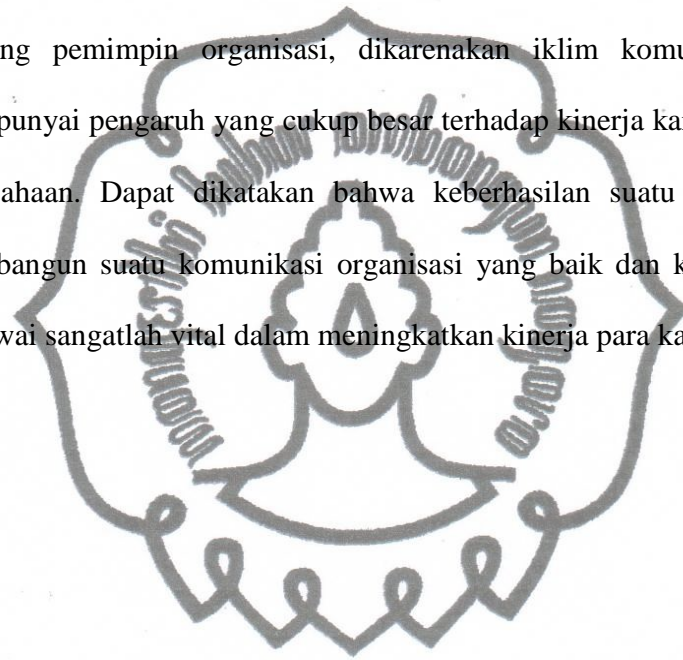
Pengaruh ini sesuai dengan *Ostroff* (1993) yang menyatakan bahwa ada pengaruh potensial terhadap kognisi, sikap dan perilaku karyawan. Sebagaimana lingkungan yang mempengaruhi kepuasan kerja organisasi, komitmen organisasi, tingkat keluar masuk karyawan dan stabilitas

Menjalin hubungan yang akrab dengan antar karyawan atau rekan kerja baik di dalam maupun di luar tempat kerja dan karyawan memiliki hubungan yang baik dan mau membangun dengan rekan kerja dapat mendukung untuk bekerja dengan baik. Komunikasi dalam sebuah organisasi dikatakan efektif apabila dalam komunikasi tersebut terbentuk suatu iklim komunikasi yang mendukung terciptanya efektifitas dalam komunikasi. Iklim komunikasi di dalam sebuah organisasi itu penting karena secara tidak langsung iklim komunikasi organisasi dapat mempengaruhi cara hidup orang-orang di dalam sebuah organisasi ; kepada siapa orang-orang berbicara, siapa

commit to user

saja yang disukai, bagaimana perasaan masing-masing orang, bagaimana perkembangan orang-orang di dalam organisasi.

Oleh karena itu iklim komunikasi organisasi Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Surakarta yang sudah berjalan baik perlu diperhatikan oleh seorang pemimpin organisasi, dikarenakan iklim komunikasi organisasi mempunyai pengaruh yang cukup besar terhadap kinerja karyawan pada suatu perusahaan. Dapat dikatakan bahwa keberhasilan suatu organisasi dalam membangun suatu komunikasi organisasi yang baik dan kondusif bagi para pegawai sangatlah vital dalam meningkatkan kinerja para karyawan.



BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data dengan menggunakan regresi linier berganda melalui program SPSS dan pembahasan hasil penelitian yang telah dikemukakan pada bab sebelumnya, maka dapat disimpulkan dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Hipotesis 1 yang diajukan diterima. Dari hasil perhitungan diketahui bahwa variabel budaya organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan, hal ini ditunjukkan bahwa variabel budaya organisasi mempunyai signifikan t dengan nilai 0,033 dan masih dibawah $\alpha < 0,05$ serta $\beta = 0,166$ yang berarti bahwa variabel budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap tingkat kinerja karyawan sebesar 16,6% sedangkan pengaruh sebesar 83,4% disebabkan oleh variabel-variabel lain di luar penelitian ini.
2. Hipotesis 2 yang diajukan diterima. Dari hasil perhitungan diketahui bahwa variabel iklim komunikasi organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan, hal ini ditunjukkan bahwa variabel iklim komunikasi organisasi mempunyai signifikan t dengan nilai 0,000 dan masih dibawah $\alpha < 0,005$ serta $\beta = 0,684$ yang berarti bahwa variabel iklim komunikasi organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap tingkat kinerja karyawan sebesar 68,4% sedangkan pengaruh sebesar 31,6% disebabkan oleh variabel-variabel lain di luar penelitian ini.

3. Hipotesis 3 yang diajukan diterima. Hal ini dapat dilihat dari hasil analisis, yang menyatakan bahwa variabel budaya organisasi dan iklim komunikasi organisasi secara bersama-sama memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan dengan sig $F = 0,000$ dan memberikan sumbangan sebesar sebesar 51,3% ($R^2 = 0,513$). Berarti variabel kinerja karyawan dipengaruhi oleh variabel budaya organisasi dan iklim komunikasi organisasi sebesar 51,3%, sedangkan pengaruh sebesar 48,7% disebabkan oleh variabel-variabel lain diluar penelitian ini.

B. Implikasi

1. Implikasi Teoritis

Dari hasil penelitian yang telah dilakukan berdasarkan rumusan hipotesis yang penulis ajukan, menyatakan bahwa budaya organisasi dan iklim komunikasi organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

Variabel budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Koesmono (2005), Amran dan Kusbramayanti (2007) dan Jean Lee dan Kelvin Yu (2004), yang menyatakan kualitas kinerja karyawan secara positif dipengaruhi oleh budaya organisasi. Hasil penelitian yang menghubungkan budaya organisasi dengan kinerja karyawan (Kotter & Heskett, 1997) bahwa perusahaan dengan budaya kuat mempunyai performa lebih baik dibandingkan dengan perusahaan dengan budaya lemah.

Variabel iklim komunikasi organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Ramdani Priatna (2008) yang menyatakan Kepuasan iklim komunikasi organisasi merupakan salah satu bentuk kepuasan dalam bekerja, dengan demikian bila pegawai sudah merasa puas dalam berkomunikasi diharapkan kinerja dan produktivitasnya meningkat yang akhirnya dapat memberikan pelayanan yang baik.

Hubungan yang akrab dengan sesama karyawan atau rekan kerja, baik di dalam maupun di luar tempat dan karyawan memiliki hubungan yang baik dan membangun dengan rekan sekerja dapat mendukung untuk bekerja dengan baik. Iklim komunikasi organisasi yang penuh persaudaraan mendorong para anggota organisasi berkomunikasi secara terbuka, rileks, ramah tamah dengan anggota yang lain. Sedangkan iklim yang negative menjadikan anggota tidak berani berkomunikasi secara terbuka dan penuh rasa persaudaran (Muhammad, 2002).

2. Implikasi Praktis

Hasil penelitian ini dapat membantu Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Surakarta dalam pengelolaan manajemen sumber daya manusia terutama untuk meningkatkan kinerja karyawan melalui pemahaman budaya organisasi dan iklim komunikasi organisasi. Hasil dari studi ini menunjukkan pentingnya budaya organisasi bagi Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Surakarta. Jika perusahaan mempunyai budaya organisasi yang baik maka kepuasan kerja karyawan akan menjadi tinggi dan berdampak pada peningkatan kerja karyawan. Sebaliknya, jika

budaya kerja organisasi tidak sehat maka hal itu akan memicu penurunan kinerja karyawan sebagai anggota organisasi yang pada gilirannya akan berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Pentingnya iklim komunikasi organisasi akan meningkatkan hubungan yang akrab dengan sesama baik di dalam maupun di luar tempat kerja dan hubungan yang baik dan membangun dengan rekan sekerja yang dapat mendukung suasana iklim organisasi yang dapat dirasakan oleh seluruh anggota organisasi sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan tersebut.

C. Saran-Saran

Sebagai tindak lanjut dari beberapa temuan penelitian, maka peneliti merekomendasikan dalam bentuk saran sebagai berikut :

1. Mempertahankan dan meningkatkan hubungan yang akrab dan harmonis serta menjaga kekompakan dalam team kerja dengan sesama karyawan baik di dalam maupun di luar tempat kerja dan menjalin kerjasama dengan rekan sekerja yang dapat mendukung suasana iklim organisasi dalam melaksanakan tugas/pekerjaan sehingga dapat menimbulkan suasana kekeluargaan yang dapat dirasakan oleh seluruh anggota organisasi selama ini.
2. Untuk meningkatkan kemajuan karier karyawan yang mempunyai bakat, skill, dan kompetensi, pihak perusahaan harus peka, dapat mengambil tindakan untuk memberi kesempatan kepada karyawan untuk mengikuti tugas belajar/kuliah kursus/diklat, seminar, lokakarya, dan lain-lain yang pada akhirnya akan lebih mudah mendorong karyawan mencapai kinerja yang lebih baik serta memberikan penghargaan terhadap peningkatan prestasi kerja baik individu, maupun kelompok.

commit to user

3. Pemenuhan sarana dan prasarana dalam menunjang kelancaran tugas/ pekerjaan karyawan hendaknya ditingkatkan karena akan menunjang karyawan dalam memberikan pelayanan yang bagus dan memuaskan yang dapat meningkatkan nilai jual perusahaan yang akhirnya dapat meningkatkan kinerja karyawan.
4. Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang antara lain sebagai berikut:
 - a. Lokasi penelitian ini hanya difokuskan pada satu perusahaan saja yaitu Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Surakarta.
 - b. Keterbatasan sampel dalam penelitian ini karena peneliti menentukan tidak semua karyawan Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Surakarta agar representatif dengan terwakilinya semua karyawan dari pimpinan sampai karyawan bawahan.
 - c. Bagi peneliti selanjutnya sangatlah penting mengembangkan penelitian ini dengan menggunakan variabel atau indikator yang belum tercakup dalam penelitian ini seperti nilai agama, motivasi, kepuasan kerja, kepemimpinan yang berkaitan dengan kinerja karyawan sehingga mampu menghasilkan temuan baru yang lebih komprehensif.