

**PERAN BUDAYA TERHADAP KINERJA PENGRAJIN TENUN
DI KAMPUNG TENUN GARUT JAWA BARAT**



Disusun Oleh:
Regina Detty, SE.,MM (Lektor)
Istiharini, SE.,MM (Asisten Ahli)

Lembaga Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat
Universitas Katolik Parahyangan
2013

ABSTRAK

Ketaatan para Pengrajin Tenun dalam melaksanakan setiap pekerjaan yang berorientasi pada upaya pencapaian target kelompok (organisasi). Sebagai suatu variabel dalam organisasi, budaya dipelajari sebagai bagian dari sistem organisasi secara keseluruhan. Dalam konteks ini, budaya dilihat sebagai sesuatu yang hidup di dalam suatu kelompok yang mengikat seluruh anggota kelompok dalam upaya mencapai tujuan bersama. Budaya juga dapat dilihat sebagian dari suatu lingkungan kelompok yang mempengaruhi perilaku dan penampilan (*performance*) anggota di dalam kelompok tersebut. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa budaya kelompok Pengrajin Tenun memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja para Pengrajin tenun di Kampung Tenun Garut. Setiap kelompok memiliki budaya dan pengaruh yang signifikan terhadap sikap dan perilaku anggotanya. Seringkali budaya dalam suatu kelompok berkembang dengan kuat, sehingga dalam kondisi demikian, setiap anggota mengetahui dengan baik tujuan kelompok yang akan dicapainya. Akhirnya budaya suatu kelompok akan memiliki kekuatan untuk mempengaruhi produktivitas kerja dan kinerja dari kelompok tersebut

BAB I

PENDAHULUAN

Latar Belakang

Perubahan lingkungan perusahaan yang dinamis dan sulit diprediksi serta persaingan yang semakin ketat membuat banyak perusahaan mengalami kesulitan dalam pencapaian tujuan perusahaan. Untuk mengatasi keadaan tersebut setiap perusahaan dituntut untuk memiliki daya saing yang kuat. Daya saing tersebut dapat berupa produk, pelayanan, maupun sumberdaya manusianya. Untuk menghasilkan daya saing yang kuat atas perusahaan-perusahaan lain, perusahaan harus dapat mempunyai nilai lebih terhadap sumberdaya-sumberdayanya (*added value for resources*),. Salah satu cara untuk mempertahankan atau meningkatkan efektivitas perusahaan dalam mencapai tujuannya adalah dengan memperbaiki dan mengembangkan keunggulan komparatif (*comparative advantage*) di bidang sumber daya manusia (Bangun, 2008).

Keunggulan bersaing dapat ditimbulkan dengan adanya perbedaan (*differentiated*) yang dimiliki suatu perusahaan terhadap perusahaan sejenis lainnya. Perbedaan dalam nilai-nilai nasional, budaya, struktur ekonomi, institusi, dan sejarah yang semuanya memberikan kontribusi pada keberhasilan dalam persaingan. Budaya perusahaan (*corporate culture*) merupakan salah satu faktor penting dalam meningkatkan daya saing perusahaan. Oleh karena itu, budaya perusahaan dapat menjadi faktor kunci yang menentukan berhasil tidaknya perusahaan dalam mencapai tujuannya (Kotter dan Heskett, 2006).

Budaya perusahaan dapat memberikan pengaruh yang cukup besar, khususnya bila budaya itu kuat (*strong culture*). Budaya perusahaan yang kuat dapat mengakibatkan perusahaan mampu meningkatkan daya saing, sehingga dapat mengambil tindakan yang terkoordinasi terhadap pesaing dan pelanggan. Selain daripada itu, budaya perusahaan dapat mengarahkan para karyawan yang mempunyai kompetensi yang lebih untuk dapat bersama-sama mencapai tujuan.

Corporate culture has been an important theme in management and business research for the past few decades due to its potential to affect a range of

organizational and individual desired outcome such as commitment, loyalty, turnover intent, and satisfaction (Chow et al. 2001).

Budaya yang dibentuk di dalam suatu perusahaan tidak selalu sesuai dengan karakteristik sumber daya manusia yang berbeda. Kesesuaian antara budaya yang diharapkan oleh perusahaan dan budaya yang dirasakan oleh karyawan menjadi penting guna mencapai sinergi kerja. Budaya perusahaan yang sesuai dengan karakter karyawan akan memotivasi karyawan untuk mencapai tujuan individu maupun organisasi, yang pada akhirnya kinerja karyawan akan meningkat dan tentunya organisasi dapat mencapai kinerja yang paling baik.

Budaya biasanya sangat stabil sepanjang waktu jika hal ini tidak terjadi maka dapat menyebabkan keadaan tidak stabil, namun budaya pun tidak pernah statis (Wirawan, 2007:14). Untuk menentukan sejauh mana organisasi perlu melakukan perubahan, pertamanya adalah menganalisis budaya yang hidup di dalam organisasi untuk memutuskan budaya apa saja yang perlu dirubah dan kedua mengembangkan dan mengimplementasikan strategi perubahan (McKenna dan Beech, 2000 : 77). Selama merefleksikan budaya organisasi tersebut, hal penting yang perlu diidentifikasi adalah menurut Schein (1992:8) adalah atribut budaya terhadap organisasi atau dengan kata lain atribut budaya yang dapat menurunkan produktivitas dalam organisasi yang harus dieliminir.

Tanpa adanya budaya organisasi, anggota organisasi cenderung merasa segan untuk melaksanakan suatu tugas dengan baik apapun statusnya dalam organisasi tersebut, hal itu karena kurang jelasnya kesepakatan komitmen yang tegas. Budaya organisasi sebagai pendorong prestasi kerja anggota organisasi merupakan faktor penting agar dapat menjalankan tugas secara optimal sehingga kinerja anggota organisasi menjadi tinggi. Kampung Tenun adalah sebuah tempat yang merupakan kumpulan para pengrajin Tenun di Garut yang merupakan daerah binaan Citra Tenun Indonesia (CTI) . Para pengrajin tenun ini awalnya hanya merupakan kumpulan Ibu-ibu pengrajin tenun dan merupakan suatu kelompok usaha yang sederhana. Pada tahun 2008 Citra Tenun Indonesia mulai membina para Pengrajin Tenun di Garut. CTI merupakan suatu organisasi yang bertujuan untuk melestarikan kerajinan tenun di seluruh Indonesia, membina dan mengembangkan kekayaan tenun untuk berbagai keperluan yang disesuaikan dengan kebutuhan masa kini. Dengan

adanya CTI diharapkan para Pengrajin Tenun pun akan memiliki perubahan lingkungan pekerjaan yang kondusif terutama budaya organisasi yang mendukung dan mempengaruhi aspek kinerja anggotanya (Rini, 2004:1). Keberadaan CTI sungguh memberikan perubahan kinerja yang positif bagi kampung Tenun di Garut yaitu Permintaan kain tenun Garut semakin meningkat dan tentunya pun akan berpengaruh secara signifikan terhadap penghasilan para Pengrajin Tenun di kampung Tenun Garut.

Namun seiring dengan perubahan yang dilakukan oleh CTI, menimbulkan gejala-gejala yang beragam sehingga menimbulkan permasalahan pada pengrajin tenun yang tidak konsisten terhadap komitmen yang telah disepakati sebelumnya dan kondisi ini menimbulkan ketidakpuasan terhadap pekerjaan yang dihadapi.

Kondisi organisasi yang masih ditemui seperti fenomena-fenomena diatas menunjukkan bahwa organisasi tersebut nampak belum kondusif. Sedangkan untuk menciptakan organisasi yang kondusif, maka diperlukan upaya sosialisasi budaya organisasi yang harmonis guna menciptakan kinerja anggotanya dengan berpegang teguh pada komitmen sebelumnya. Hal tersebut tidak terlepas dari peran seorang Pimpinan. Kalau diamati dari beberapa faktor yang dikemukakan diatas, maka faktor kepemimpinan memiliki kaitan erat terhadap kinerja yang dicapai oleh anggota organisasi. Sebab di dalam organisasi apa pun baik besar atau pun kecil pasti memerlukan pemimpin. Oleh karena itu seorang pemimpin yang baik dapat menjadi panutan atau teladan bagi anggotanya dalam bekerja sekaligus dapat memberikan motivasi dan semangat kerja di dalam organisasi.

Rumusan Masalah Penelitian

Berdasarkan latar belakang masalah yang dikemukakan di atas, maka perumusan masalah dalam penelitian ini adalah :

1. Bagaimana Gambaran Budaya Para Pengrajin Tenun di Kampung Tenung Garut?
2. Berapa besar Pengaruh Budaya organisasi terhadap Kinerja Pengrajin Tenun di Garut Jawa barat?

Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Mengetahui Gambaran Budaya Pengrajin Tenun di Kampung Tenun Garut
2. Mengetahui berapa besar peran budaya terhadap kinerja Pengrajin Tenun di Kampung Tenun Garut, Jawa Barat

Manfaat Penelitian

Adapun manfaat dari penelitian ini adalah memberikan bahan masukan dan sumbangan pemikiran yang berarti bagi Citra Tenun Indonesia (CTI) dalam meningkatkan kinerja Pengrajin Tenun di Kampung Tenun Garut, Jawa Barat

Kerangka Pemikiran

Budaya organisai adalah sesuatu yang unik dari setiap perusahaan yang membuatnya berbeda dengan organisasi lain. Budaya organisasi yang kuat akan meningkatkan rasa senang dalam melakukan suatu pekerjaan, dan berdampak pada munculnya kepuasan kerja di dalam diri setiap anggotanya dan akhirnya anggota akan memberikan kinerja yang maksimal.. 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 perusahaan. Selain itu budaya organisasi juga merupakan suatu kekuatan yang tidak 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 sehingga akan timbul kepuasan kerja di dalam diri setiap karyawan. Dengan demikian budaya organisasi merupakan suatu sistem yang merupakan bagian dari kepercayaan dan nilai nilai yang dapat membentuk dan menunjukkan perilaku para anggotanya. Sedangkan Steven P. Robbins (2003:525) mendefinisikan budaya perusahaan yaitu : *“Organizational culture refers to a system of shared meaning held by members that distinguishes the organizational from other organizations.”*

Budaya organisasi berubah pada suatu periode tertentu. Budaya organisasi akan bersifat stabil ketika para anggota telah berbagi pengalaman di antara mereka dalam periode waktu yang panjang. Budaya organisasi dapat bersifat permanen untuk jangka waktu yang lama, tetapi tidak pernah bersifat statis. Terkadang suatu organisasi perlu untuk mengevaluasi kembali nilai – nilai yang ada serta mekanismenya. Perubahan lingkungan bisnis ataupun tantangan baru dapat membuat perusahaan merubah bahkan menciptakan cara dan metode baru dalam menjalankan proses bisnisnya. Keadaan tersebut dapat membuat organisasi menemukan bentuk baru dari budaya organisasi yang lebih sesuai dan menunjang proses bisnis yang baru yang lebih adaptif terhadap lingkungan eksternal organisasi.

Organisasi yang memiliki budaya yang kuat memiliki ciri –ciri tertentu seperti yang pertama di dalam perusahaan antara karyawan secara konsisten berbagi nilai, yang kedua tampak dari luar memiliki cara dan gaya tertentu dalam menjalankan aktivitas bisnisnya, dan yang terakhir gaya dan nilai tersebut tidak berubah walaupun terjadi pergantian pemimpin karena nilai tersebut sudah mengakar pada setiap anggota organisasi. Budaya organisasi yang kuat dapat meningkatkan kinerja organisasi sebab dengan adanya budaya organisasi dapat memotivasi anggotanya dalam menjalankan aktivitas kerjanya dimana nilai – nilai yang diyakini bersama akan menimbulkan rasa senang akan pekerjaan mereka sehingga hasil kerja mereka akan sesuai dengan yang diharapkan perusahaan.

Peranan pemimpin dalam mempertimbangkan budaya organisasi yang sesuai menjadi krusial, karena jika tidak strategi yang paling baik pun tidak akan berjalan sempurna jika tidak didukung budaya yang tepat. Selain dari pada itu budaya organisasi dapat mempengaruhi ketertarikan dan bertahan karyawan yang berkompeten. Adapun menurut Stephen P. Robbins (2003 :525) mengenai karakteristik dari budaya organisasi , yaitu :

1. ***Innovation and risk taking***: *The degree to which employees are encouraged to be innovative and take risks.*
2. ***Attention to detail***: *The degree to which employees are expected to exhibit precision, analysis, and attention to detail.”*

3. **Outcome orientation:** *The degree to which management focuses on result or outcomes rather than on the techniques and processes used to achieve those outcomes.*
4. **People orientation:** *The degree to which management decisions take into consideration the effect of outcomes on people within the organization.*
5. **Team orientation:** *The degree to which work activities are organized around teams rather than individuals.*
6. **Aggressiveness:** *The degree to which people are aggressive and competitive rather than easygoing.*
7. **Stability:** *The degree to which organizational activities emphasize maintaining the status quo in contrast to growth.*

Karakteristik – karakteristik tersebut merupakan kerangka kerja dalam melihat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja anggotanya. Untuk melihat gambaran mengenai budaya anggotanya dapat diperoleh dari pernyataan anggota organisasi mengenai faktor – faktor yang menghambat ataupun mendorong mereka dalam melaksanakan pekerjaannya.

Budaya organisasi memiliki kaitan yang erat dengan kinerja seperti yang dinyatakan oleh Stephen P. Robbins (2003a) yaitu budaya perusahaan berdasar dari kekuatannya, dapat mempunyai pengaruh yang sangat berarti pada sikap dan perilaku orang yang bersangkutan. Selanjutnya, Robbins (2003a) menyatakan bahwa karyawan membentuk persepsi yang bersifat subyektif mengenai orang berdasarkan faktor seperti derajat toleransi resiko, penekanan kelompok, dan dukungan terhadap karyawan. Dimana persepsi keseluruhan ini yang kemudian membentuk budaya organisasi. Persepsi yang baik atau buruk dapat mempengaruhi kinerja.

Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh anggota di dalam organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawabnya masing-masing dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Kinerja anggota mempunyai indikator sebagai berikut :

1. Ketepatan waktu
2. Prosedur kerja
3. Kerjasama
4. Inisiatif

5. Tanggungjawab

6. Kehadiran

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Budaya Organisasi

Salah satu faktor terpenting yang mempengaruhi respon organisasi terhadap lingkungan eksternalnya adalah budaya organisasi. Budaya organisasi adalah sekumpulan asumsi penting mengenai organisasi tersebut dan tujuan – tujuan serta praktiknya yang dianut bersama oleh semua anggota perusahaan tersebut. Hal ini adalah sebuah sistem nilai yang dianut bersama mengenai hal – hal yang penting dan keyakinan tentang cara kerja. Dengan cara ini, suatu budaya perusahaan memberikan satu kerangka kerja yang menata dan mengarahkan perilaku seseorang dalam pekerjaannya. Suatu budaya yang lebih disukai oleh karyawannya dapat mendukung atau membantu kelancaran bisnis dan berlaku sebaliknya pada budaya yang tidak cocok atau tidak disukai oleh karyawan.

Budaya dapat menjadi lemah dan kuat. Budaya yang kuat dapat berpengaruh kuat pada cara seseorang berpikir dan berperilaku. Suatu budaya yang kuat adalah budaya yang di dalamnya setiap orang memahami dan meyakini tujuan prioritas, dan praktik dari perusahaannya. Suatu budaya yang kuat dapat menjadi keunggulan bagi perusahaan tersebut jika perilaku yang didorong dan difasilitasi adalah perilaku yang tepat. Para karyawan yang di perusahaan yang memiliki budaya yang kuat tidak memerlukan buku aturan untuk mendikte cara mereka bertindak, karena aturan tersebut sudah mengakar di dalam diri mereka.

Budaya dari suatu perusahaan dapat sulit diartikan oleh seorang karyawan meskipun karyawan tersebut mengerti tentang budaya perusahaan tersebut. Menurut Schein (2004) mendefinisikan budaya organisasi adalah sebuah pola asumsi dasar yang dapat dipelajari oleh sebuah organisasi dalam memecahkan permasalahan yang dihadapinya dari penyesuaian diri eksternal dan integrasi internal, telah bekerja dengan baik dan dianggap berharga, oleh karena itu diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang benar untuk menyadari, berpikir, dan merasakan dalam hubungan untuk masalah tersebut. Setiap organisasi mempunyai budaya yang berbeda untuk mencapai tujuannya. Dalam sebuah perusahaan, budaya perusahaan (*corporate*

culture) merupakan aspek kunci dari suatu organisasi. Sementara itu Stephen P. Robbins (2003 : 524) juga mengungkapkan pandangan mengenai budaya organisasi: “*Organizational culture refers to a system of shared meaning held by members that distinguishes the organization from other organizations.*”

Sedangkan Menurut Jones dan George (1999 : 529) dalam bukunya *Understanding and Managing Organizational Behaviour*, budaya organisasi didefinisikan sebagai berikut :

“*Organizational culture is the informal set of values and norms that controls the way people and groups in an organization, such as customer and suppliers.*”

Berdasarkan definisi dan penjelasan para ahli yang telah dikemukakan di atas, budaya organisasi sangat kompleks. Namun, umumnya menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan suatu nilai, kepercayaan dan kebiasaan di dalam organisasi yang dalam proses selanjutnya akan mempengaruhi perilaku karyawan dalam melakukan pekerjaan. Bukan hanya organisasi yang menerapkan pada anggotanya, namun anggotanya juga mencari dan menyesuaikan diri terhadap budaya yang ada. Budaya organisasi juga merupakan pembeda antara organisasi yang satu dengan yang lain.

2.2 Fungsi Budaya Organisasi

Budaya organisasi sebagai pedoman untuk mengontrol perilaku anggota organisasi, pasti memiliki fungsi dan manfaat yang berguna bagi organisasi. Menurut (Sunarto, seperti dikutip oleh Asri Laksmi Riani, 2011:5) menyebutkan bahwa budaya organisasi mempunyai beberapa fungsi, antara lain:

1. Pengikat organisasi

Budaya organisasi berfungsi sebagai pengikat seluruh komponen organisasi, terutama pada saat organisasi menghadapi guncangan baik dari dalam maupun dari luar akibat adanya perubahan.

2. *Integrator*

Budaya organisasi merupakan alat untuk menyatukan beragam sifat, karakter, bakat, dan kemampuan yang ada di dalam organisasi.

3. Identitas organisasi

Budaya organisasi merupakan salah satu identitas organisasi.

4. Energi untuk mencapai kinerja yang tinggi
Berfungsi sebagai suntikan energi untuk mencapai kinerja yang tinggi.
5. Ciri kualitas
Budaya organisasi merupakan representasi dari ciri kualitas yang berlaku dalam organisasi tersebut.
6. Motivator
Budaya organisasi juga merupakan pemberi semangat bagi para anggota organisasi.
7. Pedoman gaya kepemimpinan
Adanya perubahan di dalam suatu organisasi akan membawa pandangan baru tentang kepemimpinan. Seorang pemimpin akan dikatakan berhasil apabila dapat membawa anggotanya keluar dari krisis akibat perubahan yang terjadi. Sebaliknya, keberhasilan itu disebabkan ia memiliki visi dan misi yang kuat.
8. *Value enhancer*
Salah satu fungsi organisasi adalah untuk meningkatkan nilai dari *stakeholder*-nya, yaitu anggota organisasi, pelanggan, pemasok, dan pihak - pihak lain yang berhubungan dengan organisasi.

Sedangkan Menurut Stephen P. Robbins (2003a). Pertama, memberikan batasan peran, yaitu menciptakan perbedaan antara budaya organisasi yang satu dengan budaya organisasi lainnya. Kedua, memberikan identitas bagi para anggota organisasi. Ketiga, budaya organisasi membangun komitmen akan sesuatu yang lebih besar daripada kepentingan sendiri. Keempat, budaya organisasi meningkatkan stabilitas sistem sosial yang artinya budaya organisasi merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi itu dengan memberikan standar – standar yang tepat untuk dilakukan oleh karyawan. Kelima, budaya organisasi sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku karyawan.

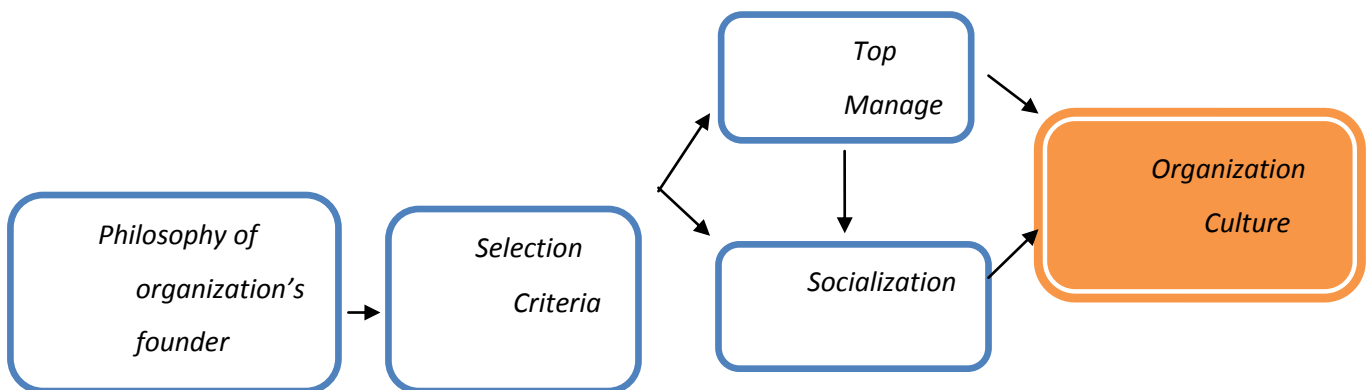
2.3 Proses Terbentuknya Budaya Perusahaan

Untuk membentuk budaya organisasi dimulai dari tahap pembentukan ide dan diikuti oleh lahirnya organisasi. Meski pada tahap pembentukan ide organisasi tersebut belum menjadi kenyataan. Budaya organisasi baru menjadi kenyataan ketika organisasi benar – benar berdiri. Budaya perusahaan berasal dari filosofi para pendiri organisasi. Para pendiri ini membawa satu set asumsi dasar, nilai – nilai, perspektif, artefak ke dalam organisasi. Para pendiri ini membuat tujuan – tujuan perusahaan, yang kemudian menjadi dasar dari pembentukan kriteria penyeleksian. Tindakan dari manajemen puncak dalam menciptakan iklim kerja akan berpengaruh dalam pembentukan budaya.

Selain itu proses sosialisasi juga memberi dampak pada pembentukan budaya organisasi. Pada proses ini menjadi acuan bagi keberhasilan organisasi dalam menyelaraskan antara nilai – nilai karyawan dengan nilai – nilai organisasi. Proses terbentuknya budaya organisasi dapat digambar seperti berikut:

Gambar 2.1.

How Organization Culture Form



Sumber : Stephen P. Robbins, *Organizational Behavior*, 10th ed., (Prentice Hall, 2003), p.535.

Berikut ini adalah uraian mengenai proses terbentuknya budaya suatu organisasi:

- a. *Philosophy of organization's founders*: Pada awal organisasi berdiri, para pendiri organisasi membuat tujuan – tujuan organisasi tanpa terpengaruh oleh keadaan dan ideology yang ada di sekitar mereka. Tujuan ini dibuat berdasarkan latar belakang dan filosofi pendiri. Mereka juga mempunyai visi bagi organisasi tersebut. Visi inilah yang nantinya dibagikan pada setiap anggota organisasi.
- b. *Selection criteria*: Tujuan eksplisit dari proses seleksi adalah mengidentifikasi dan mempekerjakan individu – individu yang mempunyai pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan melakukan pekerjaan dengan sukses di dalam organisasi. Dalam proses ini pelamar dapat memperoleh informasi mengenai organisasi. Proses seleksi ini menjadi waktu dimana organisasi maupun pelamar saling melihat apakah ada kecocokan antara yang mereka harapkan dengan keadaan yang ada. Jika tidak ada kecocokan maka pelamar dapat memutuskan untuk tidak masuk dalam organisasi tersebut, ataupun perusahaan dapat menolak lamaran yang diajukan. Dengan demikian proses seleksi dapat mendukung budaya organisasi yang ada dengan menyeleksi keluar individu yang mungkin akan menjadi penghambat dan juga ancaman bagi budaya organisasi.
- c. *Top Management*: Tindakan manajemen puncak juga mempunyai dampak pada budaya organisasi. Lewat apa yang mereka katakan dan bagaimana berperilaku, eksekutif senior menegakkan norma – norma yang mengalir ke bawah sepanjang organisasi. Contohnya, kebebasan yang dilakukan oleh seorang manajer kepada anak buahnya, bagaimana mereka berpakaian, promosi, dan lain – lainnya.
- d. *Socialization*: Pada saat perusahaan membantu proses adaptasi karyawan dengan budaya organisasi disebut sebagai sosialisasi. Terdapat tiga tahap dalam proses sosialisasi ini, yaitu
 1. Tahap prakedatangan (*Prearrival*)

Tahap prakedatangan adalah periode pembelajaran pada proses sosialisasi yang dilakukan sebelum karyawan baru bergabung dalam organisasi.
 2. Tahap perjumpaan (*Encounter*)

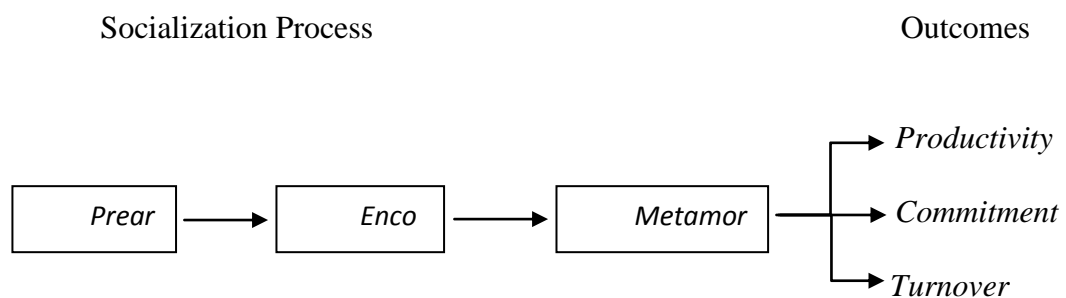
Tahap perjumpaan adalah tahap dalam proses sosialisasi dimana karyawan baru melihat apa yang sesungguhnya organisasi itu dan

menghadapi kemungkinan persimpangan antara harapan dan kenyataan.

3. Tahap metamorfosis (*Metamorphosis*)

Tahap metamorfosis adalah tahap dalam proses sosialisasi dimana karyawan baru berubah dan menyesuaikan diri dengan pekerjaan, kelompok kerja, dan organisasi. Agar lebih jelas mengenai proses sosialisasi, dapat dilihat pada gambar 2.2 :

Gambar 2.2
A Socialization Model



Sumber : Stephen P. Robbins, *Organizational Behavior*, 10th ed., (Prentice Hall, 2003), p.533.

2.4 Budaya Kuat Dan Formalisasi

Sebuah organisasi tentunya menginginkan setiap anggotanya untuk dapat menyerap setiap nilai dan norma budaya yang ada dan dikembangkan di organisasi. Semakin mendalam dan dianut secara meluas budaya tersebut, maka budaya tersebut semakin kuat. Budaya yang kuat dapat berperan untuk menggantikan formalisasi. Formalisasi adalah nilai dan norma tertulis yang menjadi peraturan perusahaan. Formalisasi tinggi dalam perusahaan menciptakan prediktibilitas, ketertiban dan konsistensi, demikian halnya dengan budaya yang kuat (Robbins, 2003:724).

Budaya yang kuat akan mendukung standar etis yang tinggi. Menurut Stephen P. Robbins (2003:739) ada beberapa hal yang dapat dilakukan manajemen untuk menciptakan budaya kuat yang mendukung standar etis yang tinggi, diantaranya:

1. Jadilah model peran yang keliatan. Karyawan akan melihat perilaku manajemen puncak sebagai tolak ukur untuk merancang perilaku yang tepat. Artinya pimpinan harus memberikan teladan bagi para bawahannya.
2. Komunikasikanlah harapan etis. Ambiguitas etis dapat diminimalisir oleh penciptaan dan penyebaran kode etik organisasi. Kode etik tersebut harus menetapkan nilai – nilai utama organisasi dan kaidah etis yang diharapkan untuk diikuti karyawan. Perusahaan juga harus mengkomunikasikan mana yang diinginkan organisasi mana yang tidak, hal ini harus jelas bagi seluruh anggota organisasi.
3. Berikanlah pelatihan etis. Adakanlah seminar, lokakarya, dan program – program pelatihan etis yang serupa. Gunakanlah sesi pelatihan ini untuk mendorong standar perilaku organisasi, untuk mengklarifikasi praktik apa yang boleh dan apa yang tidak boleh, dan untuk mengajukan dilema etis yang mungkin. Harus ada peristiwa atau kesempatan khusus dimana anggota organisasi melakukan pembelajaran terhadap budaya organisasi secara formal, bukan hanya berdasarkan pengalaman belaka.
4. Berikan imbalan secara terang – terangan terhadap tindakan etis dan berikan hukuman terhadap tindakan tidak etis. Penilaian kinerja dari manajer harus mencakup evaluasi dari poin demi poin tentang apakah memang keputusannya sesuai dengan kode etik organisasi. Penilaian harus mencakup sarana yang diambil untuk mencapai sasaran dan juga hasil itu sendiri. Perilaku anggota organisasi yang bertindak etis hendaknya diberi imbalan secara terang – terangan. Yang tidak kalah pentingnya juga, untuk tindakan yang tidak etis harus dihukum secara kasat mata. Untuk memperkuat pemahaman anggota organisasi terhadap budaya organisasi, maka perusahaan harus memberikan *reward* bagi mereka yang berhasil beradaptasi dengan budaya organisasi, dan *punishment* bagi mereka yang tidak mau untuk beradaptasi dengan budaya organisasi.
5. Sediakanlah mekanisme yang bersifat melindungi. Organisasi perlu untuk menyiapkan mekanisme formal sehingga karyawan dapat membahas dilema etis dan melaporkan perilaku yang bersifat tidak etis tanpa ditegur. Ini mungkin mencakup pengadaan konselor etik, ombudsmen, atau pejabat etik. Sediakan badan penyuluhan atau tempat bagi organisasi yang merasa tidak sesuai atau tidak

mampu beradaptasi dengan budaya organisasi, dengan mencari solusi yang menguntungkan kedua belah pihak.

2.5 Faktor – faktor yang mempengaruhi budaya organisasi

Budaya organisasi dipengaruhi beberapa faktor, ada faktor yang dapat memperkuat ataupun melemahkan budaya organisasi. Menurut Mondy dan Noe (1993:321-326) ada beberapa faktor yang mempengaruhi budaya organisasi, diantaranya:

1. Komunikasi

Komunikasi yang efektif dalam organisasi akan berdampak efektif terhadap organisasi. Dengan adanya komunikasi yang efektif, dapat membantu pihak manajemen dalam mensosialisasikan tujuan dan misi organisasi, menyampaikan peraturan organisasi, dan memberitahukan kebijakan – kebijakan yang telah ditetapkan. Suatu pola komunikasi yang terjadi di dalam organisasi dapat menciptakan pola tingkah laku karyawan dalam berhubungan di antara mereka, ataupun antara atasan dan bawahan.

2. Motivasi

Motivasi adalah suatu unsur yang dapat menjelaskan perilaku seseorang. Motivasi mendorong seseorang untuk menampilkan tingkah laku ke arah pencapaian tujuan tertentu, oleh sebab itu organisasi perlu memperhatikan masalah motivasi ini. Adapun usaha – usaha manajemen dalam memotivasi karyawan akan membentuk budaya organisasi tersendiri bagi organisasi. Contohnya: melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan, pemberian insentif yang mencukupi, menciptakan lingkungan kerja yang menyenangkan.

3. Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah suatu upaya mempengaruhi kegiatan pengikut melalui proses komunikasi untuk mencapai tujuan tertentu. Dalam definisi ini menunjukkan bahwa kepemimpinan melibatkan penggunaan pengaruh. Selain itu dari definisi tersebut juga menunjukkan pentingnya proses komunikasi, yang dimana ketepatan serta keselarasan proses komunikasi

mempengaruhi perilaku dan prestasi kerja. Pemimpin yang efektif harus memperhatikan tujuan individu, kelompok, dan organisasi.

4. Karakteristik organisasi

Karakteristik organisasi juga akan mempengaruhi budaya organisasi. Ukuran dan kompleksitas organisasi akan mempengaruhi tingkat otoritas dalam pengambilan keputusan, tanggung jawab, dan proses komunikasi yang terjadi.

5. Struktur organisasi

Organisasi dengan struktur organisasi yang kaku cenderung menghindari sesuatu yang tidak pasti dan segala sesuatu dibuat aturan tertulisnya. Sedangkan organisasi dengan struktur yang fleksible, karyawan akan lebih terbiasa menghadapi ketidakpastian dengan kreatif dan mandiri.

6. Proses administrasi

Organisasi yang mampu mengembangkan hubungan antara kinerja dengan penghargaan cenderung untuk menciptakan suatu pencapaian budaya yang berhasil

7. Gaya manajemen

Gaya manajemen juga mempengaruhi budaya organisasi. Bagaimana proses perencanaan, pengorganisasian, kegiatan pemimpin serta pengendalian yang dilakukan akan mencerminkan gaya manajemen yang berlaku di organisasi itu.

2.6 Cara Menanamkan Budaya Organisasi

Untuk mempelajari budaya organisasi, Menurut Stephen P. Robbins (2003a) ada sejumlah cara yang biasanya dilalui oleh karyawan. Pertama, karyawan dapat mempelajari budaya organisasi melalui cerita, biasa mengenai kegigihan pendiri perusahaan, atau orang – orang yang dianggap sukses di perusahaan. Kedua, adalah melalui ritual. Ritual adalah deretan kegiatan berulang yang mengungkapkan dan memperkuat nilai – nilai utama organisasi, sasaran apakah yang paling penting, orang – orang manakah yang penting, dan mana yang dapat dikorbankan. Ketiga, melalui lambang dan benda. Keempat, melalui bahasa.

2.7 Karakteristik Budaya Organisasi

Budaya organisasi sesuai dengan pengertiannya sebagai sistem pengejawantahan nilai oleh anggota organisasi yang membedakan organisasi tersebut dari organisasi lain. Untuk lebih jelasnya, ada beberapa karakteristik dalam nilai organisasi. Karakteristik budaya organisasi menurut Stephen P. Robbins (2003 :525) mengenai karakteristik dari budaya perusahaan , yaitu :

1. **Innovation and risk taking:** *The degree to which employees are encouraged to be innovative and take risks.*
2. **Attention to detail:** *The degree to which employees are expected to exhibit precision, analysis, and attention to detail.*”
3. **Outcome orientation:** *The degree to which management focuses on result or outcomes rather than on the techniques and processes used to achieve those outcomes.*
4. **People orientation:** *The degree to which management decisions take into consideration the effect of outcomes on people within the organization.*
5. **Team orientation:** *The degree to which work activities are organized around teams rather than individuals.*
6. **Aggressiveness:** *The degree to which people are aggressive and competitive rather than easygoing.*
7. **Stability:** *The degree to which organizational activities emphasize maintaining the status quo in contrast to growth.*

Adapun menurut Fred Luthans (1998:550) mengenai karakteristik dari budaya perusahaan , yaitu :

1. **Observed behavioral regularities:** *when organizational participants interact with one another, they use common language, terminology, and rituals related to deference and demeanor.*
2. **Norms:** *standard of behavioral exist, including guidelines on how much work to do, which in many organization come down, “ Do not do too much; do not too little.”*

3. **Dominant values:** *there are major values that the organizational advocates and expects the participants to share. Typical examples are high product quality, low absenteeism, and high efficiency.*
4. **Philosophy:** *there are policies that set the organization's beliefs about how employees and / or customer to be treated.*
5. **Rules:** *there strict guidelines related to getting along in the organization. New comers must learn those "ropes" in order to be accepted as full fledge members of the group.*
6. **Organizational Climate:** *this is an overall "feeling" that is conveyed by the physical layout, the way participants interact, and the way members of the organization conduct themselves with customer or other outsider.*

2.8 Kinerja Karyawan

Menurut Gomes (2005: 135) bahwa Performance adalah catatan yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu atau kegiatan selama periode tertentu. Sedangkan Veithzal (2004:309) mengatakan bahwa kinerja merupakan perilaku nyata yang nyata ditampilkan oleh setiap individu sesuai dengan perannya di dalam organisasi. Pendapat yang sama disampaikan oleh As'ad (2003:35) mengatakan bahwa kinerja berhubungan erat dengan sikap dari karyawan terhadap pekerjaannya, situasi kerja, kerjasama antara pemimpin dengan karyawan, dan antar sesama karyawan. Berdasarkan uraian tersebut diatas mengungkapkan bahwa hasil kerja yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melakukan suatu pekerjaan dapat dievaluasi tingkat kinerja pegawainya, maka kinerja karyawan harus dapat ditentukan pencapaian target selama periode waktu yang dicapai organisasi.

Tujuan dalam penilaian kinerja atas prestasi kerja karyawan pada dasarnya meliputi ;

1. Untuk mengetahui tingkat prestasi karyawan selama ia bekerja
2. Kepuasan dalam pemberian imbalan yang sesuai
3. Mendorong pertanggungjawaban karyawan
4. Pengembangan DM
5. Meningkatkan motivasi kerja
6. Mengembangkan dan menetapkan kompensasi pekerjaan

7. Sebagai alat untuk membantu dan mendorong karyawan untuk mengambil inisiatif dalam memperbaiki kinerja
8. Sebagai salah satu sumber informasi untuk perencanaan DM, karir dan keputusan perencanaan seleksi (Veithzal 2004:301-313)

Penilaian kinerja akan bermanfaat bila ditinjau dari berbagai perspektif pengembangan perusahaan, khususnya DM yaitu (Veithzal,2004 :315-316) :

1. Perbaikan kinerja
2. Penyesuaian kompensasi
3. Keputusan penempatan
4. Pelatihan dan pengembangan
5. Perencanaan dan pengembangan karir
6. Evaluasi proses staffing
7. Umpan balik ke DM

Pengukuran kinerja karyawan dapat mengadopsi teori-teori tersebut serta mengaplikasikan sesuai kebutuhan dan kondisi masing-masing organisasi atau karyawan yang akan diukur kinerjanya, dimana variabel-variabel mengenai kinerja karyawan mengacu pada pendapat yang dikemukakan oleh Haggins (Umar, 2005:113) yakni :

7. Ketepatan waktu
8. Prosedur kerja
9. Kerjasama
10. Inisiatif
11. Tanggungjawab
12. Kehadiran

Selanjutnya dimensi kinerja yang dikemukakan oleh Higgins tersebut, digunakan sebagai parameter pengukuran kinerja yang dijadikan variabel dependen (ketepatan waktu, kehadiran, kerjasama, prosedur kerja, kehadiran dan tanggung jawab). Penetapan indikator kinerja kinerja dari teori tersebut didasarkan atas pertimbangan bahwa tingkat pengukuran yang akan dilakukan lebih mudah untuk

dilaksanakan, mengingatkan indikator-indikator kinerja ini bersifat aplikatif (terapan).

BAB 3

METODE DAN OBJEK PENELITIAN

3.1 Metode Penelitian

Metode yang digunakan dalam pengerjaan skripsi ini adalah metode penelitian deskriptif. Menurut Sekaran (2010:105), *descriptive study* yaitu "*undertaken in order to ascertain and be able to describe the characteristics of the variable of interest in a situation*". Pemilihan metode ini dimaksudkan agar penulis dapat menggambarkan keadaan suatu perusahaan secara menyeluruh dan bertujuan untuk memecahkan masalah yang ada dengan menggambarkan secara sistematis, faktual dan akurat mengenai fakta-fakta, sifat-sifat dan hubungan antara satu hal dengan hal lainnya. Metode ini kemudian akan dilanjutkan dengan analisis data secara kualitatif dan kuantitatif dengan menggunakan uji statistik kemudian penulis memberikan kesimpulan saran untuk usaha-usaha perbaikan atas situasi dan masalah yang dihadapi masing-masing perusahaan.

3.2 Sumber Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini, terdiri dari dua jenis, yaitu :

Data Primer

Yaitu data yang perlu dikumpulkan dan diolah sendiri oleh suatu organisasi atau perorangan langsung dari objeknya. Data yang termasuk yaitu data hasil wawancara, observasi, dan kuesioner yang diisi oleh responden

Data Sekunder

Yaitu data yang telah ada dan tidak perlu dikumpulkan sendiri oleh penulis karena telah dikumpulkan dan diolah oleh pihak lain. Data yang termasuk yaitu data dari sejumlah buku, jurnal dan internet.

3.3 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan oleh peneliti adalah studi lapangan (field study). Studi lapangan dilakukan untuk mendapatkan data primer. Penelitian ini dilakukan dengan mencari data secara langsung dari objek yang diteliti. Dengan

demikian hasilnya dapat diyakini kebenarannya. Cara yang digunakan penulis dalam melakukan studi lapangan adalah a. Wawancara dan Observasi

Wawancara dilakukan pada konsumen kain tenun tradisional Indonesia dan pada pihak

Cita Tenun Indonesia (CTI) lembaga nirlaba yang peduli pada pengembangan kain tenun tradisional Indonesia yang memiliki kantor di Jl. Tritayasa III No. 15, Kebayoran Baru ; Jakarta Selatan Indonesia.

b. Kuesioner

Kuesioner disebarakan untuk mengetahui pendapat, tanggapan, dan jawaban dari responden yaitu para Pengrajin Tenun di Kampung Tenun Garut Jawa Barat

3.4 Populasi dan Sampel

Menurut Sekaran dan Bougie (2010:262) :

“Population refers to the entire group of people, events, or things of interest that the researcher wishes to investigate. It is the group of people, events, or things, of interest for which the researcher wants to make inferences (based on sample statistics)”

Populasi merupakan jumlah keseluruhan dari unit yang akan diteliti. Populasi dalam penelitian ini adalah 65 orang pengrajin kain tenun di Kampung Tenun Garut Jawa Barat

3.5 Objek Penelitian

Objek penelitian ini adalah 65 orang pengrajin kain tenun di Kampung Tenun Garut.

3.6 Uji Validitas & Reliabilitas

Menurut Sekaran (2010:327), validitas memperlihatkan seberapa baik sebuah teknik, instrumen, atau proses mengukur suatu konsep tertentu. Validitas merujuk kepada sejauh mana suatu alat ukur dapat mengukur apa yang sebenarnya diukur. Hasil perhitungan dari uji validitas yang dilambangkan dengan r hitung lalu dibandingkan dengan r tabel. Apabila r hitung suatu item memiliki nilai negatif dan lebih kecil dari r tabel, maka item tersebut dinyatakan tidak valid. Sebaliknya jika r hitung suatu item memiliki nilai positif dan lebih besar dari r tabel, maka item tersebut dinyatakan

valid. Uji validitas dalam penelitian ini menggunakan perangkat lunak SPSS. Dalam penelitian ini, r hitung yang diperoleh lebih besar daripada r tabel sehingga setiap variabel dinyatakan valid. Hasil uji validitas untuk setiap bagian dari kuesioner dapat dilihat dari tabel di bawah ini.

Tabel 3.
Uji Validitas Variabel X

No		r tabel	r hitung	Keterangan
1	Perusahaan mendorong saya untuk membuat ide baru dalam melaksanakan pekerjaan.	0.361	0.472	Valid
2	Kelompok mengharapkan saya untuk tepat waktu dalam melaksanakan pekerjaan saya.	0.361	0.751	Valid
3	Kelompok mengharapkan saya untuk teliti dalam melaksanakan pekerjaan saya.	0.361	0.424	Valid
4	Kelompok berusaha mendukung saya untuk fokus terhadap proses kerja.	0.361	0.635	Valid
5	Kelompok menghargai hasil kerja anggota yang memuaskan.	0.361	0.395	Valid
6	Kelompok memprioritaskan kepentingan anggotanya	0.361	0.599	Valid
7	Kelompok menginformasikan aturan-aturan yang dibuat oleh kelompok	0.361	0.578	Valid
8	Kelompok terbuka untuk Kritik/masukan	0.361	0.414	Valid
9	Kelompok memberikan kesempatan kepada saya untuk mengikuti pelatihan kerja.	0.361	0.391	Valid
10	Kelompok mendorong kerjasama antar karyawan	0.361	0.686	Valid
11	Kelompok mendorong saya untuk bekerja keras dalam mencapai tujuan.	0.361	0.376	Valid

Tabel 3.
Uji Validitas Variabel Y

No	Pernyataan	r tabel	r hitung	Keterangan
1	Saya mampu menyelesaikan pesanan kain tenun sesuai dengan waktu yang telah ditentukan	0.361	0.765	Valid
2	Saya bekerja sesuai dengan prosedur kerja yang telah ditentukan	0.361	0.443	Valid
3	Saya mampu bekerja sama dengan semua Pengrajin tenun	0.361	0.675	Valid
4	Saya mau melakukan tanggung jawab saya tanpa disuruh	0.361	0.418	Valid
5	Saya dapat melaksanakan tanggung jawab saya dengan baik	0.361	0.390	Valid
6	Saya hadir di tempat kerja	0.361	0.433	Valid

Setelah menyebarkan 65 kuesioner maka didapatkan data yang kemudian harus diukur tingkat keandalannya sehingga kuesioner yang baik harus menunjukkan setiap pertanyaannya reliabel, yang artinya setiap responden tidak ingkar janji dalam memberikan jawaban pada setiap jawaban yang ada pada kuesioner.

Uji reliabilitas dapat dilakukan dengan cara menerapkan uji keandalan konsistensi antar-item (interitem consistency reliability) yang merupakan pengujian konsistensi jawaban responden atas semua item yang diukur. Item-item yang diukur akan menghasilkan ukuran bebas dari konsep yang sama dan menunjukkan korelasi satu sama lain (Sekaran 2010:324). Pengujian tingkat reliabilitas antar item menggunakan Alfa Cronbach, yaitu koefisien keandalan yang mengukur sejauh mana items berkorelasi positif dimana semakin koefisien Alfa Cronbach yang dihasilkan maka semakin baik instrumen yang dihasilkan. Hasil uji reliabilitas menghasilkan nilai yang disebut r hitung yang kemudian dibandingkan dengan koefisien Alfa Cronbach (r tabel). Secara umum, keandalan diatas 0,600 dikatakan reliabel dan semakin tinggi koefisien maka semakin baik instrumen pengukuran. Uji reliabilitas dalam penelitian ini menggunakan perangkat lunak SPSS. Dalam penelitian ini, r hitung yang diperoleh seluruhnya lebih besar dari r tabel sehingga setiap variabel dalam

penelitian ini Reliabel. Hasil uji reliabilitas untuk setiap bagian dari kuesioner dapat dilihat dari tabel di bawah ini.

Tabel 3.
Uji Reliabilitas Variabel X

NO	Pernyataan	r tabel	r hitung	Keterangan
1	Perusahaan mendorong saya untuk membuat ide baru dalam melaksanakan pekerjaan.	0.600	0.890	Reliabel
2	Kelompok mengharapkan saya untuk tepat waktu dalam melaksanakan pekerjaan saya.	0.600	0.879	Reliabel
3	Kelompok mengharapkan saya untuk teliti dalam melaksanakan pekerjaan saya.	0.600	0.891	Reliabel
4	Kelompok berusaha mendukung saya untuk fokus terhadap proses kerja.	0.600	0.893	Reliabel
5	Kelompok menghargai hasil kerja anggota yang memuaskan.	0.600	0.886	Reliabel
6	Kelompok memprioritaskan kepentingan anggotanya	0.600	0.892	Reliabel
7	Kelompok menginformasikan aturan-aturan yang dibuat oleh kelompok	0.600	0.893	Reliabel
8	Kelompok terbuka untuk Kritik/masukan	0.600	0.883	Reliabel
9	Kelompok memberikan kesempatan kepada saya untuk mengikuti pelatihan kerja.	0.600	0.894	Reliabel
10	Kelompok mendorong kerjasama antar karyawan	0.600	0.882	Reliabel
11	Kelompok mendorong saya untuk bekerja keras dalam mencapai tujuan.	0.600	0.882	Reliabel

Tabel 3.
Uji Reliabilitas Variabel Y

NO	Persepsi Pengrajin mengenai Kinerja	r tabel	r hitung	Keterangan
1	Saya mampu menyelesaikan pesanan kain tenun sesuai dengan waktu yang telah ditentukan	0.600	0.609	Reliabel
2	Saya bekerja sesuai dengan prosedur kerja yang telah ditentukan	0.600	0.760	Reliabel
3	Saya mampu bekerja sama dengan semua Pengrajin tenun	0.600	0.652	Reliabel
4	Saya mau melakukan tanggung jawab saya tanpa disuruh	0.600	0.748	Reliabel
5	Saya dapat melaksanakan tanggung jawab saya dengan baik	0.600	0.753	Reliabel

3.8 Operasionalisasi Variabel

Tabel 3.1

Operasionalisasi Variabel X

Variabel	konsep variabel	Sub Variabel	Indikator sub Variabel	Ukuran
Budaya Perusahaan (X)	<i>a system of shared meaning held by members that distinguishes the organization from other organizations.</i> (Stephen P. Robbins, 2003 : 524)	<i>Innovation</i>	Kelompok mengharapkan inovasi karyawan.	Interval
		<i>Attention to detail</i>	Ketepatan dalam melakukan pekerjaan	Interval
			Ketelitian dalam melakukan pekerjaan.	Interval
		<i>Outcome orientation</i>	Kelompok fokus terhadap hasil kerja	Interval
			Kelompok menghargai hasil kerja yang memuaskan	Interval
		<i>People orientation</i>	Aturam Kelompok memperhatikan orang yang ada dalam perusahaan.	Interval
			Kelompok terbuka terhadap kritikan dan masukan.	Interval
			Kelompok memperhatikan perkembangan karyawannya	Interval
		<i>Team orientation</i>	Kelompok selalu mendorong kerjasama antara karyawan.	Interval
		<i>Aggressiveness</i>	Kelompok mendorong anggota organisasi untuk berusaha keras dalam pekerjaan.	Interval

			Kelompok memberikan tanggung jawab terhadap setiap karyawan.	Interval
			Kelompok menciptakan suasana kerja yang produktif.	Interval
			Kelompok memperhatikan kesesuaian antara norma dalam perusahaan dengan norma anggota organisasi.	Interval

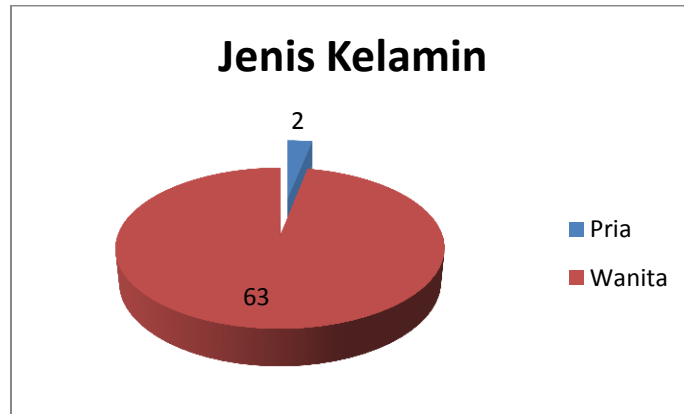
Tabel 3.2

Operasionalisasi Variabel Y

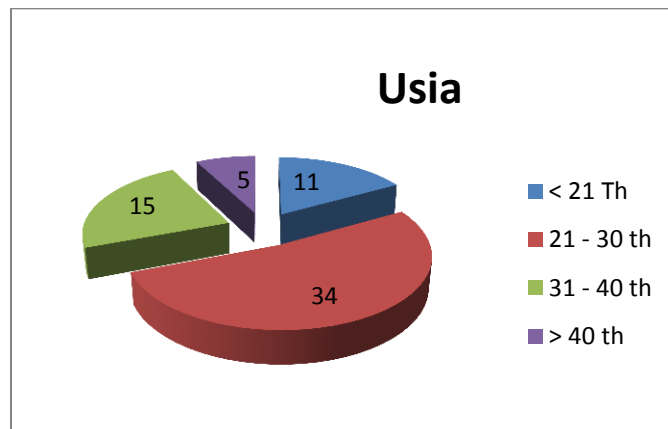
Variabel	konsep variabel	Indikator sub Variabel	Ukuran
Kinerja Karyawan	hasil kerja yang dapat dicapai oleh karyawan di dalam organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawabnya masing-masing dalam upaya mencapai tujuan organisasi	Tepat waktu	Interval
		sesuai dengan prosedur kerja yang telah ditentukan	Interval
		bekerja sama	Interval
		Inisiatif	Interval
		tanggung jawab	Interval
		Kehadiran	Interval

3.7 Profil Responden

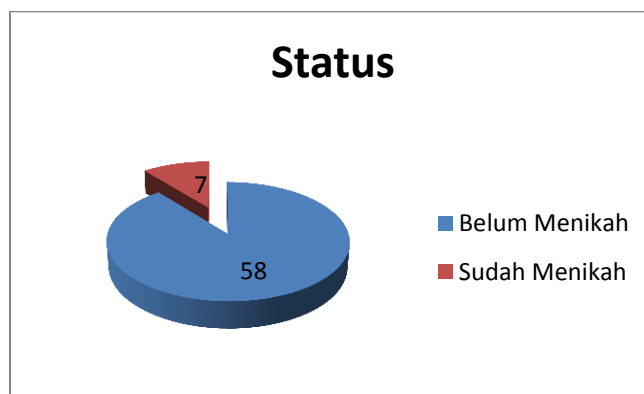
3.7.1 Jenis Kelamin



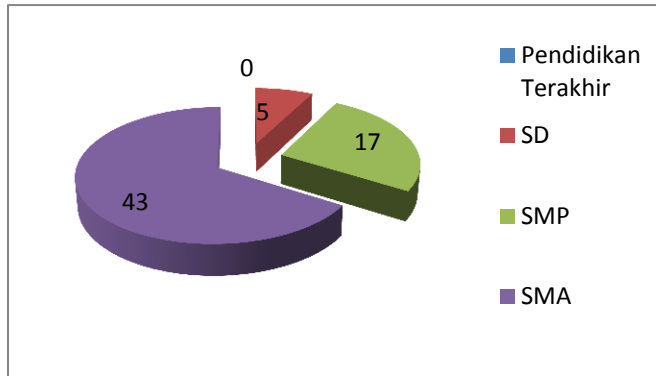
3.7.2 Usia



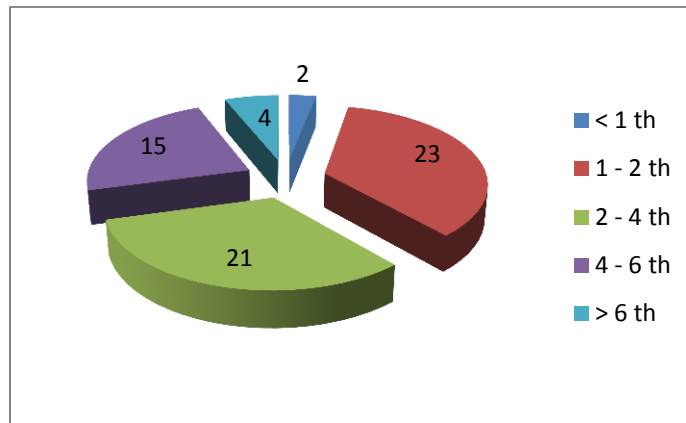
3.7.3 Status Pernikahan



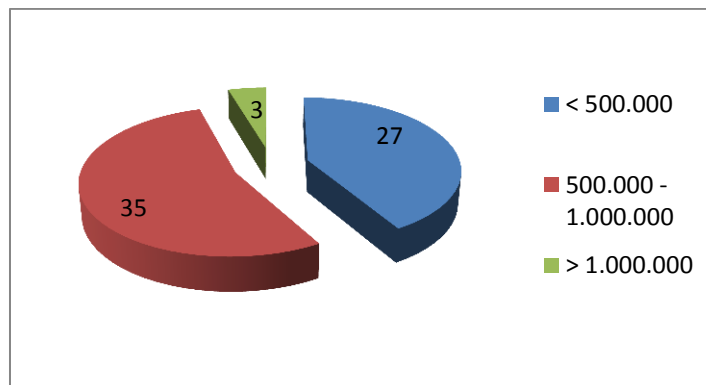
3.7.4 Pendidikan Terakhir



3.7.5 Pengalaman Menjadi Pengraji tenun



3.7.6 Penghasilan



BAB 5

HASIL DAN PEMBAHASAN

Sebelum hasil kuesioner dianalisis, terlebih dahulu dilakukan pengelompokan terhadap jawaban-jawaban responden atas pertanyaan-pertanyaan dalam kuesioner. Menurut Simamora (2001:207), pengelompokan jawaban-jawaban responden dapat didasarkan atas besarnya rentang skala, yang dihitung menggunakan rumus sebagai berikut:

$$RS = \left(\frac{m - n}{b} \right)$$

Keterangan:

Rs = jarak

m = skor nilai tertinggi

n = skor nilai terendah

b = jumlah kelas

Contoh:

Jika skor nilai tertinggi adalah 5 dan skor nilai terendah adalah 1. Maka jarak

(Rs) adalah :

$m = 5$

$n = 1$

$$RS = \left(\frac{5 - 1}{5} \right)$$

$Rs = 0,80$

Kategori rata-rata hitung yang digunakan adalah sebagai berikut:

Tabel 5.1

Kategori Angka Rata-Rata Hitung	Interpretasi
$4.20 < \bar{X} \leq 5.00$	Pernyataan ditanggapi sangat positif
$3.40 < \bar{X} \leq 4.20$	Pernyataan ditanggapi positif
$2.60 < \bar{X} \leq 3.40$	Pernyataan ditanggapi mungkin positif atau negatif
$1.80 < \bar{X} \leq 2.60$	Pernyataan ditanggapi negatif
$1.00 < \bar{X} \leq 1.80$	Pernyataan ditanggapi sangat negatif

Kategori Rata-Rata Hitung

Tabel 5.2

Budaya Organisasi

Pernyataan	Jawaban Responden					Rata2	Interpretasi
	1	2	3	4	5		
Persepsi Pengrajin mengenai Budaya Kelompok							
Perusahaan mendorong saya untuk membuat ide baru dalam melaksanakan pekerjaan.	17	18	8	12	10	2.7	Netral
Kelompok mengharapkan saya untuk tepat waktu dalam melaksanakan pekerjaan saya.	0	5	12	28	20	4.0	Positif
Kelompok mengharapkan saya untuk teliti	0	2	12	39	12	4.2	Positif

dalam melaksanakan pekerjaan saya.							
						4.1	Positif
Kelompok berusaha mendukung saya untuk fokus terhadap proses kerja.	2	5	8	32	15	3.7	Positif
Kelompok menghargai hasil kerja anggota yang memuaskan.	7	8	18	15	17	4	Positif
						3.9	Positif
Kelompok memprioritaskan kepentingan anggotanya	10	23	11	11	10	2.8	Netral
Kelompok menginformasikan aturan-aturan yang dibuat oleh kelompok	5	22	12	16	10	3.1	Netral
Kelompok terbuka untuk Kritik/masukan	10	16	8	20	11	3.1	Netral
Kelompok memberikan kesempatan kepada saya untuk mengikuti	8	8	15	22	12	3.3	Netral

pelatihan kerja.							
						3.1	Netral
Kelompok mendorong kerjasama antar karyawan	2	8	8	28	19	3.4	Netral
Kelompok mendorong saya untuk bekerja keras dalam mencapai tujuan.	0	14	15	28	8	3.5	Positif
Saya diberikan tanggung jawab yang cukup dalam melaksanakan pekerjaan di dalam kelompok	0	12	13	28	12	3.6	Positif
suasana kerja dalam kelompok mendukung saya untuk bekerja dengan maksimal.	2	8	8	28	19	3.4	Netral
Nilai-nilai yang ada dalam kelompok sesuai dengan nilai yang saya yakini.	0	10	12	35	8	3.6	Positif
						3.5	Positif

Tabel 3.3
Hasil Kinerja

Pernyataan	Jawaban Responden					Rata-rata	Interpretasi
	1	2	3	4	5		
Persepsi Pengrajin mengenai Kinerja							
Saya mampu menyelesaikan pesanan kain tenun sesuai dengan waktu yang telah ditentukan	2	8	8	28	19	3.4	Netral
Saya bekerja sesuai dengan prosedur kerja yang telah ditentukan	0	14	15	28	8	3.5	Positif
Saya mampu bekerja sama dengan semua Pengrajin tenun	5	7	18	21	14	3.5	Positif
Saya mau melakukan tanggung jawab saya tanpa disuruh	0	12	13	28	12	3.6	Positif
Saya dapat melaksanakan tanggung jawab saya dengan baik	2	5	8	32	15	3.7	Positif
Saya hadir tepat waktu di tempat kerja	8	12	8	18	19	3.3	Netral
Total						3.5	Positif

BAB VI KESIMPULAN

6.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dengan analisis data yang diperoleh melalui kuesioner maka penulis dapat menarik kesimpulann yang diarahkan untuk menjawab empat pertanyaan yang menjadi identifikasi masalah penelitian sebagai berikut :

1. Gambaran Budaya Organisasi di Kampung Tenun Garut adalah :

Tabel 6.1
Budaya Organisasi

INDIKATOR	PERNYATAAN	NILAI
Innovation	Membuat ide baru	Netral
Attention to detail	Tepat waktu	Positif
	Ketelitian	Positif
Outcomes Orientation	Fokus terhadap proses	Positif
	Menghargai hasil tugs	Positif
People Orientation	Memperhatikan kepentingan anggota	Netral
	Mau terima kritik/saran	Netral
	Mendapat kesempatan pelatihan	Netral
Team Orientation	Kerjasama	Netral
	Kerja keras mencapai tujuan	Positif
	Tanggung jawab	Positif
	mengerti akan nilai-nilai yang dianut	Positif
	Suasana Kerja	Netral

Tabel 6.2
Kinerja

Indikator	Pernyataan	Nilai
Ketepatan Waktu	Menyelesaikan pekerjaan Tepat	Netral
Prosedur Kerja	Bekerja sesuai prosedur	Positif
Kerja Sama	Mampu bekerja sama	Positif
Iniatif	Mau bekerja tanpa disuruh	Positif
Tanggung Jawab	Mau menyelesaikan pekerjaan	Positif
Kehadiran	Menyelesaikan pekerjaan Tepat	Netral

2. Pengaruh budaya terhadap kinerja Pengrajin Tenun di Garut Jawa Barat adalah positif

DAFTAR PUSTAKA

1. Bangun, Wilson, 2008, *Intisari Manajemen*, Bandung: Refika Aditama.
2. Donnelly, Gibson, Ivancevich. (2000). *10th Edition. Organizational Behavior.*
USA : McGraw-Hill.
3. George, Jennifer M., Gareth R. Jones.2002. *3rd edition.Organizational Behavior.*New Jersey : Prentice-Hall International, Inc.
4. Ivancevich,John M. 2001. *8th edition. Human Resource Management.*
Irwin/McGraw- Hill.
5. Jones, Gareth R. And Jennifer M.George. (1999) *Contemporary Management.*
Edisi 1. New York : McGraw Hill.
6. Luthans, Fred. (2005) *Organizational Behavior.* Edisi X. New York : McGraw Hill.
7. Kotter, John P., dan James L. Heskett, 2006, *Budaya Korporat dan Kinerja,*
Terjemahan: Susi Diah Hardaniati & Uyung Sulaksana.
8. Mathis,L.Robert, and Jackson H.John.2000.*9thedition.Human Resource Management.* South-Western College Publishing.
9. Mondy,R.Wayne. 2008. *10th edition. Human Resource Management.* New Jersey : Pearson International Edition.
10. Noe,R.A., Hollenback, R.John, Gerhart,B., Wright, PatrickM. 2006. *5th edition. Human Resource Management : Gaining a Competitive Advantage.*
New York : Mcgraw-Hill.
11. Riani, Asri Laksmi. 2011. *Budaya Organisasi.* Edisi Pertama. Yogyakarta : Graha Ilmu.

12. Robbins, Stephen P. (2001). *Organizational Behavior*. Edisi 9. New Jersey : Prentice-Hall International, Inc.
13. Robbins, Stephen P. (2003). *Organizational Behavior*, 10th ed., New Jersey : Prentice-Hall International, Inc.
14. Sekaran, Uma. 2010. 5th edition. *Research Methods For Business*. John Wiley & Sons, Ltd.
15. Schein, Edgar H., 2004, *Organizational Culture and Leadership*, 3rd edition, John Wiley & sons, Inc.
16. Siegel, Sidney. 1998. 2nd edition. *Non-Parametric Statistics For The Behavioral Sciences*. New York : McGraw Hill.
17. Stone, J. Raymond. 2005. 5th edition. *Human Resource Management*. Australia: John Wiley & Sons Australia, Ltd.
18. Sugiyono, 2006. *Statistik Untuk Penelitian*. Cetakan ke-9. Bandung : Alfabeta.
19. “Perkembangan Usaha Restoran / Rumah Makan Berskala Menengah dan Besar.” (2011, 8 – 21 September). *SWA* 19 edisi XXVII: hal. 41.

No	Pernyataan	SS	S	RR	TS	STS
1	Saya mampu menyelesaikan pesanan kain tenun sesuai dengan waktu yang telah ditentukan					
2	Saya bekerja sesuai dengan prosedur kerja yang telah ditentukan					
3	Saya mampu bekerja sama dengan semua Pengrajin tenun					
4	Saya mau melakukan tanggung jawab saya tanpa disuruh					
5	Saya dapat melaksanakan tanggung jawab saya dengan baik					
6	Saya hadir tepat waktu di tempat kerja					